

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN SOCIAL

Tesis de Grado:

**UN ABORDAJE
COMUNICACIONAL DE LA
GESTIÓN CULTURAL**

del Centro Cultural
Sueños del Sur

Tesista: María Celeste Lamaita
Directora: Mg. Paula Inés Porta

La Plata, Septiembre de 2010

Título de la Tesis:

UN ABORDAJE COMUNICACIONAL DE LA GESTIÓN CULTURAL
del Centro Cultural Sueños del Sur

Programa de Investigación: Comunicación y Arte

Directora: Mg. Paula Inés Porta

Fecha de Presentación: Septiembre de 2010

Datos del Tesista:

Lamaita, María Celeste

Leg. 12321/5

Domicilio: Lebenshon 250 (Maipú, Bs.As.)

Teléfono: (0221) 15 4181194

Correo Electrónico: celestelamaita@hotmail.com

Sede La Plata

Resumen: La presente investigación aborda la dimensión comunicacional de la Gestión Cultural. Para hacerlo, se toma como unidad de observación una Organización de la Sociedad Civil de la ciudad de La Plata: el Centro Cultural Sueños del Sur que se desempeña en los barrios de Villa Elisa y Arturo Seguí. Se realiza un seguimiento de dos actividades culturales realizadas en 2009 a partir de las cuales se analizan los procesos comunicacionales que tiene lugar para efectuar una lectura comunicacional de la gestión como proceso integral. La primera actividad es la realización de murales en el marco del Proyecto Municipal "Murales en La Plata", y la segunda es la planificación y gestión de un evento en un espacio público y al aire libre en Arturo Seguí; una iniciativa autónoma que se desarrolla en articulación con otras organizaciones del barrio.

Palabras clave: Comunicación/cultura, procesos comunicacionales, gestión, gestión cultural, organizaciones de la sociedad civil.

ÍNDICE

0. Introducción	6
1. Los Conceptos	10
1.0 Entrada	11
1.1 Comunicación / Cultura	12
1.2 Desde los procesos comunicacionales... ..	14
1.3...pasando por la gestión integral... ..	16
1.4...para llegar a la Gestión Cultural desde la Comunicación	17
1.5. Nuestros protagonistas	18
1.0. Salida	26
2. El método y las herramientas	27
2.0. Entrada	28
2.1. Metodología Cualitativa	29
2.2. Nuestras herramientas	30
2.2.1. Observaciones	30
2.2.2. Entrevistas	32
2.2.3. Mapa	33
2.2.4. Diario de campo	35
2.0. Salida	37
3. Trabajo de de Campo	38
3.1. Parte I: Del Dicho... Unidad de observación: Centro Cultural Sueños del Sur	39
3.1.0. Entrada	40
3.1.1. Ficha de presentación	41
3.1.2. Los primeros años... ..	41
3.1.3. Camino a obtener personería jurídica	44
3.1.4. Acerca de qué y hacia dónde	49
3.1.5. Los Espacios: Instalaciones y área de influencia	54
3.1.5.1. Acerca de "El Barco": Sede Central	55
3.1.5.2. Acerca de la Sede de Arturo Seguí: Talleres y Oficina	60
3.1.6. En construcción	64
3.1.7. Actividades realizadas	70
3.1.8. Organización y toma de decisiones	78
3.1.0. Salida	88
3.2. Parte II: ...Al Hecho: Gestión de Actividades Artístico-Culturales	89
3.2.1. Caso 1: Murales en La Plata	90
3.2.1.0. Entrada	91
3.2.1.1. Introducción al Arte Mural	92
3.2.1.2. El Muralismo llega a la Argentina	96
3.2.1.3. Proyecto "Murales en La Plata"	100
3.2.1.4. Sueños del Sur dentro del Proyecto "Murales en La Plata"	103
El equipo de trabajo	103
El recorrido	108
Primer momento	108
Segundo momento	113

Tercer momento	112
3.2.1.5. Fin del proceso para los actores intervinientes	124
3.2.1.0. Salida	128
3.2.2. Caso 2: "Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo"	130
3.2.2.0. Entrada	131
3.2.2.1. Primer momento: primeros pasos y sistematización de la propuesta	133
Objetivos	133
El espacio. Conozcamos Arturo Seguí	135
Viabilidad y factibilidad de la propuesta inicial	141
Necesitamos un plan de trabajo	144
3.2.2.2. Segundo momento: Pensando en el financiamiento	146
Primera etapa	146
Segunda etapa	148
En busca de recursos materiales	149
3.2.2.3. Tercer momento: convocatoria para planificar en conjunto	150
3.2.2.4. Cuarto momento: Difusión	154
3.2.2.5. Realización del evento	157
3.2.2.7. Cierre del Proceso	161
3.2.2.0. Salida	163
4. Conclusiones	164
Salida de Emergencia	170
Algunas consideraciones respecto al proceso	171
El proceso y el campo comunicacional	172
5. Bibliografía	174
6. Guía de Anexos	178

0.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación cierra el recorrido formal por la Licenciatura en Comunicación Social con orientación en Planificación Comunicacional.

Como resultado de un interés personal en lo referido a las actividades artístico-culturales en general, sus diferentes espacios de circulación y manifestaciones, me he encontrado con un actor que conjuga lo mencionado anteriormente con el rol del planificador comunicacional: el Gestor Cultural.

Al escuchar o leer sobre él, encuentro que se trata de un actor cuyas actividades están atravesadas de manera transversal por la comunicación, al mismo tiempo que presenta una dimensión que puede ser abordada desde las particularidades de la orientación planificación.

En este marco, se desarrolla la presente tesis. El tema a abordar es "la dimensión comunicacional de la **gestión cultural**", entendida como aquella actividad que establece vínculos entre los sujetos y la sociedad en lo relacionado con la cultura mediando entre los fenómenos expresivos o creativos y los públicos que conforman la sociedad.

La Gestión Cultural es un concepto que se ha desarrollado a partir de la práctica real y se ha ido construyendo a lo largo de los años. Según un informe de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), la noción de Gestión Cultural ingresa al discurso cultural en Iberoamérica hacia la segunda mitad de la década de 1980, tanto en las instituciones gubernamentales como en los grupos culturales comunitarios. Su objetivo principal es establecer canales que promuevan la participación de las personas en la dinámica cultural, la cual, a la vez, retroalimenta y estimula los fenómenos creativos y los hábitos culturales.

El Gestor Cultural es un mediador que opera desde una perspectiva general entre los diversos actores, cuerpos disciplinares y especialidades puestas en juego en las distintas fases de los procesos culturales. En este sentido, la Gestión Cultural implica una dimensión comunicacional que resulta interesante abordar analizando los procesos comunicacionales que se disparan a partir de las situaciones de interacción y articulación entre los actores.

De esta manera, el problema de investigación será, *qué particularidades tiene la Gestión Cultural desde determinada organización de la sociedad civil y qué procesos comunicacionales tienen lugar* a partir de la articulación entre diferentes actores sociales (Estado, Organizaciones de la Sociedad civil y vecinos en general) durante el desarrollo de actividades.

Para abordar esta problemática tomamos como unidad de observación al Centro Cultural Sueños del Sur. Una Organización de la Sociedad Civil constituida en 1990 (inscrita en el Registro Provincial de Personas Jurídicas en 2003) cuya misión es

generar actividades culturales para estimular y fomentar la participación activa de los miembros de la sociedad civil en diferentes áreas de interés a fin de mejorar la calidad de vida. Desde sus inicios, ha desarrollado diversas actividades culturales y socio-comunitarias las localidades de Villa Elisa y Arturo Seguí, partido de La Plata.

Al focalizar en las relaciones e interacciones entre los sujetos que son sus actores, trabajamos analizando los procesos comunicacionales (entendidos como prácticas sociales atravesadas por experiencias de comunicación) que tienen lugar en dos actividades realizadas por el Centro Cultural en 2009.

De esta manera, en los primeros dos capítulos encontraremos los conceptos, el método y las herramientas que se utilizaron en el proceso de investigación; desde el inicio del trabajo de campo hasta el análisis que aquí exponemos.

Luego, se presenta la sistematización y análisis del trabajo de campo en dos partes que organizamos de la siguiente manera:

- Una **Primera Parte** que presenta al Centro Cultural Sueños del Sur a partir de sus documentos organizacionales y del discurso de sus miembros más antiguos;

- Una **Segunda Parte** donde se analiza la Gestión Cultural desarrollada en dos casos a cada uno de los cuales se les dedica un capítulo:

- El Caso 1 corresponde a la realización de murales en diferentes barrios de la ciudad en el marco del Proyecto Murales en La Plata puesto en marcha por la Dirección de Gestión Cultural de la Municipalidad. Puesto que se trata de una actividad impulsada desde el Estado Municipal, durante el recorrido focalizaremos en los procesos comunicacionales que se desarrollan al articularse la Gestión Cultural desde la perspectiva de la Organización de la Sociedad civil que es objeto de nuestra investigación Estado con la del Estado. Al mismo tiempo que prestaremos atención a las interacciones que se desarrollan con otros actores que se presentan en el proceso.

- El Caso 2 aborda la planificación y gestión del evento "Arte y Libertad: fiesta en el cielo", actividad que –a diferencia de la anterior propuesta por el municipio- es una iniciativa del Centro Cultural Sueños del Sur. Aquí se articulan diferentes actores sociales de la localidad de Arturo Seguí: diversas organizaciones de la sociedad civil, instituciones, artesanos, comerciantes y vecinos del barrio.

Finalmente se presentan las conclusiones del proceso cuyo objetivo es **analizar la dimensión comunicacional de la gestión cultural** a partir del seguimiento del diseño y realización de murales en el marco del Proyecto Murales en La Plata (impulsado por el municipio) y, de la planificación y gestión del Evento "Arte y Libertad: una fiesta el Cielo" en Arturo Seguí. Ambas actividades llevadas adelante por

el Centro Cultural Sueños del Sur en el período comprendido entre marzo y diciembre de 2009.

La relevancia de un abordaje comunicacional de la Gestión Cultural radica en que una lectura desde la perspectiva de comunicación/cultura posibilita dos líneas de análisis: por un lado desde la gestión (como proceso que integra diagnóstico-planificación-gestión-evaluación) y, por otro, desde la Gestión Cultural entendida como una actividad que articula a diversos actores, para cuyo análisis se requiere una mirada compleja y abarcativa que permita ver los diferentes aspectos, componentes y la diversidad de sujetos y miradas que confluyen.

1.

LOS

CONCEPTOS

1.0. Entrada

En este capítulo presentaremos las nociones y fundamentos que nos acompañaron durante el proceso de investigación, conceptos con los que abordamos nuestro objeto de estudio desde el trabajo de campo hasta la sistematización y análisis que recorreremos en los capítulos siguientes.

Para facilitar la exposición partimos de identificar las palabras clave que surgen de la lectura del objetivo general y específicos. De esta manera, organizaremos los conceptos a partir de los siguientes ejes:

- ✓ Comunicación/Cultura
- ✓ Procesos comunicacionales.
- ✓ Gestión – Gestión Cultural
- ✓ Organizaciones de la Sociedad Civil.

1.1. Comunicación/Cultura

Para la abordar comunicacionalmente la Gestión Cultural nos ubicamos en el enfoque propuesto por la escuela de los Estudios Culturales nacida en Inglaterra con la fundación, en 1964, del Centro de Estudios Culturales Contemporáneos de la Universidad de Birmingham¹.

Sus aportes llegan a Latinoamérica en los años '80 de la mano de varios autores, principalmente, del investigador Jesús Martín-Barbero² quien sostiene que esta perspectiva, amplió y complejizó los estudios comunicacionales al mismo tiempo que supone rupturas fundamentales con el pensamiento que se había gestado en el marco de otros paradigmas³. Entre estas rupturas destacamos, en primer lugar, el quiebre con el *comunicacionismo*, es decir, con la tendencia a creer que "todo es comunicación" y que ésta es el motor último que mueve la sociedad, razón por la cual modificar los modos de producción y circulación de la información generaría linealmente la transformación social. En segundo lugar, implica una ruptura con el *mediacentrismo*, entendiendo por éste la reducción de la comunicación a los medios de comunicación⁴.

Además de Martín-Barbero encontramos otros representantes de la perspectiva de los estudios culturales latinoamericanos como María Cristina Mata, Néstor García Canclini, Héctor Schmucler y Daniel Prieto Castillo quienes serán oportunamente presentados ya que retomaremos sus aportes durante el desarrollo de la tesis. Se trata de investigadores de la comunicación desde una mirada que apunta a trascender el aspecto estrictamente técnico - tanto de elementos discursivos como de los medios-, para focalizar, sobre todo, en el espacio de las relaciones entre sujetos, enmarcados en contextos sociales y culturales⁵.

¹ Desde ese momento y hasta el presente se han nucleado allí prestigiosos referentes teóricos, tales como Richard Hoggart (estudios literarios), Raymond Williams, Stuart Hall, Edward Thompson (historiador), David Morley, a los que se suma en Estados Unidos, John Fiske - IOTTI, Andrea. *Campo comunicacional: algunas reflexiones en torno a objetos y prácticas*. Documento de Cátedra Didáctica de la Comunicación. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2004, pág.8.

² Martín Barbero, Jesús (1937-) es uno de los principales pensadores latinoamericanos de la comunicación. Son célebres, entre otras, dos afirmaciones: "más allá de los medios se impone el estudio de las mediaciones de la comunicación"; y "los medios de comunicación son la entrada a procesos sociales mucho más complejos que la comunicación misma".

³ Tales como el "informacionismo" y las "teorías críticas".

⁴ MARTÍN-BARBERO, Jesús. *Oficio de cartógrafo*. Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile, 2002.

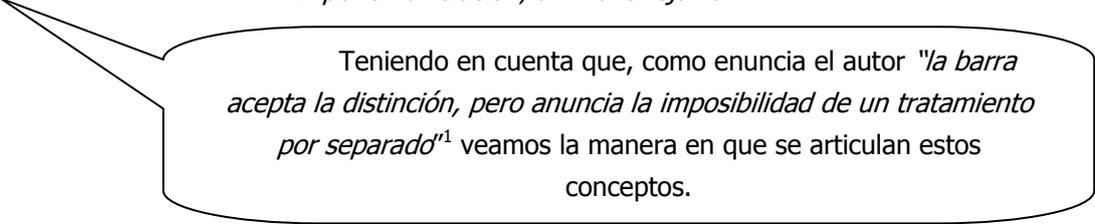
⁵ URANGA, Washington. *Mirar desde la Comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*. Documento de Cátedra de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007, pág. 4.

*Cultura es amistad cómplice para la ciudad común desde vidas de
ciudadanos activas, creadoras y solidarias.
Cultura es aprendizaje continuo para construirse como ciudadano en
la ciudad de todas las diferencias.
Cultura es virus de humanidad asumida y compartida.
Cultura es sentido fundador de complicidades entusiastas para la vida
íntima y común.*

Tony Puig – Se acabó la diversión.

Para continuar con la presentación de nuestro abordaje retomamos la propuesta del autor argentino Héctor Schmucler⁶ en “Un proyecto de **Comunicación/cultura**”, donde propone

establecer, conceptualmente, una barra entre los dos términos (comunicación, cultura) que ahora articulan y destacan sus diferencias con una cópula. La barra genera una fusión tensa entre elementos distintos de un mismo campo semántico. El cambio entre la cópula y la barra no es insignificante. La cópula, al imponer la relación, afirma la lejanía⁷.



Teniendo en cuenta que, como enuncia el autor "la barra acepta la distinción, pero anuncia la imposibilidad de un tratamiento por separado"¹ veamos la manera en que se articulan estos conceptos.

Así, la **comunicación** es entendida como proceso de producción de significados, proceso que siempre es de índole social, que se produce y reproduce en el marco de las culturas e implica continuas luchas por la definición social de esos sentidos, es decir, por la legitimación de algunos significados y representaciones por encima de otros, que son invisibilizados, “alterados” o connotados negativamente. En total articulación con lo anterior la **cultura** se entiende como construcción humana, en cuyo escenario se genera un proceso de producción colectivo de significaciones. Los discursos no están entonces clausurados y pueden ser resignificados⁸.

Pensar los procesos de comunicación desde la cultura, significa dejar de pensarlos desde las disciplinas y desde los medios. Significa romper con la seguridad que proporcionaba la reducción de la problemática de comunicación a la de tecnologías⁹. Supone, en cambio, el permanente reconocimiento en las prácticas

⁶ Héctor Schmucler (1931-) Fundador -junto a Armand Mattelart y Hugo Assman- de la Revista Comunicación y Cultura.

⁷ SCHMUCLER, Héctor. *Memoria de la Comunicación*. La investigación (1982): un proyecto de comunicación/cultura, 1984. Pag.149

⁸ IOTTI, Andrea. Campo comunicacional: algunas reflexiones en torno a objetos y prácticas. Documento de Cátedra Didáctica de la Comunicación. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2004, pág. 8.

⁹ MARTIN BARBERO, Jesús. *De los medios a las mediaciones*. Barcelona, Ed. G. Gili, 1987, pág. 227

sociales de productores-receptores que intercambian mensajes en ámbitos específicos para hacerse sentido común, es decir, manifestación de cultura, mediante procesos de negociación y de generación de consensos¹⁰.

De esta manera, analizaremos la Gestión Cultural teniendo en cuenta los procesos históricos, las memorias y los contextos. Para abordar esta temática es imprescindible dejar de pensar a la comunicación desde las técnicas y medios exclusivamente para pensarla desde las relaciones sociales.

Al abordar nuestro objeto con esta mirada opera un desplazamiento que nos permite mirar la comunicación desde los procesos culturales, en una perspectiva relacional e intersubjetiva¹¹ donde la cultura se presenta como un modo de organizar el movimiento constante de la vida concreta, mundana y cotidiana.

Por lo tanto, investigaremos enfatizando particularmente la manera en que la cultura conlleva un marco referencial que participa en la conformación de los **procesos comunicacionales**. Esta línea *"analiza y describe las interrelaciones del conjunto de las prácticas de una sociedad, a partir de un concepto de cultura como amalgama de significados, valores y prácticas sociales"*¹².

1.2. Desde los procesos comunicacionales...

Para hacer referencia a las articulaciones, negociaciones e interacciones entre los diferentes actores que se presentan al abordar la Gestión Cultural del Centro Cultural Sueños del Sur hablaremos de **procesos comunicacionales** entendidos como prácticas sociales atravesadas por experiencias de comunicación. Prácticas sociales factibles de ser reconocidas como espacios de interacción entre sujetos en los que se verifican procesos de producción de sentido, de creación y recreación de significados, generando relaciones en las que esos mismos sujetos se constituyen individual y colectivamente¹³.

Utilizaremos el concepto procesos comunicacionales, en lugar de hablar lisa y llanamente de comunicación para guardar coherencia con una concepción de la

¹⁰ URANGA, Washington. Mirar desde la Comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales. Documento de Cátedra de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007, pág. 9.

¹¹ CERASSO, Cecilia – El rol del comunicador en las políticas públicas después de la caída del Estado Benefactor – Documento de Cátedra de Taller Planificación de Políticas Públicas, año 2003.pág. 25

¹² RIVERA, Jorge. Comunicación, Medios y cultura. Líneas de Investigación en la Argentina, 1986-1996. Ediciones de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, La Plata, 1997, p. 77.

¹³ URANGA, Washington – Gestionar desde la comunicación – Documento de Cátedra de Taller de Planificación y Gestión de Procesos comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP, 2003, p. 6.

comunicación que se apoya sobre todo en las relaciones y en las interacciones entre los sujetos que son sus actores.

En concreto, nos estamos refiriendo a las prácticas específicas de comunicación que se verifican y pueden ser reconocidas en el contexto de las dinámicas sociales. En otras palabras: a situaciones de comunicación protagonizadas por actores, individuales o colectivos y en permanente dinamismo.

Para analizar los procesos comunicacionales tomaremos como disparador los cuatro aspectos que atraviesan a toda relación de comunicación según lo plantea la investigadora argentina María Cristina Mata¹⁴:

- **Los sujetos que entran en relación:** Características, modo en que se constituyen como términos de la relación que entablan (fines o motivaciones que persiguen) y las situaciones que los han constituido como términos de dicha relación. Centralmente analizaremos al Centro Cultural Sueños del Sur y a organizaciones e instituciones que interactúen con él durante la realización de las dos actividades identificadas como unidades de observación.
- **La naturaleza de la relación,** del vínculo que se establece, asimetrías, modos en que se constituye la legitimidad de los roles que representa cada actor.
- **Modalidades de producción de sentidos:** aquí nos referimos a productos y objetos culturales que se ponen en juego, momentos y espacios de emisión y recepción, mediaciones tecnológicas y sociales que intervienen. En este punto analizaremos dos actividades protagonizadas por el Centro Cultural: la realización de murales en el marco del proyecto municipal "Murales en La Plata" y del evento al aire libre "Arte y libertad: Fiesta en el Cielo".
- **Significación de las prácticas comunicativas:** resultados de la acción comunicativa, rasgos culturales, conductuales, ideas predominantes, acuerdos o conflictos, sentido que adquieren para los sujetos.

Estos cuatro elementos han sido especialmente relevantes durante el trabajo de campo ya que brindan puntos de referencia para observar el objeto abordado y sus formas de interacción. De la misma manera que estarán presentes en el desarrollo de la investigación brindándonos un marco desde donde organizar la información recopilada.

Continuemos trabajando con los conceptos estructurales de la tesis. Nos queda por recorrer nuestra perspectiva de abordaje de la gestión y del Centro Cultural.

¹⁴ MATA, María Cristina – Diagnosticar también es pensar la comunicación – CCC La Crujía, 1990, pág. 4

1.3 ... pasando por la Gestión Integral...

Para abordar la **gestión** desde la comunicación, partimos de comprender la comunicación como una perspectiva de abordaje factible de ser aplicada a cualquier práctica social, una forma de posicionarse en primer lugar, para el análisis, pero también de construir un modo de intervención que tiene como fin último el cambio. Este modo de intervención, encaminado hacia un horizonte, supone planificación de la acción y, al mismo tiempo, políticas y estrategias para llevarlo a cabo.

La acción de intervención que implica la planificación y el diseño de la gestión mediante estrategias para la acción, es necesariamente transdisciplinar* dada la complejidad que revisten las prácticas y los procesos sociales. En ese marco, la comunicación como producción social de sentidos resulta imprescindible para el análisis de las actividades llevadas a cabo por el Centro Cultural como gestor.

La investigación abordará a la Gestión desde el esquema "*diagnóstico – planificación – gestión*" planteado por Daniel Prieto Castillo donde los guiones aluden a una totalidad imposible (al menos idealmente) de fragmentar en acciones aisladas. Un diagnóstico sin consecuencias para la planificación carece de sentido, una planificación sin diagnóstico es pura improvisación y una gestión, sin los pasos anteriores, un camino orientado a resolverlo todo sobre la marcha¹⁵.

Al abordar la Gestión Cultural desde una mirada comunicacional se considera que la gestión implica una concepción y una práctica respecto del poder, de su administración y de la forma de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización. En este sentido, la gestión se traduce necesariamente en un juego de consensos y disensos, también de transformaciones en el interior de la organización misma y en la multiplicidad de relaciones que esta opera con su entorno.

Comunicacionalmente hablando, la gestión no se restringe a una mirada interna de la organización, sino que resulta también del análisis de las relaciones que se

* **Transdisciplinariedad:**

Concepto que asume la prioridad de una trascendencia, de una modalidad de relación entre disciplinas que las supere. Es el nivel superior de interdisciplinariedad, de coordinación, donde desaparecen los límites entre las diversas disciplinas y se constituye un sistema total que sobrepasa el plano de las relaciones e interacciones entre tales disciplinas. La cooperación es tal que puede hablarse ya de la aparición de una nueva macrodisciplina. La integración aquí se da dentro de un sistema omnicomprensivo, en la persecución de unos objetivos comunes y de un ideal de unificación epistemológico y cultural.

La Transdisciplinariedad tiene sentido sólo si es capaz de aprehender, al mismo tiempo, la unidad y la diversidad, la continuidad y las rupturas.

Jurjo Torres Santomé,
Globalización e
interdisciplinariedad

¹⁵ PRIETO CASTILLO, Daniel. En torno al sentido de la totalidad diagnóstico – planificación – gestión. Mimeo. Mendoza, abril 2000.

constituyen entre la misma organización (como tal) y su contexto, por una parte, y de las relaciones que cada uno de sus miembros genera en el entorno, por otra¹⁶.

Es, desde esta perspectiva que se analizará la interacción de los diferentes actores presentes en cada una de las actividades propuestas por el Centro Cultural Sueños del Sur, identificado como Gestor Cultural. Ahora veamos cómo abordaremos el concepto de Gestor y gestión cultural desde la comunicación.

1.4...para llegar a la Gestión Cultural desde la Comunicación

Para abordar la dimensión comunicacional del Gestor Cultural destacamos el **rol del gestor** como sujeto que impulsa la participación de diferentes actores sociales en las actividades propuestas. La identificación de los actores, su caracterización y el análisis de sus concepciones, evaluaciones y percepciones, son esenciales para el reconocimiento de los sentidos que atraviesan las situaciones de comunicación porque "los actores saben bastante más de lo que han dicho respecto de su accionar, excepto que nosotros no les hemos preguntado qué es lo que en realidad saben. Una de las dificultades es el no haber preguntado a los actores qué es lo que conocen de lo que ocurre, cómo dan cuenta de lo que les pasa a ellos y a la sociedad, y por lo tanto, haber tendido a sustituir modelos de actor y modelos de acción por los actores y por la acción concreta"¹⁷.

De esta manera entendemos al **gestor cultural** como un animador sociocultural que desempeña sus actividades articulando distintas organizaciones e instituciones. No sólo planifica las actividades sino también su puesta en circulación prestando especial atención a sus interlocutores.

Se trata de actores que se proponen fortalecer y enriquecer acciones que destaquen el valor de los bienes patrimoniales y comunitarios en general, y en particular, de cada comunidad. Ambos coordinan la organización de grupos interdisciplinarios de trabajo, en función de la generación de proyectos y puesta en funcionamiento de actividades de gestión cultural.

En la presente investigación la **Gestión Cultural** será problematizada retomando la propuesta del Colectivo Tranvía Cero quienes gestionan partiendo de un adecuado acercamiento a las diferentes organizaciones para consolidar su identidad en el campo cultural; desde sus imaginarios, tradiciones, costumbres históricas y

¹⁶ URANGA, Washington y BRUNO, Daniela. La Gestión como proceso integral. Documento de Cátedra de Planificación de Procesos comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2003, p.6.

¹⁷ GARCÍA GARZA, José Luis. Los comunicólogos: de intermediarios a mediadores, en OROZCO GOMEZ, Guillermo (coordinador), La comunicación desde las prácticas sociales. Reflexiones en torno a su investigación. Univ. Iberoamericana, México, 1990, pág.62

contemporáneas como elementos primordiales de debate, codificando e interpretando los hechos que se experimentan en la cotidianidad. Siendo esencial tanto el proceso de construcción de las actividades como el producto final, y su relación con los espacios naturales, para fomentar vínculos con sus actores sociales y organizaciones¹⁸.

Entendemos que la finalidad de la Gestión Cultural está centrada en promover todo tipo de prácticas culturales de la vida cotidiana de una sociedad que lleven a la concertación, al reconocimiento de la diferencia, a la invención y recreación permanente de las identidades. Para analizarla trabajaremos con el Centro Cultural Sueños del Sur una organización de la Sociedad Civil (OSC) que se desarrolla en los barrios de Villa Elisa y Arturo Seguí, ciudad de La Plata.

1.4. Nuestros protagonistas: Organizaciones de la Sociedad Civil, Estado y vecinos

Para comenzar a desarrollar este punto es necesario recordar que nuestra unidad de observación es el Centro Cultural Sueños del Sur, al cual analizaremos como gestor cultural en el desarrollo de dos actividades realizadas entre abril y diciembre de 2009: la primera será la realización de murales en el marco del proyecto "Murales en La Plata" y la segunda será la planificación y gestión del "Evento Arte y libertad: Fiesta en el Cielo".

De éstas líneas extraemos tres actores fundamentales que serán nuestros protagonistas: las **organizaciones de la Sociedad Civil**¹⁹ (OSC), donde destacamos al Centro Cultural Sueños del Sur pero también encontraremos otras organizaciones que serán convocadas para la planificación del evento; el **Estado**, en este caso municipal en articulación con las OSC y los **vecinos**: co-protagonistas de nuestras actividades ya que ambas se desarrollarán en espacios públicos y al aire libre.

En esta instancia sólo abordaremos el concepto de OSC y dejaremos para el capítulo dedicado a presentar a Sueños del Sur la conceptualización de *Centro Cultural*.

¹⁸ Tranvía Cero – Portafolio, pág.4

¹⁹ Tomamos como referencia el sistema de Naciones Unidas: "el concepto de organización no gubernamental (ONG) se ha definido de forma bastante genérica: toda organización sin ánimo de lucro que no sea gubernamental ni intergubernamental. Actualmente el término ONG se reserva para las organizaciones formalmente constituidas, que a menudo no representan a sectores de población, sino que prestan servicios y movilizan a la opinión pública en esferas que revisten interés para el sistema de las Naciones Unidas.

En cambio, el término de organización de la sociedad civil (OSC) es más amplio; contempla el ámbito en que los ciudadanos y los movimientos sociales se organizan en torno a determinados objetivos, grupos de persona, o temas de interés. En las organizaciones de la sociedad civil tienen cabida tanto las ONG como las organizaciones populares- formales o informales- y otras categorías, como los medios de comunicación, las autoridades locales, los hombres de negocio y el mundo de la investigación". Documento del Departamento de Información – Organizaciones no gubernamentales, Organización de las Naciones Unidas.

Así, nuestro objeto de estudio será abordado desde la perspectiva del investigador brasileño José Marques de Melo quien afirma que,

“la comunicación es un proceso que relaciona comunidades, sociedades intermedias, gobiernos y ciudadanos en la participación y toma de decisiones conjunta ante los estímulos y los factores que, de manera permanente, presenta a aquellos ambientes socio-económicos y políticos. Se aprecia también a la comunicación en función del conocimiento, expresión y fortalecimiento de los valores, tradiciones e identidades culturales. Así entendida, la comunicación no está limitada a la presencia de los medios, sino que implica además una suerte de transversalidad social y la interacción dinámica de una red de relaciones de personas y grupos donde media e intervienen otros elementos, espacios, factores, contenidos, instituciones, etc. que concurren en diversas formas y manifestaciones de comunicación. Además, sirve de soporte esencial y motor de actividades de desarrollo, como la educación y la cultura, la ciencia y el medio ambiente, etc.”²⁰

Al comenzar a investigar la gestión cultural desde la comunicación debemos aclarar que partimos de la noción de **sociedad** constituida por seres humanos con sentimientos, imágenes del mundo e intereses que requieren ser reconocidos y tramitados como condición para su subsistencia y trascendencia individual y colectiva²¹. Por lo anterior es apenas natural que los seres humanos creen organizaciones para expresar y lograr sus propósitos.

Adoptamos el término “**Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)**” que responde al reconocimiento del ámbito “público social” en el cual se desenvuelven, aludiendo, además a la dimensión colectiva de la acción que, en conjunto y a través de cada una de las organizaciones, se emprende. Podemos decir que las organizaciones sociales son instrumentos de acción colectiva constituidas por individuos u otras organizaciones que se identifican con determinados intereses; y que para actuar deciden elaborar y ejecutar propuestas que les exigen relacionarse con distintos sectores de la sociedad y el Estado²².

Como hemos mencionado más arriba trabajaremos con la articulación Estado – OSC, para ello partimos de entender al **Estado** como relación social. El Estado no constituye una entidad autónoma dotada de una forma esencial y resistente al cambio,

²⁰ MARQUES DE MELO, José , *identidades culturales latinoamericanas*, en MARQUES DE MELO, José (coord.), *Tiempo de la comunicación global*. São Paulo, Ed. IMES, 1996, pág. 35

²¹ GARCÍA DELGADO, Daniel. *Estado y Sociedad, la nueva relación a partir del cambio estructural*. Editorial Norma, 1999, p 14.

²² BLANDÓN, Jorge, Dir Gral. De Corporación Cultural Nuestra Gente.

sino que es un producto histórico que se adapta a los cambios tanto en las relaciones de poder de los actores como en la cultura política vigente.

Pensamos el poder del Estado como más relacional y menos omnipresente, buscando alejarnos de perspectivas a-históricas que impiden comprender en su evolución y complejidad, y de aquellas que lo enfocan desde el nivel puramente institucional, considerando al Estado como una estructura autónoma y homogénea. Se trata de un distanciamiento tanto de las concepciones jurídicas como de las sistémicas, que consideran al Estado como autónomo de la sociedad civil y de su cultura y no influido o modelados recíprocamente²³.

A continuación, y recuperando lo planteado por el sociólogo, especialista en el estudio de la relación entre mundialización y cultura, Renato Ortiz: "los investigadores deberíamos reconocer las **condiciones histórico-sociales en que producimos** nuestros trabajos"²⁴, haremos un breve recorrido por la relación y forma de articulación establecida entre el Estado y las OSC durante los últimos veinte años. Tomar como punto de referencia la década de los años noventa se debe no sólo a que se evidencia un punto de inflexión en este tipo de organizaciones sino principalmente a que este período coincide con la fundación del Centro Cultural Sueños del Sur en 1990²⁵. En los próximos párrafos desarrollaremos cómo ha sido la relación entre OSCs y el Estado en las últimas décadas a fin de contextualizar el entorno donde desarrollamos nuestra investigación.

El primer período de vida del Centro Cultural coincide con el modelo de Estado que el investigador y sociólogo argentino Manuel García Delgado denomina "Estado post social", caracterizado por la pérdida de homogeneidad y consecuente aumento de la desigualdad social. Es un modelo que, en contraste con el modelo de acumulación²⁶ anterior -que integraba al mundo industrial-, promueve una sociedad de *dos velocidades: los que están en el postindustrialismo y los que quedan afuera*. Este proceso lleva a la emergencia de una nueva trama social conformada por multiplicidad de organizaciones no gubernamentales, consultoras, fundaciones y movimientos sociales²⁷.

²³ GARCÍA DELGADO, Daniel. *Estado y Sociedad, la nueva relación a partir del cambio estructural*. Editorial Norma, 1999, p.19.

²⁴ ORTIZ, Renato: *Ciencias Sociales, Globalización y Paradigmas en: Pensar las Ciencias Sociales Hoy. Reflexiones desde la Cultura*. Autores Varios. México. Editorial Iteso. 1999.

²⁵ Fecha en que comienzan las Memorias Institucionales del Centro Cultural Sueños del Sur. Ver Anexo Memorias.

²⁶ Estado Social o de Bienestar, modelo nacional-popular al que el autor ubica en período comprendido entre 1940 y 1980.

²⁷ GARCÍA DELGADO, Daniel. *Estado y Sociedad, la nueva relación a partir del cambio estructural*. Editorial Norma, 1999, p.61.

Se pasa de un mundo de certezas con centralidad en lo político estatal, a una visión indeterminada sobre el futuro. El paradigma del Estado de bienestar se derrumba así como también sus imágenes y representaciones. Los márgenes de acción del Estado se restringen, la relación Estado- sociedad se modifica y el Estado se vuelve a reestructurar tanto en relación con los nuevos factores internos como con los externos dando a luz la emergencia del nuevo modelo: el Estado post-social o neoliberal.

La sobrevivencia de nuestras ciudades después de las reformas de los '90, es un mérito atribuible a los gobiernos locales y a las OSC, que no han cegado en su lucha por superar obstáculos.

Mgs. Miguel Anselmo Bitar - Magister en Ciencia Política de la Universidad Católica de Santa Fe, experto en Desarrollo Local.

En la Argentina la situación de crisis generó la posibilidad de poner todo en tela de juicio, en gran medida se desarticuló el Estado, se evaporó el trabajo, perdieron representatividad los actores y las instituciones de la vida social y política del país.

En el imaginario social las Organizaciones de la Sociedad Civil adquirieron una imagen que se fortaleció durante la crisis del 2001, manteniendo el primer lugar en la confianza de los ciudadanos. Situación que se generó a partir y como producto de la crisis. Todas las esferas de la dirigencia gubernamental estaban sospechadas y carentes de representatividad. Fue entonces, cuando desde diversas instituciones del Estado entendieron que asociarse con las OSC era el modo de conseguir apoyo y credibilidad.²⁸

De acuerdo a la Base de Datos del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), al consultar la fecha de inicio de actividades de las OSC se observa un crecimiento cuantitativamente significativo a partir de la segunda mitad de los ochenta, acentuándose durante la segunda mitad de los 90'. Este crecimiento se contextualiza en el marco de las reformas estructurales que tuvieron lugar en esa década: desregulación progresiva de los mercados, Ley de convertibilidad, reforma previsional, consolidación y reestructuración de la deuda pública interna y externa, búsqueda del equilibrio fiscal, privatizaciones y la transformación de las relaciones entre el Estado Nacional y los Estados Provinciales.

En la década del 90, las organizaciones de la Sociedad Civil tuvieron un crecimiento continuo y sostenido en todas las áreas sociales y culturales.

La redefinición del rol del Estado sumado al impacto que estas transformaciones generaron en la población, transfirieron a manos de la Sociedad Civil

²⁸ AA.VV. *Acerca de la Constitución del Tercer Sector en la Argentina. Las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil inscriptas en el CENOC*. Buenos Aires: Ediciones del CENOC, 2003, p. 7.

la resolución inmediata de las problemáticas sociales. La capacidad organizativa de la población - redefinida como capital social - ensayó respuestas a estas problemáticas abordándolas desde diferentes temáticas, formas organizativas y modos de intervención, recuperando formas tradicionales y generando otras innovadoras.

Con partidos políticos y dirigentes carentes de legitimidad, para obtener credibilidad el Estado necesita de otro actor: las Organizaciones de la Sociedad Civil. Ellas, insertas o posicionadas de otra forma en la sociedad, ejercen un rol mediador que les permite negociar la co-gestión del desarrollo donde el modelo predominante necesita posicionar al Estado en el papel de uno de los integrantes de la construcción de consensos²⁹.

En esta instancia del desarrollo de la relación entre las OSC y el Estado es necesario aclarar que, sin desconocer la existencia e importancia en la Argentina contemporánea, no haremos referencia a aquellas que trabajan desde una perspectiva independiente respecto al Estado³⁰. Esta decisión se debe a que, el Centro Cultural Sueños del Sur, nuestra unidad de observación, no se propone como un espacio de resistencia y de acuerdo a lo manifestado por Daniel Martínez, miembro del Grupo Fundador, se trabaja con interés especial por "apoyar al Estado en sus falencias³¹".

Los objetivos de las OSC no implican necesariamente transformación social, puesto que las relaciones sociales que estos actores establecen, si bien pueden modificar los marcos de convivencia e incidir en las formas de percepción y organización del espacio público, no necesariamente conllevan la modificación estructural de un orden social establecido y preexistente.

En consecuencia, para nuestro análisis consideraremos que el rol del Estado debe ser, impulsar y crear las condiciones para el fortalecimiento de la nueva relación entre las Organizaciones de la Sociedad Civil y el Estado, abrir los espacios, proponer los ámbitos de negociación, organizar, difundir y sistematizar información útil para tomar decisiones y aprender **respetando la autonomía** de las organizaciones.

²⁹ CERASSO, Cecilia – El rol del comunicador en las políticas públicas después de la caída del Estado Benefactor. Documento de Cátedra de Planificación de Políticas Públicas, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2000, p.11.

³⁰ Organizaciones que ya han sido objeto de estudio en nuestra unidad académica en la tesis "Centros Culturales Independientes de La Plata: una mirada comunicacional", de Cecilia Huarte.

³¹ Entrevista realizada a Daniel Martínez, 26 de Abril de 2009, ver Anexo.

ENTRE EL ESTADO Y EL MERCADO SIEMPRE HUBO UN EXTENSO TEJIDO ASOCIATIVO,, UN UNIVERSO HETEROGÉNEO QUE INCLUYE DESDE LAS SOCIEDADES DE FOMENTO, LOS CLUBES, LAS ENTIDADES DE BENEFICENCIA, LAS COLECTIVIDADES, LAS FUNDACIONES, ETC. ESO QUE DECIMOS LLAMAR EL "TERCER SECTOR" PARA DIFERENCIARLO DEL SECTOR ESTATAL Y DEL SECTOR PRIVADO TIENE ALGO DE UNO Y DE OTRO, PERO ES JUSTAMENTE ESA PECULIAR COMBINACIÓN LO QUE DEFINE SU NATURALEZA ESPECÍFICA: SIENDO UNA ACTIVIDAD SUSTENTADA POR LA INICIATIVA DE LOS PARTICULARES TIENE UNA DIMENSIÓN PÚBLICA EN LA MEDIDA EN QUE SE EMPRENDE COMO UN SERVICIO VOLUNTARIO A LOS DEMÁS.

Gonzalez Bombal Inés - ¿Entre el Estado y el mercado? ONGs y sociedad civil en Argentina

El universo en el cual se encuentran las Organizaciones de la Sociedad Civil está compuesto por realidades muy diversas. Han manifestado una importante capacidad para ponerle nombre a situaciones, definir problemas, identificar quienes deben o pueden actuar, decidir cuales soluciones son las adecuadas. Esto implica, sin duda, estar en un lugar de poder.

El nuevo rol a desempeñar por parte de las organizaciones no está claro, es por lo menos confuso y en cierto modo riesgoso. La confusión se genera en gran medida por la convocatoria por parte de dirigentes gubernamentales hacia las organizaciones a las cuales se les requiere que estén presentes en la toma de decisión en casi todos los temas. Pero esa presencia requiere, para que sea el reflejo de una verdadera participación que se reparta el poder, de lo contrario estamos ante una relación ficticia, que quizás sea útil para ambas partes pero sólo en el corto plazo, pero fácilmente se diluye en el mediano y largo plazo³².

De esta forma, la problemática de las OSC pasó a convertirse en una cuestión de Estado, a la vez que la problemática social pretendió constituirse en el centro articulador de un "nuevo" sector social. Así, disociación y crecimiento constituyen rasgos específicos en el comportamiento de las OSC durante los últimos 20 años. Fenómeno en el que se incorporan valores dominantes propios de la época, a la vez que se rescatan y desechan valores y prácticas del pasado.

³² AA.VV. *Acerca de la Constitución del Tercer Sector en la Argentina. Las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil inscriptas en el CENOC*. Buenos Aires: Ediciones del CENOC, 2003,, p.9.

Los profundos cambios registrados en nuestro país en el pasado reciente impone modificar los enfoques conceptuales para aprehender la realidad organizacional actual.

El contexto actual de las organizaciones en Argentina ofrece cambios notables con respecto a los prevalecientes en los noventa. Estos cambios pueden observarse en el plano de la intervención estatal y en el plano de las tendencias organizativas de la sociedad. En lo que se refiere a la intervención estatal, ésta parece re legitimada, a diferencia del rol puramente "compensador" que se le asignaba en los noventa, lo cual habilita un rol activo en la promoción de organizaciones y en el ordenamiento de la economía. En el plano de la sociedad, se observan procesos de construcción organizativa en torno a la emergencia de movimientos sociales, relativamente autónomos y articulados políticamente.

La participación, incidencia o impacto de las organizaciones en el desarrollo las políticas públicas es una práctica que se ha venido consolidando en los últimos años en toda la Argentina. Hoy, la gestión de lo público lleva implícita una práctica de trabajo conjunto entre organizaciones formales o informales y organismos de Estado. Esta práctica, aunque mayoritariamente aceptada, no deja de presentar dificultades y obstáculos.

La ciudad de La Plata no es una excepción. Particularmente, durante el período en que realizamos a presente investigación encontramos un especial interés desde el Estado municipal por desarrollar actividades en articulación con OSC tanto a nivel general como en actividades culturales que es donde centraremos nuestra mirada. Esto se manifiesta por ejemplo, en el caso del proyecto "Murales en La Plata" que analizaremos en el capítulo 4 donde desde el municipio se estimula a diferentes organizaciones de la sociedad civil para que realicen murales en diferentes barrios.

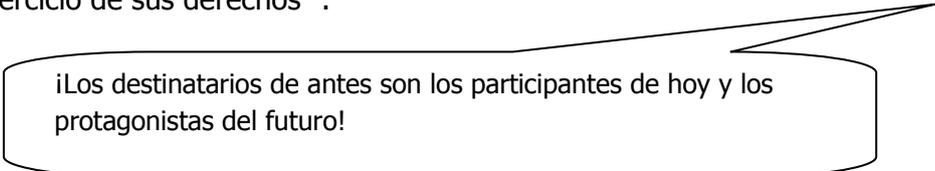
Una actividad destacada en lo que se refiere a la relación Estado- OSC, puntualmente Estado y Centros Culturales, es la firma, en junio de 2009 de un convenio entre la Municipalidad de La Plata y los Centros Culturales y Salas de Teatro Independientes donde el municipio se compromete a entregar "los elementos necesarios para la habilitación municipal a más de 15 centros y salas de teatro de la ciudad"³³ y a partir del cual se otorga una prórroga que autoriza el funcionamiento de dichos espacios hasta que regularicen su situación y adecuen sus instalaciones a las normas de seguridad requeridas por el Estado municipal y provincial.

³³ Ver Anexo: Gacetilla de Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata 22 de Junio de 2009.

Si trabajamos en procesos comunicacionales, necesitamos considerar al otro como un interlocutor (alguien que no es mero "destinatario" de nuestras propuestas, sino alguien que es capaz de pronunciar su palabra y de comunicarse de diferentes modos.

Jorge Huergo.³⁴

Luego de haber reconocido a dos de los protagonistas, resta desarrollar al tercer grupo, a aquél grupo al que denominaremos "**vecinos**". Aquí nos referiremos a **ciudadanos** en general, familias, amigos, personas que no están organizadas o que no participan – en las actividades analizadas- como miembros de determinada organización y que están presentes en las diferentes instancias del proceso. Nos referiremos a ellos también como **protagonistas**, dejando de lado el concepto de destinatario que nos habla de aquél que pasivamente acepta y consume lo que el Estado o las organizaciones le proveen. Así, el primer gesto es reconocerle al otro su cualidad de sujeto, de ser humano con deberes y derechos, posicionarlo como protagonista de su propia vida, para que se reconozca como sujeto de deseo y logre reivindicar el pleno ejercicio de sus derechos³⁵.



¡Los destinatarios de antes son los participantes de hoy y los protagonistas del futuro!

³⁴ HUERGO, Jorge; Métodos de investigación cualitativa en comunicación, Ediciones de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, 2001, pág. 38.

³⁵ Ponencia presentada por El Culebrón Timbal en Congreso Internacional Cultura para la Transformación Social , Mar del Plata, 2009.

1.0. Salida

Vivimos en una sociedad atravesada por la comunicación y la sociedad se constituye hoy mediante una trama de sentidos producidos, intercambiados y negociados por sujetos individuales y colectivos. En otras palabras: la comunicación es constitutiva de la sociedad y por lo tanto el análisis de las prácticas sociales demanda, en el marco de la complejidad, una mirada desde la comunicación. Esto dicho siempre desde la perspectiva del análisis complejo que reconoce que toda producción de conocimiento requiere de saberes concurrentes y complementarios en el marco de la transdisciplina.

Washington Uranga³⁶

Hasta aquí hemos presentado los conceptos que estarán presentes y que recorrerán transversalmente toda la investigación, luego veremos que cada capítulo exige definiciones propias de acuerdo a la actividad observada, motivo por el cual encontraremos "paréntesis" conteniendo definiciones cuando un capítulo o actividad observada así lo requiera. Por ejemplo hablaremos de "muralismo" en el capítulo donde analizaremos al Centro Cultural trabajando en el marco del proyecto "Murales en La Plata", así como también definiremos "eventos" cuando abordemos "Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo". Pero antes veamos las herramientas.

³⁶ URANGA, Washington. Mirar desde la Comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales. Documento de Cátedra de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007, pág.10.

2.

EL MÉTODO

Y

LAS HERRAMIENTAS

2.0. Entrada

Ya conocemos a Los Conceptos que nos acompañarán durante nuestro recorrido que busca conocer la dimensión comunicacional de la Gestión Cultural de una Organización de la Sociedad Civil (OSC) en dos actividades realizadas en 2008. En este capítulo conoceremos el método y las herramientas que nos facilitarán alcanzar los objetivos planteados.

Para ello entendemos al **método** como el camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas prefijadas (y flexibles a la vez) para alcanzar el resultado propuesto en la investigación y, consideramos a las técnicas y herramientas como la manera de transitar ese camino. Planteamos abordar a la Gestión Cultural de Sueños del Sur a través de entrevistas, rastreo de documentos y observaciones a partir de los cuales se trabajarán las nociones teóricas planteadas en el capítulo anterior.

Para conseguir la información necesaria para alcanzar los objetivos debemos pensar en las herramientas. Así como los objetivos nos marcan el camino, aquello que queremos investigar; en los puntos siguientes planteamos nuestra manera de abordar el **cómo** encontrar los datos para alcanzarlos.

2.1. Metodología Cualitativa

Para investigar la dimensión comunicacional del Gestor Cultural desde el Centro Cultural Sueños del Sur trabajamos con una metodología **cualitativa** entendida como la plantea el docente e investigador mexicano Guillermo Orozco Gómez, como un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas con ayuda de instrumentos y técnicas que le permiten involucrarse con el objeto para interpretarlo de la forma más integral posible. Interpretar en el sentido de interacción de la información que se ha recabado y los propios objetivos de la investigación³⁷.

La elección de la **metodología cualitativa** se debe a que trabajamos analizando el rol del Gestor Cultural como articulador y actor que pone en relación sujetos y organizaciones; investigamos fundamentalmente los procesos comunicacionales que se producen en torno a él, por lo tanto destacamos la metodología que permite identificar actores, caracterizarlos y analizar sus concepciones, evaluaciones y percepciones. Todo esto es indispensable para reconocer los sentidos que atraviesan las situaciones de comunicación protagonizadas por el Gestor Cultural.

En este sentido se tendremos en cuenta el aporte de la profesora e investigadora Gloria Pérez Serrano quien plantea que "los actores saben bastante más de lo que han dicho respecto de su accionar, excepto que nosotros no les hemos preguntado qué es lo que en realidad saben. Una de las dificultades es el no haber preguntado a los actores qué es lo que conocen de lo que ocurre, cómo dan cuenta de lo que les pasa a ellos y a la sociedad, y por lo tanto, haber tendido a sustituir modelos de actor y modelos de acción por los actores y por la acción concreta"³⁸.

La investigación cualitativa enfatiza la interpretación y la indagación por sobre la medición exacta. La perspectiva de investigación elegida examina el objeto de estudio al mismo tiempo que lo construye y define apoyándose para eso, de ser necesario en otras disciplinas.

Al reconocer a la interpretación como algo esencial, ubicamos a esta tesis en el paradigma hermeneúutico cuya premisa central es la de "arribar a un conocimiento objetivo a través de un conocimiento consensuado, dándole –según el investigador Guillermo Orozco Gómez- un mayor peso no a lo que es sino a la interpretación de lo que es"³⁹.

³⁷ OROZCO GÓMEZ, Guillermo. La investigación en Comunicación desde la perspectiva cualitativa. Ediciones de Periodismo y comunicación. La Plata, 1996 pág.55

³⁸ PÉREZ SERRANO, Gloria. Investigación Cualitativa. Métodos y técnicas. Fund. Univ. A distancia Hernandarias. Buenos Aires, 1994, pág. 97.

³⁹ OROZCO GOMEZ, Guillermo. La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa. Ediciones de Periodismo y comunicación – UNLP. La Plata, 1996.

Al investigar con esta metodología, las categorías analíticas planteadas al inicio de la investigación pueden transformarse con el transcurso del trabajo de campo puesto que en este tipo de estudios se permite considerar variables que surgen durante el proceso. Así también, algunas categorías no planteadas al inicio de la propuesta, se estipulan en el trabajo de campo puesto que en este tipo de estudios se permite considerar variables que surgen de la exploración.

"Una tesis estudia un objeto valiéndose de determinados instrumentos".

Umberto Eco⁴⁰

2.2. Nuestras herramientas

Pensar en la metodología es pensar también en las herramientas que utilizamos para alcanzar nuestros objetivos. Las decisiones que tomamos con respecto a la elección de unos u otros dependen de lo que necesitamos conocer y de las posibilidades que tengamos de llevarlas adelante.

Teniendo en cuenta que cada instrumento metodológico nos aporta información sobre una porción de la realidad trabajamos con las siguientes herramientas:

2.1.1. Observaciones

Utilizamos **observaciones**, herramienta que supone la percepción de un fenómeno – por ejemplo la aprehensión de una conducta o de un aspecto de la realidad – que se selecciona y se registra sin haberlo manipulado, constituyéndose el observador en testigo de su ocurrencia.

Para su utilización durante el trabajo de campo necesitamos pensar ordenadamente qué vamos a mirar, por qué, de qué modo, y en qué contribuye nuestra observación al resto de la investigación. Implica utilizar todos nuestros sentidos para conocer⁴¹.

En nuestra vida cotidiana la observación es puesta en juego todo el tiempo. Sin embargo, a la hora de utilizarla como instrumento de investigación, es preciso observar el modo de mirar.

Teniendo en cuenta que analizaremos los procesos comunicacionales que se desarrollan en el marco de la Gestión Cultural trabajamos con **observaciones**

⁴⁰ ECO, Umberto. *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Editorial Gedisa, Barcelona, 1999, pág. 83.

⁴¹ AA.VV. *Sembrando mi tierra del futuro: Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local*. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2002, pág. 37.

participantes, que son aquellas que se producen cuando los observadores forman parte del campo de observación o tiene cierta vinculación con los sujetos observados; se caracteriza por contribuir a un proceso de investigación abierto y flexible a redefiniciones y reorientaciones en su curso; por la obtención espontánea de la información en un escenario social natural. Contempla percepciones y vivencias de las personas implicadas y del investigador participante.

La observación participante consiste en un proceso caracterizado, por parte del investigador, como una forma consciente y sistemática de compartir, en todo lo que permitan las circunstancias, las actividades de la vida, y, en ocasiones, los intereses y afectos de un grupo de personas. Su propósito es la obtención de datos acerca de la conducta a través de un contacto directo y en términos de situaciones específicas en las cuales sea mínima la distorsión producida en los resultados a causa del efecto del investigador como agente exterior⁴².

Esta herramienta será utilizada en las diferentes instancias del proceso, tanto en el caso de la realización de murales como en las reuniones de planificación y en la Gestión del evento: "Arte y libertad: Fiesta en el cielo". Para realizar las observaciones y facilitar la sistematización de los datos recogidos utilizaremos una planilla de observación donde precisaremos: lugar, fecha, hora en que comienza y termina la actividad y/o observación. Luego, en el cuerpo identificaremos los actores que entran en relación, con quién y cómo se comunican. Finalmente dejaremos un espacio para comentarios que puedan hacerse de cuestiones y apreciaciones que se consideren necesarias para el desarrollo de la observación. A continuación presentamos un modelo de planillas con las que trabajamos durante el trabajo de campo (en los anexos figuran las utilizadas en las diferentes instancias).

Planilla de Observación N°		
Lugar y Fecha:		
Hora de Inicio:		Hora Finalización:
Actores	Con quién se comunican	Modos de Relacionarse
Comentarios:		

Cuando nos disponemos a observar un espacio o una actividad es necesario tener en claro qué queremos saber para diseñar nuestra planilla de observación, la cual nos va a facilitar la comparación de los datos

⁴² GAITÁN MOYA, Juan y PIÑUEL RAIGADA, José – Técnicas de investigación en comunicación social, editorial Síntesis, Madrid, 1998. Cap. 2, pág. 77.

Además de trabajar con las planillas de observación utilizamos otros tipos de registros para dar cuenta de los datos levantados en las observaciones. Destacamos los registros sonoros y las fotografías, herramientas que se complementará también con el diario de campo que desarrollaremos más adelante.

2.2.2. Entrevistas

Por otra parte, trabajamos con **entrevistas**, herramienta que se articula con las observaciones, facilitando, por ejemplo, la inserción del investigador en el ambiente donde ha de llevarlas a cabo. Así ocurre con la observación participante que, si se realiza con antelación a la entrevista, puede proporcionar al investigador datos relevantes del contexto, así como suscitarle cuestiones que antes no se hubieran planteado y que pueden clarificarse en el curso de la entrevista. En este sentido, tanto para el abordaje de la realización de los murales como para el análisis del Evento "Arte y Libertad" las observaciones estarán acompañadas por entrevistas previas y posteriores a las correspondientes realizaciones.

Suele ser común que en la observación participante la relación se mantenga con un grupo, mientras que en el caso de la entrevista se establezca y desarrolle, de una forma más directa, con individuos concretos. Motivo por el cual, en el caso de las entrevistas post actividad, se realizaron a actores identificados como referentes durante las observaciones.

La entrevista permite describir e interpretar aspectos de la realidad que no son directamente observables: sentimientos, impresiones, intenciones, o pensamientos, así como acontecimientos del pasado que sólo permanecen en la mente de los sujetos. En una entrevista existe un contrato virtual de buena voluntad entre los comunicantes, que asegura las expectativas de cooperación. Son conversaciones que deben estar regidas por la buena voluntad de los entrevistados. Aún cuando el principio de cooperación sea el que preside la relación de interacción en la situación de entrevista, cabe observar los casos en que el entrevistado resulta ineficaz en la expresión de un discurso, es decir incapaz de ofrecer la información que se le demanda⁴³.

Trabajamos con **entrevistas abiertas, semi-estructuradas y en profundidad**. Serán **abiertas** debido a que no están prefijadas mediante un cuestionario cerrado y a que se aplica a un número reducido de sujetos, de modo que no requiere de una selección muestral previa. La entrevista abierta se aplica preferentemente a personas que pertenecen al grupo de sujetos informados, es decir, a aquellos que poseen un conocimiento acerca del referente investigado.

⁴³ GAITÁN MOYA, Juan y PIÑUEL RAIGADA, José – Técnicas de investigación en comunicación social, editorial Síntesis, Madrid, 1998. Cap. 2, Pág. 89

Serán **semi – estructuradas** porque se apoyan en un repertorio de preguntas que, a modo de guía, organizan en parte la interacción, aunque en el curso de la entrevista pueden añadirse algunas o eliminar otras. Su carácter de semi – estructurado radica en que no se presenta al entrevistado respuestas u opciones que pueda elegir, pues se trata de un cuestionario abierto, de respuesta libre y de preguntas no absolutamente predeterminadas, aunque con un guión preestablecido.

Comparándola con la entrevista libre (no centrada y directiva) y la entrevista en profundidad (centrada y, en general, no directiva), la entrevista semi-estructurada focaliza de modo exclusivo en el fenómeno o problema a estudiar, en el objeto de la entrevista y no en el entrevistado. Su condición de semi - estructurada hace de la entrevista una modalidad intermedia, ubicable entre las técnicas cualitativas y las técnicas cuantitativas (muy estructuradas y directivas) de obtención y registro de datos de una investigación⁴⁴.

La entrevista **en profundidad** permitirá abordar la realidad a través de la palabra, donde surge la experiencia de las personas, una historia de vida que se articula con los contextos históricos sociales que permite visualizar las pequeñas marcas que deja lo residual en un proceso de hibridación con la realidad actual.

Trabajaremos con entrevistas en dos instancias: en un primer momento, previo a la realización de las actividades y el segundo, posterior a las mismas. Las primeras serán a sólo un actor del Centro Cultural, las últimas se realizarán a varios actores identificados como relevantes durante las observaciones del proceso, para éstas, retomando lo planteado en el capítulo anterior, donde entendemos a la Gestión Cultural como actividad que facilita la articulación de distintas organizaciones e instituciones, destacamos a los vecinos y otras organizaciones y/o instituciones que hayan participado. Ellos serán entrevistados teniendo en cuenta que esta técnica nos permite recoger gran cantidad de información.

La orientación de las entrevistas estará dada por la gestión cultural desarrollada por Sueños del Sur durante la planificación y desarrollo de las dos actividades; será el espacio concreto de referencia y observación para buscar los conceptos propuestos para la investigación que estarán presentes en la entrevista. Este trabajo será analizado transversalmente por los conceptos gestión cultural y procesos comunicacionales.

2.2.3. Mapa

El mapa es una herramienta fundamental al abordar la dimensión comunicacional de la Gestión cultural ya que las nociones de carácter general sobre la cultura y la gestión cultural deben ser contextualizadas.

⁴⁴ GAITÁN MOYA, Juan y PIÑUEL RAIGADA, José – Técnicas de investigación en comunicación social, editorial Síntesis, Madrid, 1998. Cap. 2, pág. 88

Esta herramienta nos permite, profundizar el conocimiento de nuestro lugar de intervención, desde una mirada más general e integral. Por esto, muchas veces puede ser un punto de partida que nos permite aclarar el panorama, ubicarnos en el espacio, para luego tomar decisiones sobre los pasos a dar durante la investigación. Por ejemplo, cuáles van a ser nuestras fuentes de información (lugares y personas) y cómo conseguir esa información (cómo se ubican en los espacios)⁴⁵.

Pensar y dibujar un mapa es una manera de reflexionar sobre nuestra geografía, pero también es mucho más que eso. Los modos en los que están contruidos y distribuidos los espacios son determinantes para pensar las relaciones y las redes que se dan entre los distintos actores: qué instituciones hay y dónde están; qué distancias hay entre unas y otras, cuáles son los caminos que las comunican y cuáles son las posibilidades de ir de unas a otras.

Si en el mapa vemos que una vía cruza el barrio, quizá esto esté marcando diferencias culturales entre los vecinos de un lado u otro. Si hay un río cerca, ese río también me dice cosas acerca de la cultura de ese lugar. Si hay muchas plazas, o muchos bares, o si no hay iglesias, si existe un basural, si los jóvenes se juntan en algún lugar, etc. Todos son signos que nos hablan de los procesos sociales, culturales, económicos, políticos, cotidianos⁴⁶.

Utilizaremos esta herramienta en tres momentos. El primero corresponde la presentación del Centro Cultural Sueños del Sur, allí el mapa nos aportará datos sobre su ubicación respecto a los barrios de Villa Elisa y Arturo Seguí así como de las principales rutas como son el Camino Centenario y Camino Belgrano. Aquí no veremos ubicación de otras organizaciones ya que sólo necesitamos tener una idea general de su ubicación dentro de la ciudad de La Plata. Para nuestra investigación, no es necesario un mapa que nos señale detalladamente el área de influencia del Centro Cultural ya que las unidades de observación corresponden a actividades en espacios públicos y al aire libre, donde no cobra relevancia el espacio físico perteneciente a Sueños del Sur.

El segundo momento en que recurriremos al mapa será durante el análisis del desempeño del Centro Cultural dentro del proyecto "Murales en La Plata". En este caso el mapa será un elemento utilizado sólo para el desarrollo de esta investigación y no durante el proceso de realización de los murales por motivos que analizaremos en profundidad en el capítulo correspondiente. Aquí sólo es necesario aclarar que para analizar comunicacionalmente una propuesta artístico-cultural es indispensable conocer el contexto en el que se desarrollan y el mapa es un disparador para pensar el

⁴⁵ AA.VV. Sembrando mi tierra del futuro: Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2002, pág. 39.

⁴⁶ AA.VV. Sembrando mi tierra del futuro: Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2002, pág. 40.

contexto, nos facilita la comprensión de los procesos socio-culturales, políticos y económicos de una comunidad determinada, esto es, cuestiones que no se pueden dejar de lado si entendemos a la gestión cultural como una actividad centrada en “promover todo tipo de prácticas culturales de una sociedad que lleven al reconocimiento de la diferencia, a la invención y recreación permanente de las identidades”.

Finalmente encontraremos un tercer mapa en el capítulo dedicado al análisis de la planificación del evento Arte libertad: Fiesta en el Cielo”, en este momento, a diferencia del anterior, el mapa es una herramienta de suma utilidad no sólo a los fines de la investigación sino también al proceso de planificación del evento. De esta manera, cada marca que vemos en el mapa nos permite interpretar alguna aspecto determinado de la comunidad. Además, esta herramienta puede facilitar la organización y planificación de recorridos sea para promocionar el evento o para buscar auspiciantes.

En este tercer momento de utilización del mapa veremos que para poder llegar a interpretar el contexto es necesario interpelar al mapa, ver qué cosas nos dicen los distintos “signos” que fuimos marcando (manzanas, caminos, instituciones, espacios verdes, negocios, zonas arboladas, etc.).

El paso del mapa al territorio estuvo acompañado, principalmente, por dos herramientas. En primer lugar por la observación participante –desarrollada en los puntos anteriores- y en segundo por el Diario de Campo, herramienta que desarrollaremos a continuación.

2.2.4. Diario de Campo

Paralelamente al uso de las herramientas anteriores, durante todo el proceso de investigación se utilizará como metodología de trabajo un **Diario de Campo**: una forma narrativa – descriptiva de relatar observaciones, reflexiones y acciones relacionadas con la tarea de intervención en el terreno. Es similar a los registros anecdóticos, pero incluye también impresiones e interpretaciones subjetivas que pueden utilizarse más adelante en el trabajo de sistematización y análisis o, eventualmente, en otras investigaciones o intervenciones. Se realizará para garantizar que no se pierda la información obtenida y que la misma se encuentre en todo momento accesible a nuevos análisis e interpretaciones⁴⁷.

El Diario de campo proporciona descripciones de los actores (individuales y/o colectivos), de los contextos que inciden en los actores, de las relaciones que se observan a primera vista, los aspectos comunicacionales del ámbito observado,

⁴⁷ AA.VV.– Acerca del diario de Campo (o de cómo no olvidar el objeto). Documento de Cátedra de Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2006, pág. 1

desarrollos narrativos analíticos y relatos acerca de las historias que has sido descubiertas en la observación de los grupos de actores, escenarios, modos de relacionarse, características del ámbitos, etc.

El trabajo de registro también se ha complementado con otros materiales como acopio de documentación, fotografías y/o grabaciones en audios. Las fotografías han sido especialmente relevantes durante la realización de los murales para dar cuenta de actores presentes y de modificaciones en el entorno. Los audios fueron la herramienta elegida –junto con las fotografías- para registrar las reuniones de planificación del evento. Luego, durante el análisis de cada una de estas actividades veremos la relevancia y lo aportado por cada una.

La importancia de realizar un seguimiento del proceso con un Diario de campo radica en que durante la etapa de análisis es común e indispensable volver atrás en busca de las notas iniciales para hallar algo que se recuerda vagamente, algo que fue dicho u observado y que, con el transcurso del tiempo encuentra nuevo sentido cuando lo ponemos en relación con otros que fueron apareciendo.

2.0. Salida

Es muy importante, en el momento de construir los instrumentos metodológicos, prever cómo vamos a trabajar la información. Si no tenemos en cuenta para qué nos sirve cada dato no podemos ponerlos en relación.

Cada metodología y cada instrumento metodológico dan cuenta de una porción de la realidad y requieren de distintos recursos para su aplicación. En los capítulos siguientes veremos que el método y las herramientas elegidas fueron de suma utilidad al momento de acercarnos al campo así como para la sistematización y análisis de la información. La realización de un diario de campo acompañando lo registrado con las otras herramientas , así como la articulación e interacción entre ellas han aportado solidez a los datos así como han favorecido que se dejen de lado aquellos aspectos que no aparecen como relevantes en todos los aspectos.

Ya tenemos todo listo para entrar en la investigación, hemos conocido los objetivos, los conceptos, el método y las herramientas que nos acompañaron durante el trabajo de campo y que nos acompañarán durante el recorrido analítico. Para comenzar conozcamos a nuestro protagonista, el Centro Cultural Sueños del Sur.

3.

TRABAJO DE CAMPO

3.1.

PARTE I: DEL DICHO...

**Unidad de Observación:
Centro Cultural Sueños del Sur**

3.1.0. Entrada

En este capítulo conoceremos al Centro Cultural Sueños del Sur: su historia, principales actividades y ámbitos en los que se desarrolla. En principio presentamos la "Ficha de Presentación" donde exponemos las principales características de la organización que luego serán profundizados a lo largo del capítulo.

Es importante tener en cuenta que para la presentación del Centro Cultural haremos una selección de los temas a desarrollar tomando como criterio principal que nuestro objetivo es analizar la Gestión Cultural de esta organización en dos actividades desarrolladas en 2009. Actividades que serán al aire libre y en espacios públicos, motivo por el cual no profundizaremos – sí presentaremos una mirada general- en sus condiciones edilicias ni en cada una de las actividades desarrolladas en los años anteriores.

Focalizaremos en aquellos aspectos que nos permitan analizar desde la comunicación la manera en que Sueños del Sur se desempeña como Gestor Cultural. Para ello necesitamos conocer su lógica de trabajo, forma de organización y estructura de funcionamiento, así como formas de evaluación y continuidad o no de las actividades.

En principio haremos un breve recorrido por la historia del Centro Cultural focalizando en la manera en que se constituye el Grupo Fundador, el cual, una vez afianzado comienza a pensar en inscribirse como persona jurídica. De esta manera entraremos en el apartado institucionalización para, una vez que conocemos a sus actores enunciar la misión y visión de la organización. Seguidamente presentaremos sus instalaciones, área de influencia y haremos un breve recorrido por algunas de las actividades realizadas previamente.

Luego de estas aclaraciones conozcámoslo...

3.1.1. Ficha de presentación

Nombre	Centro Cultural Sueños del Sur
Año de creación	1990
Ubicación	Sede Central: Camino General Belgrano s/n entre 417 y 418 - Villa Elisa. Taller y Oficina: Calle 138 s/n entre 420 y 422 – Arturo Seguí.
Formalidad oficial	Cuenta con Personería Jurídica desde 2003: - Asociación Civil en la Dirección Provincial de Personas Jurídicas de la provincia de Buenos Aires: Matrícula 26.803 Legajo 1-120.797 - Entidad de Bien Público en la Dirección de Entidades de la Municipalidad de La Plata: Legajo Municipal 1101 – Decreto 653/2004
Situación edilicia	En construcción ambos establecimientos.
Composición del grupo gestor	Comisión Directiva según lo establecido por el Estatuto vigente (corresponde al modelo otorgado por la Dirección de Personas Jurídicas). Ver anexo Estatuto

3.1.2. Los primeros años...

La idea de constituir un espacio donde puedan manifestarse diversas expresiones artísticas y culturales en general viene junto a una familia que llega, desde la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a vivir en Arturo Seguí y adquieren un terreno en Camino General Belgrano entre 417 y 418, Villa Elisa donde se edificará la Sede Central del Centro Cultural (ver apartado Instalaciones y área de influencia) y otro en Arturo Seguí junto a su hogar, en la calle 139 entre 120 y 122, donde se ubicarán los talleres y maquinarias de la organización.

Este grupo de personas, está integrado inicialmente por Daniel Martínez, Delia San Martín y Silvana Lencina, acompañados por sus familiares Juan Lencina y Silvia Martínez.

En el período comprendido entre 1986 y 1990 éstos actores comienzan a relacionarse con la zona y su gente , a establecer lazos con vecinos artistas y artesanos – tanto de Arturo Seguí como de Villa Elisa- que se suman a la propuesta y, son las

personas que constituyen el Grupo que, a fines analíticos denominaremos **Grupo Fundador**. El cual se consolida a fines de la década de los años ochenta.

En este período destacamos la presencia activa de vecinos que se interesan en formar parte del proyecto como Martín, Santiago y Paulo Fregosi, Juan Arranz, Andrea Dos Santos, Viviana San Martín, Graciela Vainotti, Patricia Duhart, Armando Lalinda, y Julieta Rato, así como de amigos de la familia como Gabriela Carbone, Gladys Culchar, César Christensen, Marcos Pinto y Brenda Maldoni. Ellos participan activamente en la construcción de las instalaciones de la Sede del Camino General Belgrano y en talleres de artesanías en plata y alpaca, así como en una huerta comunitaria realizada en la Sede de Talleres y oficinas ubicada en Arturo Seguí⁴⁸.

Al trabajar con el concepto de Grupo Fundador retomamos la propuesta del comunicador y educador argentino Daniel Prieto Castillo quien lo define como un conjunto de seres que inicia las actividades de una determinada organización caracterizado por las relaciones democráticas entre todos sus integrantes. Ello implica una *comunicación permanente, es decir, cada paso que se va dando corresponde a una decisión común, a un intercambio de informaciones, a una evaluación, a una ponderación de la situación. Si bien hay una división de tareas, cada uno conoce lo que hacen los demás. No hay secretos de especialización, ni hay intentos de conservar una parcela de conocimiento como si fuera una propiedad privada*⁴⁹.

Al interiorizarnos en la conformación del Grupo fundador identificamos dos sub grupos: quienes aportan el espacio físico y traen la idea general (un boceto de la propuesta que se consolidará y modificará algunos aspectos con el paso del tiempo) y el otro sub grupo integrado por personas del lugar que se interesan por la propuesta y participan en su desarrollo (amigos, vecinos y familiares). La diferencia fundamental entre estos grupos está dada por el tiempo dedicado a las tareas del Centro Cultural, puntualmente, sólo los miembros del primer grupo –dos de las tres personas que donaron el espacio físico para las instalaciones- se dedican de tiempo completo a las tareas de la organización.

"En principio, para nosotros era 'El Faro de las Artes': un barco, un faro, en el medio del Camino".

Silvana Lencina, miembro del Grupo Fundador de Sueños del Sur

La Sede Central está ubicada en el Camino General Belgrano entre las calles 417 y 418 (Villa Elisa), su formato de construcción es un barco anclado de popa en un muelle. Por este motivo, para referirnos a la Sede Central, también podemos nombrarla como "El Barco".

⁴⁸ Ver Anexo Memorias.

⁴⁹ PRIETO CASTILLO, Daniel. Diagnóstico de comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades. CIESPAL, Quito, 1990, pág. 215.

De acuerdo a la Memoria Institucional⁵⁰, el punto de partida del Centro Cultural se ubica en 1990, cuando comienza la construcción del taller en el predio de la calle 138 entre 420 y 422 (Ex Los Cedros e/ Las Acacias y Los Ceibos) adquirido por donación de Silvana Lencina y Daniel Martínez.

Luego, en 1991 se inicia la construcción de la Sede Central en el terreno del Camino General Belgrano Km. 14,200 entre 417 y 418. Durante éstos primeros años, aún no se habla de Centro Cultural sino de "El Faro de las Artes" sin ubicarlo en ningún formato legal ya que el Grupo Fundador desconocía las posibilidades de constituirse de esa manera. El actual presidente y miembro del Grupo Fundador, Daniel Martínez, afirma: "*En realidad ya vinimos nosotros con esa idea a este lugar. O sea, la idea era, justamente crear un lugar, no sabíamos que iba a ser una institución, la idea era hacer evolucionar el espacio. En ese momento no teníamos ni idea lo que era una institución*".⁵¹

De esta época destacamos la realización de diversos talleres (de Artesanías para vecinos de la zona y de Plásticos reforzados con fibra de vidrio destinado a artistas plásticos) en la Sede de Arturo Seguí, allí se produjeron, entre otros artículos, artesanías* en plata y alpaca así como utensilios de madera. Al mismo tiempo que se ofrecían capacitaciones en albañilería y oficio de construcción aprovechando el espacio en el que se estaba trabajando en el Camino General Belgrano en Villa Elisa⁵².

Por este motivo, al referirse a este momento de la historia de Sueños del Sur, Silvana Lencina, fundadora y actual Tesorera, manifiesta que en este período "*las necesidades básicas eran: tengamos la Sede Central, tengamos el lugar de exposición y venta*"⁵³ con miras a poner en circulación las producciones de la organización y posicionarse como un actor social en la zona.

* Artesanías:

Productos realizados por personas que hacen por su cuenta objetos de uso doméstico imprimiéndoles su sello personal(artesano), a diferencia del obrero fabril, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. Se producen sin limitación por lo que se refiere a la cantidad y utilizando materias primas procedentes de recursos sostenibles. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y/o socialmente.

Definición adoptada por la UNESCO, octubre 1997.

⁵⁰ Ver Anexo Memorias.

⁵¹ Entrevista realizada para la presente investigación a Daniel Martínez, miembro del Grupo Fundador del Centro Cultural Sueños del Sur y actual Presidente de la Comisión directiva, 28 de marzo de 2009. Ver Anexo.

⁵² Ver Anexo Memorias.

⁵³ Entrevista realizada para la presente investigación a Silvana Lencina, miembro del Grupo Fundador del Centro Cultural Sueños del Sur y actual tesorera, 18 de Julio de 2009. Ver Anexo.

pusimos a votación lo primero que salió fue que éramos del Sur, como veníamos de la zona Sur Buenos Aires y nosotros permanentemente hablamos de sueños, porque perder un sueño es como que no perseguir nada, en cambio tener un sueño es como que siempre tenés cosas para hacer y entre sueños y del sur...⁵⁴

Revisando la Memoria Institucional del año 2003 encontramos que la organización registra este momento de la siguiente manera:

"Decidimos nombrar a esta Institución "Centro Cultural Sueños del Sur", porque nuestro propósito fue desde el comienzo, "Hacer que se realicen los sueños".

Los nuestros, en nombre de los que fundamentamos nuestra vida en la Organización Comunitaria, son la cultura del trabajo digno, saber que siempre hay una luz en medio de tanta oscuridad y con el saber también que juntos siempre tendremos esa fuerza de espíritu que nos llevará al verdadero y real triunfo de cumplir con los sueños que brotan del alma.⁵⁵"

En aquella Asamblea, junto con el nombre de la organización surge su isotipo⁵⁶: *"El logo del Centro Cultural es la Rosa de los Vientos, cuando ideamos el logo en papel sin que tuviéramos otros recursos tecnológicos le pusimos "S". La Rosa de los Vientos siempre tiene el Norte, pero nosotros le pusimos el Sur y esa era nuestra identificación⁵⁷".*

Durante la investigación no hemos encontrado registros ni documentos organizacionales que presenten al Centro Cultural con el isotipo descrito por Silvana. Actualmente se utiliza sólo la rosa de los vientos (sin ninguna letra), acompañada siempre por el nombre del Centro Cultural.



Centro Cultural
Sueños del Sur

Del mismo modo, a lo descrito anteriormente, en los documentos organizacionales como cartas, comunicados, carpeta de presentación y memoria

⁵⁴ Entrevista realizada para la presente investigación a Silvana Lencina, miembro del Grupo Fundador del Centro Cultural Sueños del Sur y actual tesorera, 18 de Julio de 2009. Ver Anexo.

⁵⁵ Memoria Institucional 1900-2003. Ver Anexo Memorias.

⁵⁶ Figura icónica que representa gráficamente a la organización. Su función es mejorar las condiciones de identificación, por lo tanto se deben elegir figuras estables y pregnantes que faciliten la lectura. - AMADO SUÁREZ, Adriana y CASTRO ZUÑEDA, Carlos - Comunicaciones Públicas, El modelo de la comunicación integrada, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires. 1999. Pág. 36.

⁵⁷ Entrevista realizada para la presente investigación a Silvana Lencina, miembro del Grupo Fundador del Centro Cultural Sueños del Sur y actual tesorera, 18 de Julio de 2009. Ver Anexo.

institucional, se agregan datos para facilitar el contacto: dirección postal y electrónica, teléfono y número de Personería Jurídica.



Centro Cultural
Sueños del Sur
Matrícula 26.803 Legajo 1-120.797
Legajo Municipal 1101 – Decreto 653/2004
Cno.Gral.Belgrano e/417 y 418
Villa Elisa – La Plata – Pcia. Bs. As.
e-mail: ccsuenosdelsur@hotmail.com
Tel.: (0221) 474-1494

Como hemos visto, cuando surge la necesidad de inscribirse a nivel provincial y municipal aparece el concepto de "Centro Cultural" para definir a la institución, de acuerdo al testimonio de Daniel Martínez, uno de sus fundadores, esto se debe a que se conformaría,

Un lugar donde convergen distintas culturas: 'convergen', un punto céntrico para la actividad cultural. Es un punto de encuentro, por eso es un Centro Cultural. La cultura puede ser la cultura maya, boliviana, o paraguaya o la cultura del gaucho que con un tiento hace algo para su caballo. También lo cultural es enseñar plástica, o la música clásica. Eso es todo cultura. Centro por eso, porque se enriquece con la cultura del espacio y si lo multiplicás se puede ir devolviéndolo. Se aprende de las personas que se acercan y ellos aprenden con nosotros, por eso es un centro cultural⁵⁸.

Para analizar este punto es necesario retomar lo planteado en el Marco Teórico y recordar que trabajamos desde la perspectiva de comunicación/cultura donde la cultura se entiende como construcción humana, en cuyo escenario se genera un proceso de producción colectivo de significaciones.

En este sentido, como afirma el investigador argentino Néstor García Canclini, el término cultura hace referencia a la producción de fenómenos que contribuyen, mediante la representación o reelaboración simbólica de las estructuras materiales, a comprender, reproducir o transformar el sistema social⁵⁹.

De esta manera, la comunicación, entendida como proceso de producción de significados, siempre es un proceso de índole social, se produce y reproduce en el marco de las culturas.

⁵⁸ Entrevista realizada para la presente investigación a Daniel Martínez, miembro del Grupo Fundador del Centro Cultural Sueños del Sur y actual Presidente de la Comisión directiva, 28 de marzo de 2009. Ver Anexo.

⁵⁹ GARCÍA CANCLINI, Néstor - Cultura y comunicación: entre lo global y lo local. Ediciones de Periodismo y Comunicación, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP. La Plata, 1997.

En el discurso de los Fundadores del Centro Cultural encontramos que se trabaja con un concepto amplio de cultura y desde una perspectiva que apunta a conformar espacios de diálogo e intercambio de diferentes manifestaciones pero sólo desde una perspectiva de reproducción (no se presenta una lectura de la cultura como motor o espacio de cambio social ni una mirada transformadora). Al respecto Silvana Lencina manifiesta:

"Yo hablo de difundir cultura, para mí difundir cultura tiene que ver con la historia de trabajar desde el lado cultural pero organizado para producir. La idea original de armar el Centro Cultural fue que pudiéramos armar un espacio para exhibición y venta de cosas que se fabricaran en este lugar, desde un dulce a una artesanía"⁶⁰.

De acuerdo a éstas declaraciones encontramos que se prioriza la idea de capacitación (manifestada en la realización de diversos talleres) y de comercialización como forma de poner en circulación lo producido en la organización.

Antes profundizar en las maneras de gestionar y en las prioridades del Centro Cultural continuemos revisando qué nos dice su Estatuto.

Como hemos visto, en mayo de 2003 se firma el Estatuto, aún vigente, que corresponde al modelo otorgado por la Dirección de Personas Jurídicas de la Provincia de Buenos Aires. Allí encontramos que su Objeto Social es:

Promover el progreso social de la zona, desarrollar actividades artísticas, recreativas, manualidades, cursos y deportes para todas las edades realizar espectáculos públicos con fines sociales, propulsar la cultura física con toda clase de ejercicios en especial entre los niños, propiciar la formación de establecimientos medico-asistenciales, educacionales y bibliotecas, brindar cursos de capacitación y perfeccionamiento, organizar viajes y excursiones para asociados y relacionarse con entidades de iguales características y organismos municipales, provinciales, nacionales, públicos o privados para el logro de sus finalidades"⁶¹.

TRABAJAMOS DESDE LA PERSPECTIVA DE COMUNICACIÓN/CULTURA DONDE LA CULTURA SE ENTIENDE COMO CONSTRUCCIÓN HUMANA, EN CUYO ESCENARIO SE GENERA UN PROCESO DE PRODUCCIÓN COLECTIVO DE SIGNIFICACIONES.

⁶⁰ Entrevista realizada para la presente investigación a Silvana Lencina, del 11 de abril de 2009. Ver Anexo.

⁶¹ Ver Estatuto Completo, Anexo 1.

Finalmente, el Centro Cultural Sueños del Sur se inscribe como "Asociación Civil"⁶² en la Dirección Provincial de Personas Jurídicas. Al leer su Objeto Social podemos ver que inscribirse bajo la denominación "Asociación Civil" habilita un rango particularmente amplio de actividades y de incorporación organizativa. Se presenta un heterogéneo campo de actuación y una amplia variedad de servicios a ofrecer.

HABLAMOS DE
 PROTAGONISTAS PORQUE
 LOS DESTINATARIOS DE
 ANTES SON LOS
 PARTICIPANTES DE HOY Y
 LOS PROTAGONISTAS DEL
 FUTURO. NO HAY
 PROPUESTAS MASIVAS NI
 ANÓNIMAS PORQUE SE
 TRATA DE MODIFICAR LA
 PERCEPCIÓN QUE LAS
 PERSONAS TIENEN DE SÍ
 MISMAS Y DE SU POTENCIA,
 LA MIRADA SOBRE SU
 ENTORNO.

Esta inscripción conlleva la ventaja de poder gestionar y recibir ayuda estatal del nivel provincial. Una vez inscripta, la entidad mantiene una serie de obligaciones con el gobierno provincial como estar sujeta a la fiscalización del Personal del Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia por aquellos recursos que le fueran suministrados, donados o canalizados por su intermedio⁶³. Sin embargo, como el control es imposible de lograr por falta de personal, tiempo, distancias y recursos, el Centro Cultural debe presentar anualmente dicha documentación y de comunicar, con una anticipación de quince días, la celebración de asambleas anuales obligatorias.

En el año 2003 también se realiza la inscripción como entidad de Bien Público en la Dirección de Entidades de la Municipalidad de La Plata. Desde la perspectiva del Centro Cultural la institucionalización es importante porque facilita las transferencias de recursos materiales o de gestión promovidas por las políticas públicas.

Como Asociación Civil y Entidad de bien público, el Sueños del Sur está capacitado y habilitado para intervenir en el mundo jurídico. De esta manera adquiere derechos y garantías para las actividades de negociar, contratar servicios, transferir y adquirir bienes. Sin formato legal, las organizaciones de la sociedad civil como tales no

⁶² El gobierno de la provincia de Buenos Aires con fecha 03/7/67 y bajo el carácter de ley provincial N°7 287, creo el Registro Provincial de Entidades de Bien Público, cuyo control está a cargo del ministerio de Bienestar Social de la Provincia, actualmente esto es competencia de la Dirección de Personas Jurídicas dependiente del Ministerio de Justicia de la Provincia de Buenos Aires.

⁶³ THOMPSON, Andrés (Comp). Público y privado, Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina. Ed. Losada, 1995, pág.111.

pueden resolver problemas legales ni adquirir bienes muebles o inmuebles, quedando éstos como propiedad de personas físicas⁶⁴.

3.1.4. Acerca de qué y hacia dónde

Los conceptos de misión y visión resultan clave para la presentación de una organización puesto que nos hablan de qué hace y hacia dónde se dirige. En el caso del Centro Cultural Sueños del Sur, éstos fueron trabajados en el marco de un Taller de Fortalecimiento Institucional realizado en 2008, y coordinado por la autora de esta tesis en el marco de la materia Prácticas de la Enseñanza, correspondiente al Profesorado en Comunicación Social de nuestra unidad académica⁶⁵.

En él participaron tres miembros del Grupo Fundador: Daniel Martínez, Silvana Lencina y César Christensen, y once actores identificados como miembros del Centro Cultural con diferente antigüedad pero interesados en sistematizar las ideas de la organización y participar en la redacción de una carpeta de presentación⁶⁶.

En primer lugar, enunciaremos la Misión del Centro Cultural. La **misión** es aquello que nos habla de su razón de ser, de para qué existe, de lo que pretende realizar para lograr la satisfacción de sus diversos protagonistas, es "lo que le da sentido y orientación a las actividades"⁶⁷.

La Misión del Centro Cultural Sueños del Sur es recorrer, junto a los vecinos de Villa Elisa y de Arturo Seguí, caminos que posibiliten alcanzar una mejor calidad de vida realizando de actividades artístico-culturales y socio-comunitarias que estimulen y fomenten la participación activa de los miembros de la sociedad civil.

⁶⁴ Los códigos hablan de dos tipos de personas: las físicas y las jurídicas. Mientras que el presidente de la institución es una persona física, la institución que preside constituye –en caso de poseer personería– una persona jurídica. THOMPSON, Andrés (Comp.). Público y privado, Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina. Ed. Losada, 1995, pág.112

⁶⁵ Ver Anexo Relatorías del Taller de Fortalecimiento Institucional, Agosto – Septiembre de 2008.

⁶⁶ Isabel Cibau (Arturo Seguí), Teresa Funes (Arturo Seguí), Diana Della Bruna (La Plata), Marcelo Merlo (La Plata), Marcelo Pizzi (Villa Elisa), Isabel Ferrando Quiroga (Villa Elisa), Florencia Girolimini (Villa Elisa), Marina Debiace (Arturo Seguí), Miguel Barraza (Villa Elisa), Manuel Ilia (La Plata) y Basconcel, Christian (Arturo Seguí).

⁶⁷ AA.VV. Todo Comienza con una misión y Visión Claras. Documento de Cátedra de Taller de Producción de Mensajes, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2006, pág. 6.

Ahora veamos cómo ha sido construida la Misión a partir de identificar sus principales conceptos. Ellos son: actividades artístico-culturales y socio-comunitarias, calidad de vida y participación activa de la sociedad civil.

En principio encontramos que las actividades a desarrollar por Sueños del Sur son nombradas en dos ejes: **artístico-culturales** y **socio-comunitarias**. Sin desconocer que todas las actividades son, en última instancia, culturales se opta por hacer esta distinción sólo a fines de dar cuenta de la diversidad de propuestas posible de llevar adelante por la organización⁶⁸.

Puntualmente, éstas denominaciones nos permiten ver la tensión entre lo urgente y lo importante planteada por Washington Uranga en el texto "*Comunicar en y desde las organizaciones*" donde plantea que uno de los problemas centrales a resolver en el marco de la gestión consiste en aprender a actuar en medio de la urgencia de los cortos plazos, sin perder de vista la direccionalidad otorgada por el mediano y largo plazo⁶⁹. Producto de esta tensión nace la distinción entre las actividades realizadas por el Centro Cultural.

Se utiliza la denominación "**artístico-cultural**" para referirse a aquellas actividades que incluyen la realización de obras, trabajos, proyectos y propuestas que manifiesten la creatividad humana, utilizando diferentes elementos como colores, palabras, sonidos, movimiento, expresión corporal u otros medios y manifestaciones. Incluyen aquí tanto a las actividades que materializan expresiones estéticas como aquellas manifestaciones destinadas a la cobertura de necesidades concretas.

Decimos que se trata de atender lo urgente sin olvidar lo importante porque cuando se conforma el Centro Cultural se pensaba sólo en propuestas artístico-culturales, pero al interiorizarse en las problemáticas de su área de influencia y comenzar a interactuar con diferentes actores del barrio se consideró realizar otro tipo de actividades, sumar una línea más de actividades culturales, ahora denominadas socio-comunitarias (como impulsar el desarrollo de micro emprendimientos socio-productivos).

Las actividades **socio-comunitarias** son aquellas que desarrollan estrategias de atención a los problemas derivados de la falta de ingresos; que, a través de la producción de bienes y/o servicios, persiguen mejorar el ingreso de las personas, desde Sueños del Sur priorizan el impulso a micro-emprendimientos y realización de huertas comunitarias (ya sea para la venta, el trueque o el autoconsumo). Se trata de prácticas que promueven la asociatividad y desde una perspectiva de economía social.

Así, como respuesta a la tensión entre lo urgente y lo importante aparece una nueva línea de trabajo que, si bien no había sido considerada al momento del

⁶⁸ Ver Anexo relatoría Taller de Fortalecimiento organizacional 2008.

⁶⁹ URANGA, Washington. *Comunicar en y desde las organizaciones*. Documento de Cátedra de Planificación de Procesos comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2003, pág. 9.

nacimiento de la organización, como actor social no puede desconocer la situación concreta en la que se desenvuelve.

Durante el proceso de elaboración de la misión, se consideró que la amplitud y variedad de actividades presentes en el objeto social que hemos visto en el Estatuto puede sintetizarse recurriendo a éstas categorías abarcativas (como lo son las actividades artístico-culturales y socio-comunitarias). Esta distinción no implica perder de vista que se trata de actividades culturales; sólo se distinguen a fines organizativos.

Así, se intenta de conjugar los intereses iniciales del Centro Cultural con las demandas surgidas, no sólo del contexto cercano sino también con necesidades de nuevos miembros. De esta manera la tensión entre lo urgente y lo importante impulsa a analizar el proyecto fundacional en función a la situación concreta en la que se inserta la organización.

De acuerdo a lo expuesto en los párrafos anteriores las dos actividades que serán objeto de investigación corresponden al eje artístico-cultural, de todos modos, a fin de conocer de un modo más acabado a Sueños del Sur, en los próximos apartados veremos algunas de las actividades desarrolladas previamente, tanto artístico-culturales como socio-comunitarias.

LA GESTIÓN CONSISTE EN APRENDER A ACTUAR EN MEDIO DE LA URGENCIA DE LOS CORTOS PLAZOS, SIN PERDER LA DIRECCIONALIDAD EN VISTA DEL MEDIANO Y LARGO PLAZO.

Washington Uranga.

Durante la realización del mencionado Taller de Fortalecimiento Institucional, los actores destacaron la necesidad de expresar en la misión que: promoviendo el desarrollo de actividades culturales en general, se apunta a mejorar la **calidad de vida** no sólo de los miembros de la organización sino también de los vecinos de Arturo Seguí y de Villa Elisa (área de influencia de Sueños del Sur, ver siguiente apartado). En este sentido la realización de actividades culturales se presenta como una herramienta para el bienestar social, la dignidad y defensa de las identidades colectivas ante las amenazas homogeneizadoras incidiendo, de esta manera, en mejorar la calidad de vida. Esto que fue trabajado por un grupo heterogéneo de miembros del Centro Cultural y por su Grupo Fundador es resaltado por Silvana Lencina de la siguiente manera:

"En vez de crear una bolsa de trabajo como pasa en otras organizaciones nosotros trabajamos a través de la cultura, reivindicando lo local frente al 'consumir' lo que el modelo de difusión y televisión y todo lo demás que nos inserta en la

cabeza, porque si no sos rubiecito, si no sos esto, si no sos aquello no tenés acceso a nada, y para nosotros es todo lo contrario. Entonces nosotros por eso, siempre enfocamos por el lado de la cultura.⁷⁰

Así, la realización de actividades artístico-culturales y socio-comunitarias adquiere un propósito mucho más concreto que es mejorar la calidad de vida entendida como bienestar social general de los individuos que implica ir más allá de la satisfacción de las “necesidades básicas” (como nutrición, salud, vivienda, vestido, educación, empleo) reconociendo a la cultura como un derecho.

Para nuestro análisis retomamos lo trabajado por Cecilia Huarte en su tesis, Centros Culturales Independientes de La Plata, donde se plantea que calidad de vida se traduce en empoderamiento de la sociedad en su conjunto a partir del logro de *condiciones de vida dignas (no de supervivencia, sino oportunidades reales y concretas de ser y hacer para cada integrante de la sociedad), cotidianas (perceptibles por cada ciudadano), integrales e integrantes, generales (para todos los sectores sociales) y a largo plazo (sustentables y sostenibles), más equitativas y justas⁷¹*. Haciendo foco en nuestra investigación veremos la manera en que el Centro Cultural Sueños del Sur pone en práctica su misión en la gestión de dos actividades: la realización de murales y la planificación y gestión de un evento.

A su vez, encontramos que sus acciones buscan *estimular y fomentar la participación activa de los miembros de la sociedad civil*. Esta afirmación se refiere a superar la distancia que suele aparecer entre el sujeto que presenta la propuesta y su destinatario directo o indirecto. Al trabajar con el concepto de participación activa busca distanciarse de la idea de actividades culturales como producto a consumir, proponiendo a todos los actores como protagonistas. Se busca estimular una participación activa en la construcción, activa en la reconfiguración, en la revaloración y en el crecimiento del entorno en el que se desarrollan los actores.

Por último, encontramos que la misión se refiere *a los miembros de la sociedad civil de Villa Elisa y de Arturo Seguí*, tanto personas como organizaciones. Se trata de su área de influencia inmediata ya que la Sede Central está ubicada en Villa Elisa y la Sede de Talleres y oficinas se encuentra en Arturo Seguí. Área de influencia que conoceremos globalmente a continuación pero, no es una condición excluyente pertenecer a estos barrios para ser parte del Centro Cultural. Como hemos visto hasta aquí, cuentan con la participación de actores que residen en

⁷⁰ Entrevista realizada para la presente investigación a Silvana Lencina, miembro del Grupo Fundador de Sueños del Sur y actual Tesorera, 11 de Abril de 2009. Ver Anexo

⁷¹ HUARTE, Cecilia – Centros Culturales Independientes de La Plata. Tesis de Grado de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP.

el otros lugares de la ciudad de La Plata (que incluso han participado en la definición de la misión y la visión) y, como veremos en el capítulo siguiente –referido a su experiencia dentro del Proyecto Municipal Murales en La Plata-, suelen aceptarse propuestas de diversas jurisdicciones.

Respondiendo a los objetivos de nuestra investigación, nos centraremos en las actividades artístico – culturales teniendo en cuenta que toda actividad cultural tiene un propósito comunicativo mucho más concreto, que implica, en primer lugar, poner en circulación la propuesta y actividades del Centro Cultural y de los vecinos del barrio que participan en él; y, en segundo lugar, estimular comportamientos que es, en última instancia, su participación activa (como protagonista o co-protagonista) en la actividad.

Para continuar con la presentación conozcamos la **Visión** de Sueños del Sur, aquello que nos habla de hacia dónde se dirige, de la forma en que se plantea crecer, es una "situación imaginaria en el tiempo, aparentemente imposible, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia y desarrollo"⁷².

La Visión del Centro Cultural Sueños del Sur es constituirse en un referente del turismo cultural del partido de La Plata donde se ofrezcan recorridos por los barrios de Villa Elisa y Arturo Seguí, así como obras de arte y diversos productos artesanales elaborados en la zona.

Aquí encontramos, en primer lugar que la organización propone constituirse en un referente, término que sintetiza lo trabajado en el Taller de Fortalecimiento donde se planteó que se buscaba no sólo ser un espacio donde se realicen actividades artístico culturales y socio-comunitarias sino también ofrecer un lugar donde puedan comercializarse las producciones y, a la vez ofrecer la alternativa de recorrer los barrios, dando a conocer las diversas organizaciones, especialmente los Centro Tradicionalistas y otras actividades que pueden realizarse en un área semi-rural como es Arturo Seguí (por ejemplo cabalgatas).

En este sentido, adelantamos que la Sede Central del Centro Cultural se encuentra sobre el Camino General Belgrano, una ruta que conduce a la República de los Niños por los cual desde el Sueños del Sur consideran que pueden ser un punto

⁷² AA.VV. Todo Comienza con una misión y Visión Claras. Documento de Cátedra de Taller de Producción de Mensajes, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2006, pág.4.

importante en la viabilidad del proyecto. También destacan la presencia de un semáforo a una cuadra de la sede por lo cual quienes conducen por allí disminuyen su velocidad y esto favorece que aprecien las instalaciones.

Para esto, el Centro Cultural se propone montar en su Sede Central un resto – bar donde quienes se acerquen podrán encontrar mesas, sillas y lámparas intervenidas artísticamente y que podrán ser adquiridas en ese momento. En este espacio también se comercializarán productos artesanales de la zona (desde tejidos y artesanías en plata, cuero y alpaca hasta dulces elaborados en talleres del Centro Cultural). Al mismo tiempo que, en el establecimiento donde se encuentra la Sede de Oficinas se planea contar con cabañas para ofrecer un espacio para estadía de turistas. De esta manera se traza un puente entre Villa Elisa y Arturo Seguí, puesto que quienes se acerquen a Sueños del Sur lo harán desde la Sede Central, ubicada en Villa Elisa, pero el recorrido y espacio de alojamiento estará en Arturo Seguí.

De todos modos, recordemos que estamos haciendo referencia a la visión, a cómo se imaginan o desean que sea en el futuro. Actualmente, y como veremos a continuación las instalaciones no están terminadas y no está dadas las condiciones organizacionales para que se materialice en un corto o mediano plazo⁷³. Lo mencionado anteriormente, sumado a que nuestra investigación se centra en la Gestión Cultural de dos actividades en un espacio público desarrolladas durante el año 2009 hace que no sea relevante para nuestros objetivos ahondar en la Visión.

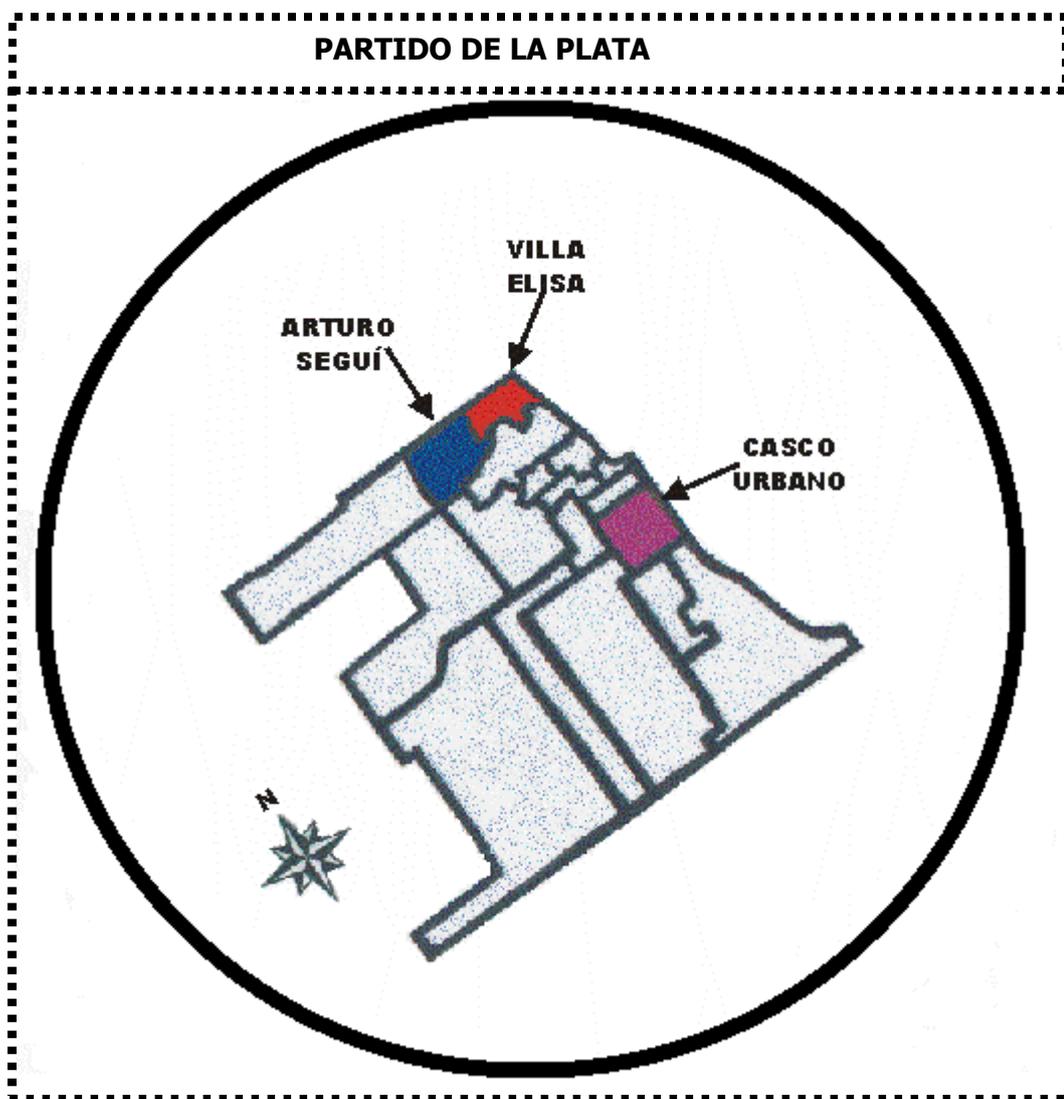
3.1.5. LOS ESPACIOS: instalaciones y área de influencia

Nosotros a una parte de la sede la tenemos en Villa Elisa y una parte de la Sede en Arturo Seguí así que tenemos las dos localidades... participamos en las dos localidades.

Silvana Lencina, Miembro del Grupo Fundador.

Como habíamos visto en la ficha de presentación, Sueños del Sur cuenta con dos instalaciones: por un lado la Sede Central, en Villa Elisa y la Sede Talleres y Oficina en Arturo Seguí, por este motivo, el área de influencia de la organización son estos dos barrios.

⁷³ Conforme a su dimensión temporal, los planes y programas se pueden clasificar según el período de vigencia, distinguiendo entre, largo, mediano y corto plazo. ANDER-EGG, Ezequiel. Introducción a la Planificación. Ed. Lumen Humanitas, 2002, pág. 66.



En principio conozcamos sus instalaciones, luego recorreremos el área de influencia y cómo se han ido desarrollando las construcciones.

3.1.5.1. Acerca de "El Barco": Sede Central del Centro Cultural Sueños del Sur

La Sede Central está ubicada en el Camino General Belgrano kilómetro 14,200 entre las calles 417 y 418, Villa Elisa. Su formato de construcción es un barco anclado de popa en un muelle. Por este motivo, para referirnos a la Sede Central, también podemos nombrarla como "El Barco".



La fecha de en que comenzó la construcción varía de acuerdo a la información que consultemos. En la Memoria Institucional⁷⁴ se considera que el proceso comenzó en 1990, año en que se realizaron las tareas de replanteo, poda y extracción de árboles; los miembros fundadores⁷⁵, en cambio identifican a 1991 como el año en que se inicia ya que allí se comienza con la construcción propiamente dicha (bases, columnas, vigas de fundación y zapatas).

Se trata de una estructura con cuatro plantas: subsuelo, planta baja y dos pisos. El eje central de la construcción es el espacio destinado a ser Salón de Usos múltiples (SUM) donde encontramos una caldera. Hablamos de que es el eje o centro debido a que desde todas las plantas se puede acceder visualmente a éstos, ubicados en el subsuelo.



La construcción ocupa la totalidad del terreno por lo que desde los primeros días de existencia de Sueños del Sur se pensó en montar una Sede en Arturo Seguí

⁷⁴ Ver Anexo Memorias.

⁷⁵ Anexo Entrevistas.

donde guardar las maquinarias, herramientas y donde desarrollar talleres que requieran el uso de éstas últimas.

Aún sin estar terminado, el Barco ha sido sede de actividades del Centro Cultural tales como cursos de teatro Comunitario y de malabares.



Como hemos mencionado anteriormente, la Sede Central se encuentra en Villa Elisa, se trata de un barrio ubicado a trece kilómetros del casco urbano de ciudad de La Plata.

De acuerdo al Censo Nacional de Población y Vivienda 2001, la localidad cuenta con 19.643 habitantes.

Las barreras naturales al crecimiento urbano y a la comunicación entre localidades están constituidas por el Parque Pereyra Iraola, el Parque Ecológico y los arroyos que delimitan parcialmente la localidad, mientras que los principales ejes estructuradores del área, los caminos Centenario y Belgrano y las vías del ferrocarril, ofician de barreras construidas⁷⁶.

El casco fundacional de Villa Elisa se encuentra enmarcado entre la vía del ferrocarril Roca, la diagonal 60, la Avenida Arana y la calle 19⁷⁷. La distribución se ve fuertemente fragmentada por el impacto que produce el cruce de una vía de circulación rápida como el Camino Centenario.

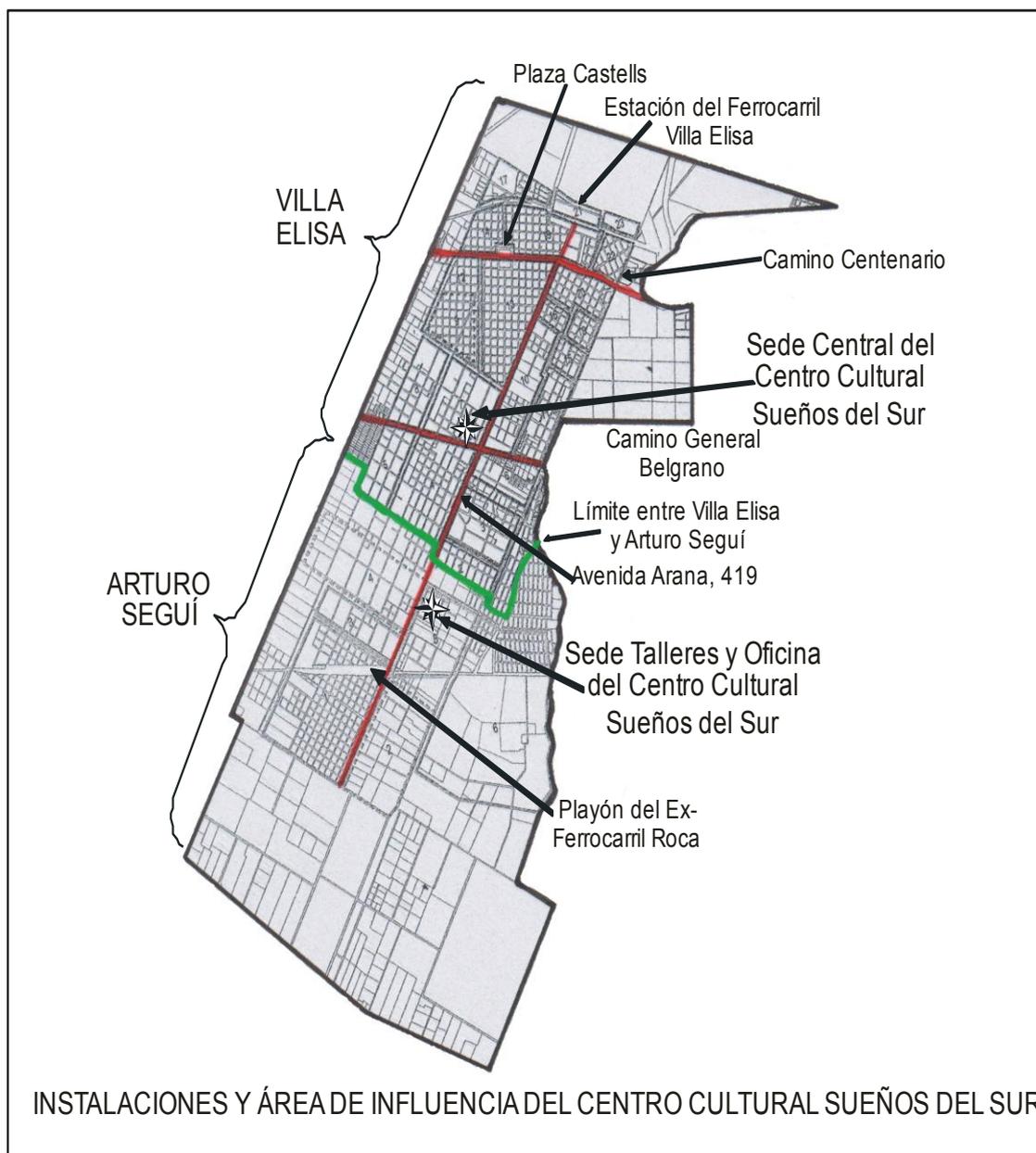
Podemos diferenciar dos tipos de uso del suelo: la vivienda permanente y la casa-quinta como unidad productiva (Villa Elisa es, en su conjunto, una zona con extensos terrenos donde conviven productores fruti-hortícolas, floricultores, actores sociales de distintos niveles socio-económicos).

Las viviendas permanentes se extienden en el sector ubicado entre la Estación de Ferrocarril, la diagonal 60, calle Arana y 19. Las casas-quinta, por otra parte, se

⁷⁶ Departamento de Estadísticas de la Municipalidad de La Plata.

⁷⁷ Esta zona presenta una estructura de cuadrícula tradicional y manzanas cuasi-regulares de una hectárea de superficie, con cuatro manzanas céntricas libres que dan origen a la típica plaza. Dicha cuadrícula aparece actualmente consolidada, definiendo un tejido urbano cerrado, con corazón de manzanas libres. Departamento de Estadísticas de la Municipalidad de La Plata.

localizan a ambos lados del Camino General Belgrano⁷⁸. Es, en esta última zona donde se ubica la Sede Central del Centro Cultural.



La multiplicidad de vías de acceso posicionan a Villa Elisa con una buena accesibilidad con respecto al sistema urbano al que pertenece (Gran La Plata). Las principales vías de comunicación a nivel regional dentro de la estructura vial de Villa Elisa son: el Camino Centenario, el Camino Gral. Belgrano y el ferrocarril Roca. Estas vías son las conectoras principales que vinculan y articulan el espacio local al conjunto del partido y la región. Cada una de ellas se caracteriza de manera diferente según sus usos y alcances.

⁷⁸ Departamento de Estadísticas de la Municipalidad de La Plata.

Así, el Camino Centenario concentra la mayor parte del tránsito liviano, público y la circulación de mayor velocidad. Los servicios de transporte que permiten acceder a Villa Elisa por Camino Centenario son: Costera Metropolitana que une La Plata con Capital Federal, las empresas TALP (Transporte Automotores La Plata) y Plaza, y ocho ramales de la línea 273. A su vez se puede acceder a través de la línea Roca de Tren Metropolitano.

Luego, se encuentra el Camino General Belgrano, que concentra tránsito interurbano del Gran La Plata; aparece una mayor cantidad de tránsito pesado, de pasajeros, y, proporcionalmente, menor cantidad de tránsito liviano.

Esta información suministrada por el Departamento de Estadísticas de la Municipalidad de La Plata no coincide con la lectura realizada por el Centro Cultural ya que sus integrantes identifican como una potencialidad la ubicación de la Sede Central⁷⁹. Al referirse a la viabilidad del proyecto destacan que se encuentra sobre el Camino General Belgrano (que funciona como acceso a la ciudad de La Plata desde la ciudad Autónoma de Buenos Aires, ubicada a 40 Km.), una ruta que conduce a la República de los Niños por lo cual desde el Sueños del Sur consideran que pueden ser un punto importante en la viabilidad del proyecto cuando la construcción de El Barco esté terminada. También destacan la presencia de un semáforo a una cuadra de la sede por lo cual quienes conducen por allí disminuyen su velocidad y esto favorecería que aprecien las instalaciones.

De todos modos esta lectura resulta relevante al considerar que circula gran cantidad de tránsito público de pasajeros (no así liviano). Como podemos ver, los servicios de transportes que permiten acceder a Villa Elisa por Camino General Belgrano son: la Línea 273 con cinco ramales; cuatro ramales de la empresa TALP (Transportes Automotores La Plata) que une La Plata con Capital Federal y el conurbano bonaerense, y los servicios de la empresa Plaza que unen La Plata con Quilmes y Berazategui.

Dentro de los espacios públicos a cielo abierto puede citarse la plaza fundacional, atravesada por el Camino Centenario; el parque Ecológico (de escala y funcionalidad que excede el ámbito local), y la rambla de la Avenida Arana desde el Camino Centenario a la Estación de Villa Elisa.

La Plaza Castells de Villa Elisa constituye el espacio de apropiación social más característico de la localidad, por cuanto conforma un espacio convocante de las actividades comunales (escuelas, feria, jardines de infantes, etc.); en tanto que la estación de trenes constituye un espacio de identificación histórico y forma parte de la memoria colectiva del lugar. A nivel local, la Avenida Arana, aparece como principal arteria comercial.

⁷⁹ Ver Anexo Relatorías del Taller de Fortalecimiento Institucional.

Por otra parte, el Centro Comunal Villa Elisa presenta: dos Centros de Salud, el Nº 4 y el Nº 36, la Comisaría Nº 12, una delegación de Bomberos, y un Registro Civil.

En cuanto a instituciones educativas, la localidad dispone de una escuela de adultos (nº 718), una escuela especial (nº 536), una escuela experimental pedagógica, cuatro jardines de infantes (nº 941 y nº937, Casita del Sol y Nuestra Señora de Luján), una escuela técnica (nº 2) y cuatro escuelas primarias (nº 14, nº 24, nº 93 y nº17) y el Colegio San Francisco de Asís que ofrece primario y secundario.

Particularmente en lo que se refiere a actividades culturales destacamos la presencia de la Casa de Cultura de Villa Elisa (dependiente de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata), un espacio creado el 28 de octubre de 1998 con el objetivo de concentrar la actividad cultural de la zona. Actualmente allí se realizan los talleres de teatro, coro, danza, entre otros y cuenta con una sala teatral con capacidad para 300 personas, en cual se interpretan obras de diversos géneros.

En cuanto a medios de comunicación, Villa Elisa cuenta con dos Radios: FM Parque y Keops (ambas de bajo alcance), con una publicación mensual llamada INFU y el sitio web "wikielisa".

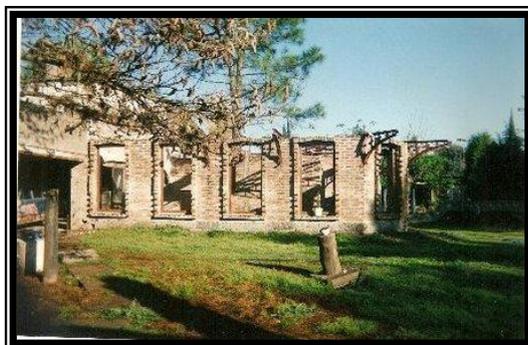
Hasta aquí hemos conocido la Sede Central y algunas características generales del barrio en el que está ubicado, como habíamos adelantado sólo recorrimos lo suficiente para contextualizar dónde se han desarrollado algunas de las actividades que veremos en el apartado siguiente, pero no profundizamos demasiado ya que no resulta relevante para los objetivos de la tesis.

3.1.5.2. Acerca de la Sede de Arturo Seguí: Talleres y oficina

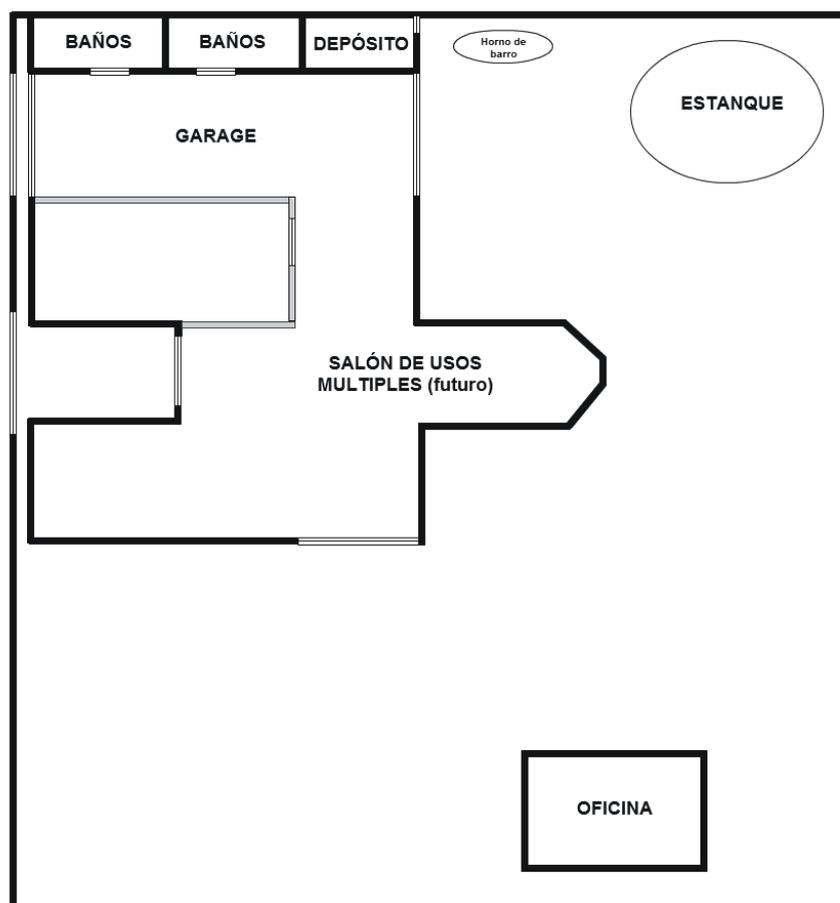
Ahora conozcamos la Sede denominada Talleres y Oficinas. Está ubicada en la calle 138 s/n entre 420 y 422 (Ex Los Cedros entre Las Acacias y Los Ceibos), Arturo Seguí.

Se trata de un terreno de 30 metros por cuarenta, allí encontramos: por un lado la parte que denominamos Talleres, se trata de una obra cuya construcción comenzó en 1990 mientras se realizaban tareas de limpieza y extracción de árboles en el terreno del Camino General Belgrano.

En principio se construyen cimientos, pisos y paredes de la Sede de 138 mientras se realiza el desmalezamiento del terreno del Camino General



Belgrano. Una vez que la Sede de Talleres y Oficinas tiene paredes, techo y piso (aún sin cerraduras ni aberturas) comienzan a adquirirse maquinarias⁸⁰ para desarrollar talleres de artesanías y para realizar la construcción de la Sede Central.



Así, en la construcción de la Sede de la calle 138 no se priorizó su finalización sino que se encuentren las condiciones básicas para poder realizar talleres de artesanías y para guardar las herramientas útiles no sólo para las construcciones de ambas sedes, sino también para el dictado de diferentes talleres (de artesanías, y oficios).

Actualmente, toda la superficie de la Sede Talleres se utiliza como depósito de máquinas y herramientas. El sector que una vez finalizada la construcción corresponderá al Salón de Usos Múltiples se encuentra libre (sólo encontramos una mesa de trabajo) para la realización de Talleres y/o elaboración de accesorios para el Barco (que al terminarse son transportados y ubicados en la Sede Central).

⁸⁰ Como podemos ver en el Anexo Memorias en el período comprendido entre 1990 y 2001 se adquieren numerosas máquinas e insumos para la construcción, entre ellos encontramos: prensas, un aparejo eléctrico, amoladora angular, insumos para el equipo de soldadora autógena (oxígeno y acetileno), aparejo de una tonelada, atornilladora eléctrica y sus accesorios para la construcción del techo, etc.



Junto al espacio que denominamos Talleres y dentro del terreno mencionado, se encuentra una casa donde viven dos de los miembros del Grupo Fundador - Silvana Lencina y Daniel Martínez quienes donaron los terrenos para ambas sedes. Este es el espacio denominado Oficinas ya que allí se encuentra toda la documentación de la organización y donde se realizan las asambleas que exige el Estatuto al que hicimos referencia en las páginas anteriores, así como las demás cuestiones administrativas.

La Sede Talleres y Oficinas está ubicada en Arturo Seguí, una localidad situada 17,5 kilómetros al noroeste del casco urbano fundacional de la ciudad de La Plata y al sudoeste de la localidad de Villa Elisa. De acuerdo al Censo Nacional de Población y Vivienda de 2001, este barrio cuenta con 6.115 habitantes.

En esta instancia, donde nos estamos familiarizando con el Centro Cultural presentamos brevemente este barrio que luego, al referirnos a la planificación y gestión del evento Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo, recorreremos en profundidad. En el capítulo destinado a este evento realizaremos un diagnóstico comunicacional de Arturo Seguí ya que nos permitirá conocer la realidad sobre la que deseamos actuar. Nombramos como diagnóstico a ese proceso de conocimiento que es, a la vez, el paso previo a la proyección de alternativas y cursos de acción que permitirán modificar la situación en el sentido deseado⁸¹.

⁸¹ BRUNO, Daniela y URANGA, Washington. Diagnóstico desde la comunicación. Documento de Cátedra de Planificación de Procesos Comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2003. Pág.4.

Como punto de partida de esta breve presentación es necesario conocer que el origen de la localidad y las características generales del tejido residencial están relacionados con la estación del Ferrocarril General Belgrano (sin actividad desde la década de 1970). En torno a ella se conforma una trama de aproximadamente ciento cuarenta manzanas. La ruta que une Villa Elisa (y el resto del Partido de La Plata) con este espacio es la Avenida Arana o Calle 419. Al mismo tiempo, la antigua estación funciona como espacio de apropiación social ya que han sido recuperados para el uso público. En éste ámbito encontramos una plaza con juegos infantiles, así como el predio de actividades de la Comisión de fútbol infantil.



Con referencia al equipamiento social, la localidad cuenta con un jardín de Infantes público (N° 924) y uno privado (Sagrado Corazón de Jesús), un establecimiento de Enseñanza Media (N° 7), un Centro de Educación para adultos (N°727), el Centro de Salud N° 11 y la Sociedad de Fomento Arturo

Seguí.

Con respecto a la dotación de servicios de infraestructura, la localidad está provista únicamente de energía eléctrica, careciendo casi por completo de los demás servicios.

El transporte público que llega a Arturo Seguí son dos ramales de la línea 273.

Estos datos básicos nos sirven para conocer globalmente el barrio en el que se encuentra la Sede Talleres y Oficina. Arturo Seguí tiene una Zona residencial que, como hemos visto se ubica alrededor de las instalaciones que correspondían a la Estación de trenes, por otro parte, entre el Camino General Belgrano y esta zona encontramos un sector donde se ubican numerosas casas-quinta. Es allí donde se encuentra la Sede de Talleres y Oficina del Centro Cultural.

Al referirnos a la ubicación de esta Sede, también es importante tener en cuenta que está ubicada a una cuadra de la Avenida Arana (419), avenida por la que circulan los únicos dos micros que comunican a la ciudad de La Plata y Villa Elisa con Arturo Seguí (incluso encontramos una parada de micros en la esquina de Arana y 139, a dos cuadras de la Sede). Así, la Sede de Talleres y Oficinas se localiza a mitad del recorrido que une el Camino General Belgrano y el Centro de Arturo Seguí.

Luego, en el capítulo dedicado al evento "Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo" desarrollaremos un breve diagnóstico sobre Arturo Seguí ya que sus vecinos y sus calles serán los protagonistas.

El diagnóstico comunicacional será indispensable ya que todo proceso deliberado de cambio se inicia con el reconocimiento de la situación de la comunidad

objeto de preocupación. El diagnóstico es, en primer lugar, un ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación; permite distinguir la modalidad y la calidad de las relaciones entre los actores, advertir los principales problemas, poner en evidencia las potencialidades existentes, reconocer los trayectos causales decisivos y la complejidad de la trama en su perspectiva histórica, iniciando la tarea de construir alternativas de acción basadas en una perspectiva de cambio. Con Daniel Prieto Castillo entendemos al diagnóstico como "una lectura esencial de determinada realidad social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica"⁸².

El diagnóstico desde la comunicación es una forma de evaluación que implica "leer situaciones sociales desde lo comunicacional, leer entonces situaciones de comunicación"⁸³.

Como señala Daniel Prieto Castillo "estamos insertos, desde que nacemos, en **situaciones de comunicación**. La sociedad nos habla a través de múltiples discursos y nos va exigiendo que aprendamos a expresarnos de determinada manera y a referirnos a ciertos temas por encima de otros. Una situación de comunicación no se resuelve a través de algo tan pobre como un emisor que emite y un receptor que recibe. Estamos siempre inmersos en un todo significativo que se manifiesta por medio de distintos discursos, los cuales pueden contradecirse sin dejar de pertenecer por ello al todo. Una relación de comunicación comprende las relaciones interpersonales (yo conmigo mismo), grupales, sociales en general; las circunstancias económicas, políticas, culturales, el desarrollo de ciertas formas de enfrentar y resolver los problemas de la naturaleza de la sociedad"⁸⁴.

3.1.6. En construcción

Ahora veamos de qué manera se han ido construyendo las Sedes, lógica de trabajo y encargados de su realización.

En principio, el equipo de trabajo para la construcción de las Sedes está integrado por miembros del Centro Cultural, tanto del Grupo Fundador como colaboradores⁸⁵.

⁸² PRIETO CASTILLO, Daniel. Diagnóstico de la Comunicación. CIEPAL, Ed. Quipis. Quito, 1990, pág. 41.

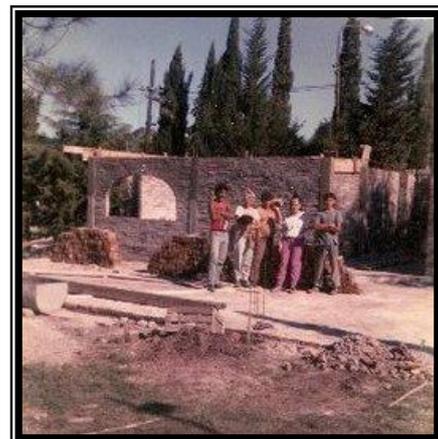
⁸³ PRIETO CASTILLO, Daniel. La comunicación en la educación. Ediciones CICCUS-La Crujía. Buenos Aires, 1999, pág. 81.

⁸⁴ PRIETO CASTILLO, Daniel. La comunicación en la educación. Ediciones CICCUS-La Crujía. Buenos Aires, 1999, pág. 81.

⁸⁵ Inicialmente participan de la construcción: Martín, Santiago y Paulo Fregosi, Juan Arranz, Viviana San Martín, Graciela Vainotti, Patricia Duhart, Armando Lalinda, Julieta Rato y Daniel Martínez.

Durante el proceso de construcción se acercaron vecinos o personas sin empleo a ofrecer su trabajo a quienes, dada la escasez de recursos económicos, se les ofrece capacitación en oficio de construcción y, en caso de ser necesario, las instalaciones para vivir el tiempo que lo consideren necesario. De esta manera, en las Memorias del año 1993 encontramos un equipo de trabajo de diecisiete personas:

Se integra un grupo de jóvenes para aprender oficios de construcción y se los contiene ya que están en riesgo de vulnerabilidad social. Se levantan las paredes desde el subsuelo hasta el primer nivel. De este modo y con un total de 17 personas se levanta la primera loza de hormigón en el Camino Belgrano⁸⁶.



Al año siguiente, en 1994, el grupo de trabajo se amplía integrando a oficiales, albañiles y peones de profesión, en su mayoría integrantes de la comunidad correntina de la zona⁸⁷.



A fines de 1994, en el mes de diciembre, se produce un punto de inflexión en el proceso de construcción (y en la organización en general) debido a que los miembros que aportaban mayor cantidad de dinero se quedan sin trabajo. Esto produce que la construcción se desarrolle de manera mucho más lenta, con espacios de tiempo sin que se realice ningún avance. Aún no se han terminado las instalaciones.

En este sentido cabe destacar que estamos haciendo referencia a los miembros que donaron los terrenos: Daniel Martínez y Silvana Lencina, los únicos que, junto a Delia San Martín aportaban dinero para el desarrollo del Centro Cultural. El resto de los miembros brindan su tiempo y donaciones de materiales. Como consecuencia de esta

⁸⁶ Ver Anexo Memorias Institucionales.

⁸⁷ Ver Anexo Memorias Institucionales.

situación se deja de trabajar periódicamente en la construcción para hacerlo sólo durante el mes de enero (eventualmente puede adelantarse en diciembre y/o continuar en febrero pero no todos los años). Así, en las Memorias encontramos que en el mes de diciembre se enuncia: *"Enero se dedicará a las tareas de construcción en la sede social"*.

Y, luego, en el mes de enero: *"Durante todo este mes se realizaron según lo acordado tareas de construcción en la sede social de este Centro Cultural"*⁸⁸. De todos modos, encontramos algunos años (1995 y 2009, éste último corresponde al año de gestión durante el que realizamos el seguimiento para la presente investigación) donde no se realizan avances en la construcción.

De esta manera, desde que se dejaron de percibir ingresos directamente destinados a la construcción, para continuar, se reciben donaciones pequeñas (fundamentalmente materiales y aberturas) de diferentes miembros del Centro Cultural. El mes de enero siempre está destinado a avanzar en la construcción de la Sede Central con los materiales que se han reunido durante el transcurso del año.



Dado que la construcción está en manos de miembros del Centro Cultural, desde la organización denominan "Jornadas de Trabajo comunitario" a los días destinados a trabajar en la construcción de la Sede.

Como hemos visto, al conocer las instalaciones, la Sede Talleres y Oficina (o de 138) fue construida en 1990. Allí se levantaron sólo las paredes exteriores y se colocó un techo que no será el definitivo ya que, de acuerdo a lo manifestado por los fundadores, una vez *"terminado el Barco se continuará con la Sede de 138 cuyas bases están construidas para ser un edificio de dos plantas"*⁸⁹.

⁸⁸ Ver Anexo Memorias.

⁸⁹ Ver Anexo Relatoría Taller de Fortalecimiento Institucional, 2008.

REGISTRO DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA SEDE CENTRAL O EL BARCO DE ACUERDO A LAS MEMORIAS INSTITUCIONALES	
1990	Replanteo del terreno; tareas de poda y extracción de árboles para iniciar la construcción en el Camino Belgrano. Se compra una mezcladora y diversas herramientas para la construcción.
1991 1992	Construcción de las bases, columnas, vigas de fundación y zapatas.
1993	Se levantan las paredes desde el subsuelo hasta el primer nivel; se construye la primera loza de hormigón.
1994	Confección, en la Sede Talleres y Oficina de portones de madera para el cerramiento del "Barco". Se realiza la construcción de la 2° loza del edificio. Se levantan las paredes del segundo nivel para comenzar el armado de la 3° loza.
1996	Se construyen las paredes del frente del "Barco", el piso o planchadas de la entrada y se montan las estructuras de hierro que forman el "Muelle". Se realizan las carpetas del piso de entrada, se construyen en el taller las rejas del frente.
1998	Se construyen las paredes, columnas y vigas del sector del fondo donde irán los baños de damas y de caballeros, caldera, ahumadero, horno y salón del subsuelo, junto a las instalaciones de las redes de desagüe cloacal, rejillas y tapas de cámaras.
1999	Se culmina con la construcción de la caldera, horno y los baños que se había comenzado en el año anterior. Se comienza con el armado de las cubiertas de dicho espacio (encofrados y puntales para la loza). Se llenan con hormigón las lozas y se instalan los desagües de la cocina del Barco y colocamos el tanque de agua.
2000	Construcción de las barandas y contenciones.
2001	Se instalan los desagües de la cocina y se coloca el tanque de agua.
2002	Se pintan las paredes interiores del 1° y 2° nivel y la zona donde estarán instalados los baños. Se realiza los planos para la futura construcción de un Puente Metálico; se trabaja en el montaje del mismo, soldando las piezas para su construcción.
2003	Se realizaron tareas de construcción en la sede social. <i>(no se explicita)</i>
2004	Se arman los encofrados para la construcción de las lozas de los pasillos que están en el 2° nivel y se proyectan 4 jornadas de trabajo comunitario para este fin.
2005	Se efectúan los trabajos de soldadura para el montaje del techo. Se realiza la cubierta (techo) de la chimenea. Terminación de las soldaduras de las cabreadas del techo.
2006	Terminación de los cerramientos, se continúa con tareas de construcción del techo. Se realiza la contracubierta del Barco, se montan las cabreadas del techo y el contrapiso de la entrada.
2007	Se terminó el contrapiso. Trabajos para el cerramiento del techo (para los lugares donde no estaba aun terminado) y colocación de vidrios para evitar que entre agua al lugar. Se ubicaron los caños de desagüe que faltaban colocar para los dengues pluviales y los del pozo mouras.
2008	Colocación de caños de desagües y nos preparamos para la instalación de dos baños (caballeros y damas)

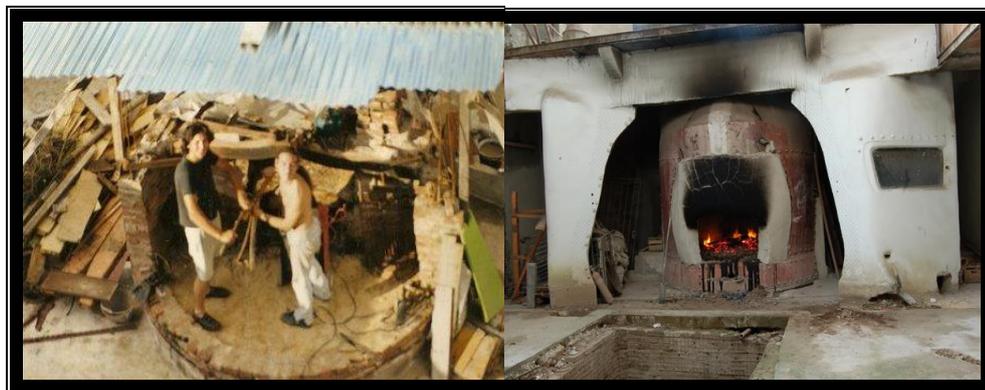


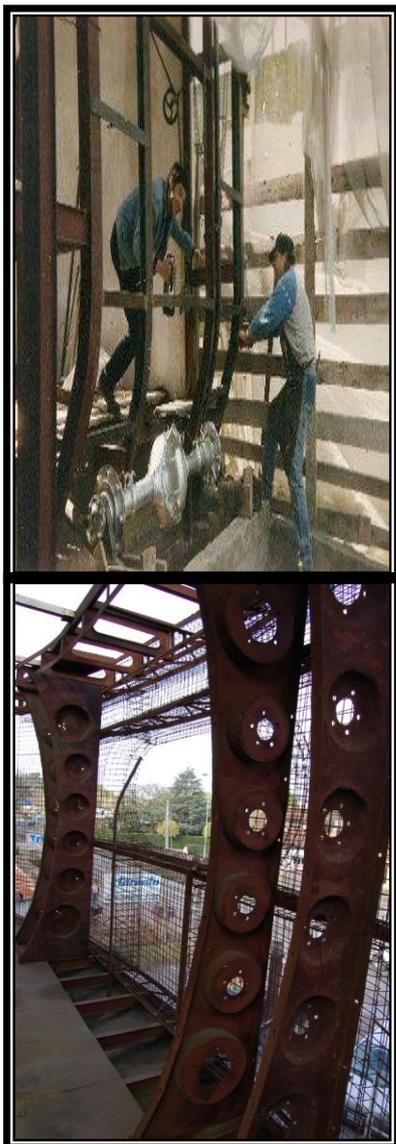
Así, cuando la construcción de 138 tiene las condiciones mínimas para funcionar como depósito de herramientas, maquinarias, y un espacio donde pueden realizarse talleres de capacitación –construcción que se realiza en 1990- se comienza a construir la Sede Central del Centro Cultural (o El Barco) abandonando completamente la construcción de la Sede Talleres y Oficina.

De esta manera, desde 1990 hasta hoy la Sede de 138 no ha sido modificada en su estructura. Esto es, no se ha trabajado en su acondicionamiento ni en paredes internas, aberturas, cerraduras, etc. Si bien la organización no tiene registros fotográficos de esto, encontramos que así se manifiesta tanto en el Libro de Actas, Memorias Institucionales y testimonios de miembros del Grupo Fundador.

En cuanto a las formas de organizarse para trabajar en las instalaciones, cuando es necesario preparar o acondicionar la Sede Talleres y Oficina para realizar alguna actividad (generalmente talleres o capacitaciones) se convoca a “Jornadas de Limpieza”. Con lo cual, las tareas que se refieren a construcción y acondicionamiento de las instalaciones se presentan -en los documentos que presentamos como anexo- de dos maneras: como “Jornadas de Trabajo Comunitario” cuando se refiere a construcción y “Jornadas de Limpieza” para hacer referencia al acondicionamiento de los espacios.

La prescindencia o centralidad de la Sede institucional varía de acuerdo a las tareas que desarrolla el Centro Cultural. En nuestra investigación no se presentan como determinantes para analizar la Gestión Cultural debido a que nos centraremos en dos actividades que se realizarán en espacios públicos.





Presentar a las instalaciones y conocer que ambas Sedes se encuentran en construcción nos aporta datos a tener en cuenta durante todo nuestro recorrido. De esta manera se representa que realizan actividades incompatibles simultáneamente sin una planificación adecuada y que emprenden tareas sin asegurarse que será posible finalizarlas. Aquí nos referimos a contar con las condiciones mínimas para asegurar que lleguen a su fin, o una lógica de trabajo coherente u organizada por etapas o pasos.

Con esto queremos decir que tenemos en cuenta la tensión, siempre presente en los procesos de gestión, entre lo **planificado y lo imprevisible** pero la modalidad de trabajo manifestada en la construcción de las instalaciones evidencia una ausencia de planificación. Washington Uranga al referirse a esta tensión plantea:

Gestionar supone enfrentarse a la imprevisibilidad de los acontecimientos y asumir el desafío de encontrar sobre la marcha alternativas complementarias o al margen de lo planificado. La habilidad de quien gestiona reside en mantener una dirección en medio de aquella turbulencia constituida por los imprevistos, por el libre albedrío de los actores sociales y por los resultados no esperados de nuestras propias acciones⁹⁰.

Pero la lógica de trabajo del Centro Cultural, cuya representación más clara podemos encontrar en lo sucedido con sus instalaciones y que seguiremos analizando durante todo el recorrido nos muestra la ausencia de una mínima planificación de actividades y recursos, una lógica de trabajo que se va definiendo día a día...pero debemos seguir problematizando esta lectura, teniendo en cuenta que nuestro objetivo es *Analizar la dimensión comunicacional de la gestión cultural a partir del seguimiento de la planificación y gestión del Evento "Arte y Libertad: una fiesta el Cielo" en Arturo Seguí y del diseño y realización de murales en el marco del Proyecto Municipal "Murales en La Plata"* (actividades realizadas durante 2009).



⁹⁰ Uranga, Washington. Comunicar en y desde las organizaciones. Documento de Cátedra de Planificación de Procesos Comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2003, pág.9.

En los párrafos anteriores hemos presentado a las instalaciones del Centro Cultural Sueños del Sur para introducirnos en el apartado siguiente que son las actividades realizadas. No ahondamos en su descripción debido a que nuestros objetivos se centran en actividades que se realizan en espacios públicos y al aire libre, por lo cual destacamos sólo aquellos aspectos de las instalaciones que nos resultan relevantes para analizar la gestión cultural durante 2009.



3.1.7. Actividades realizadas.

A continuación realizaremos un breve recorrido por las principales actividades realizadas por el Centro Cultural.

De esta manera encontramos que, desde sus inicios, el Centro Cultural Sueños del Sur ha desarrollado diversas actividades en los barrios de Villa Elisa y Arturo Seguí. A fines analíticos y para facilitar la exposición dividiremos las actividades en tres grupos:

1- Aquellas que se han desarrollado en sus instalaciones las cuales -aún sin estar terminadas-, pueden utilizarse ya que ambos edificios cuentan con techos, paredes y pisos. Como hemos visto en el apartado anterior, sólo resta acondicionarlos (ventanas, agua, desagües, electricidad y pintura). Entre ellas destacamos:

- Taller de trabajo con fibra de vidrio y Resina Poliéster (1995);
- Taller de artesanías en plata y alpaca (1999);
- Taller de plásticos reforzados con fibra de vidrio - destinado a artistas plásticos (2001);
- Taller de tejido en telar (2002): este taller se desarrollo en articulación con la Asociación Nuestros Hijos de Arturo Seguí, una organización de que trabaja principalmente, realizando actividades con madres solteras.

- Taller Integral de Artesanías (2003) al que concurren vecinos de Villa Elisa y de Arturo Seguí. Como cierre y en respuesta a una invitación recibida desde la Dirección de Entidades de la Municipalidad de La Plata, las producciones se expusieron en el Centro Cultural Islas Malvinas -un espacio inaugurado el 7 de agosto de 1998 cuya infraestructura incluye tres salas de arte, un auditorio para 300 personas, un microcine, un patio interno destinado a realizar espectáculos artísticos y conferencias al aire libre. Como complemento de sus servicios culturales, el lugar ofrece un importante espacio de gastronomía, una videoteca de cine arte y un cibercafé⁹¹- y en la Casa de Cultura de Villa Elisa⁹².
- Taller de Teatro Comunitario (2007).



2- Aquellas que se realizan en conjunto con otras organizaciones o grupos, generalmente bajo la forma de eventos. Sueños del Sur ha participado en:

- Festivales en el Centro de Comercio e Industria de Villa Elisa (1998);
- "Encuentro de Escultores Platenses Rubén Elosegui" que tuvo lugar en el círculo central de la Plaza San Martín de la Ciudad de La Plata (2001);
- Encuentro de Escultores organizado por el Grupo KUVU (2002 - 2003)⁹³.

⁹¹ El Centro Cultural Islas Malvinas ocupa el edificio donde funcionó -desde 1917- el ex Casino de Oficiales del Regimiento 7 de Infantería La creación de este Centro Cultural formó parte de un proyecto municipal de recuperación de los espacios verdes públicos, inspirada en la traza original de La Plata, planificada por el arquitecto Juan Martín Burgos y el ingeniero Pedro Benoit, quienes le habían dado al predio un destino de plaza principal junto a Plaza San Martín, con la intención de flanquear el centro geográfico de ciudad. Este edificio fue testigo en 1930 de la renuncia de Hipólito Irigoyen a la presidencia de la Nación; y del fusilamiento del Coronel Cogorno -junto a otros miembros del Ejército-, durante el levantamiento del 9 de junio de 1956. Mientras que en 1982 partieron de este edificio miles de jóvenes conscriptos que participaron en la Guerra de Malvinas. En honor a ellos, se conserva sobre un ala de la plaza el portón de hierro que perteneciera al Regimiento. <http://www.cultura.laplata.gov.ar>

⁹² Creada el 28 de octubre de 1998 con el objetivo de concentrar la actividad cultural de la zona. Posee una sala teatral con capacidad para 300 personas donde se realizan actividades dirigidas hacia toda la comunidad, y en especial para aquellos sectores que carecen de recursos económicos. <http://www.cultura.laplata.gov.ar>

⁹³ Ver Anexo Artículos periodísticos.



3- Aquellas alejadas de lo artístico-cultural y que se incluyen dentro de lo socio-comunitario. Para ello retomamos la discriminación trabajada en la misión; donde las socio-comunitarias son aquellas que desarrollan estrategias de atención a los problemas derivados de la falta de ingresos; que, a través de la producción de bienes y/o servicios, persiguen mejorar el ingreso de las personas. Desde Sueños

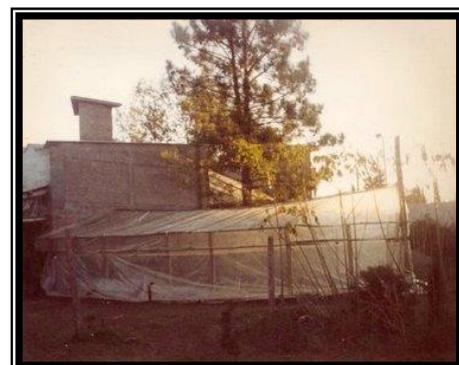
del Sur priorizan en impulso a micro-emprendimientos y realización de huertas comunitarias (ya sea para la venta, el trueque o el autoconsumo). Se trata de prácticas que promueven la asociatividad y desde una perspectiva de economía social.

En este grupo incluimos actividades que no estaban dentro de la idea inicial, con la que arribaron sus fundadores a la zona, pero que responden a demandas del contexto, que comenzaron a manifestarse durante los primeros meses de construcción del Barco (por este motivo, en el objetivo enunciado en el Estatuto hay numerosas actividades de capacitación que apuntan al eje socio-comunitario).

Principalmente se trata de micro-emprendimientos productivos entre los que destacamos:

- Huerta comunitaria (desde 1990).

- Cinco micro-emprendimientos puestos en marcha en febrero-marzo de 2006 al recibir subsidios del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social Manos a la Obra⁹⁴. Se trata de emprendimientos asociativos comerciales⁹⁵ integrados por cuatro personas cada uno: veinte colaboradores del Centro Cultural. En ellos Sueños del Sur



⁹⁴ Este Plan, presentado en 2003, fue pensado con el objetivo lograr un desarrollo social económicamente sustentable que permita generar empleo, mejorar la calidad de vida de las familias. Lo que se busca es promover la inclusión social a través de la generación de empleo y de la participación en espacios comunitarios. Desde su inicio, se orientó a mejorar el ingreso de la población vulnerable; promover el sector de la economía social o solidaria y fortalecer a las organizaciones públicas y privadas, así como impulsar espacios asociativos y redes para mejorar los procesos de desarrollo local. Manual operativo del Plan de Desarrollo Local y Economía Social "Manos a la Obra", 2006.

⁹⁵ Emprendimientos Asociativos Comerciales (EPAC) es una modalidad de financiamiento que tiene por objeto promover y apoyar experiencias de grupos y/o emprendedores en condiciones de vulnerabilidad, con experiencia o potencia asociativa, que contribuyan al proceso de desarrollo económico social y comunitario de la localidad. Con este fin se prevé asistencia técnica y económica a emprendimientos productivos nuevos o en funcionamiento

cumple la función de Organización Administradora de Fondos⁹⁶, con lo cual el único ingreso recibido directamente para la organización resulta de un acuerdo previo donde los emprendedores se comprometen a donar –una vez puesto en marcha el emprendimiento y en los plazos que consideren apropiado- un diez por ciento del monto recibido⁹⁷.

MICRO-EMPREDIMIENTOS FINANCIADOS EN 2006

1- **Compañía de la Vaca.** Trabajo en cuero: carteras, bolsos y cinturones. Inscriptos en Registro Nacional de Efectores*.

2- **Artes del Fuego.** Artesanías en plata y piedras.

3- **JCT Producciones.** Producción audiovisual. Único inscripto como monotributista.

4- **Casa madera.** Fabricación de muebles. Inscripto en Registro Nacional de Efectores*

5- **Clínica de calzado.** Elaboración y reparación de calzado ortopédico y calzado en general. Debido a inconvenientes con el grupo emprendedor, Sueños del Sur solicitó que a las autoridades correspondientes que se encarguen del monitoreo y seguimiento (ver anexo informes sobre micro-emprendimientos productivos).

* El Registro Nacional de Efectores es el organismo encargado de gestionar el Monotributo Social, una categoría tributaria para aquellas personas que estén realizando actividades económicas de producción, servicios o comercialización, y vean dificultada su inserción en la economía formal por encontrarse en situación de vulnerabilidad social.

que requieran de inversiones para la adquisición de equipamiento, insumos y pequeños bienes de capital.

⁹⁶ De acuerdo al Manual Operativo del Plan de Desarrollo Local y Economía Social Manos a la Obra, la **Organización Administradora** (OA) tiene la Responsabilidad de resguardar la documentación respaldatoria de todos los gastos originados para la ejecución de los micro-emprendimientos y de rendir cuentas a la Dirección General de Administración del Ministerio de los fondos recibidos, según convenio suscrito. Además debe articular acciones con otras entidades, organizaciones e instituciones, que puedan brindar apoyo, asistencia técnica, capacitaciones o espacios físicos, que ayuden a la sustentabilidad de los micro-emprendimientos, promoviendo la inserción de los emprendedores en redes productivas dinámicas que permitan su desarrollo y sustentabilidad; brindar asistencia técnica para la formulación (involucrando a los beneficiarios) y el seguimiento de los emprendedores socio-productivos; adaptar todos los mecanismos de compra con el objeto de cumplir con la entrega de los bienes a los beneficiarios que llevarán adelante el micro-emprendimiento financiado.

⁹⁷ Ver Anexo Plan Integral 2007.

Luego, en el año 2007 el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación presenta un nuevo formato del Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social Manos a la Obra, para acceder a éstos subsidios se debe presentar un Plan Integral compuesto por varios micro-emprendimientos socio-productivos articulados. El Centro Cultural Sueños del Sur elaboró un Plan Integral⁹⁸ donde se articulan siete micro-emprendimientos que funcionarían en las instalaciones, por lo que dentro del Presupuesto se presentan algunos materiales necesarios para terminar con la construcción de la Sede Central. Desde 2003 al 2009 se han realizado más de cinco rediseños del Plan de acuerdo a lo indicado por funcionarios del Ministerio de Desarrollo pero no se ha logrado acceder a los subsidios solicitados.



En la última versión del Plan Integral, presentada en marzo de 2009 (de la cual no han recibido respuestas), se realiza un balance de la experiencia como Organización Administradora de Fondos con miras a coordinar un encadenamiento de siete micro-emprendimientos⁹⁹. Allí, Sueños del Sur destaca como positivo que todos los proyectos que han recibido financiamiento están funcionando: algunos exitosamente como JCT Producciones y Artes del Fuego lo que se evidencia en que han actualizado los insumos adquiridos con los subsidios, han multiplicado su producción y, se han inscripto como monotributistas¹⁰⁰ (los dos restantes están en funcionamiento con algunos inconvenientes para comercializar sus productos).

Esta articulación con el Estado para la realización de actividades socio-comunitarias tiene lugar en un marco general de reconocimiento de la acción de las Organizaciones de la Sociedad Civil como sujetos activos de parte del Estado Nacional. Se trata de un programa a nivel nacional (como es el caso del Plan Manos a la Obra) donde el Estado visualiza a las organizaciones de la Sociedad Civil como: actores clave, protagonistas, socios o aglutinadores de las fuerzas vivas existentes en la sociedad. También, se las percibe como actores demandantes, portadores de intereses específicos, instituciones de contralor o aliados corporativos. Mayoritariamente se acepta que el término "sociedad civil" refiere a un espacio social de actores (agrupaciones, movimientos, asociaciones, fundaciones, ciudadanos, individuos,

⁹⁸ Ver Anexo Plan Integral.

⁹⁹ Ver Anexo Plan Integral 2009.

¹⁰⁰ Ver Anexo Plan Integral 2009.

grupos, etc.) en el cual se observa la coexistencia de diverso tipo de instituciones y movimientos¹⁰¹.

Actualmente las capacidades organizativas presentes en los territorios son solicitadas en el marco de esquemas diversos que buscan movilizar recursos para el “desarrollo local”, promovidas desde diferentes instancias estatales. Este es el caso del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación que solicitan un diagnóstico con potencialidades y debilidades de la zona para otorgar subsidios que financien micro emprendimientos socio-productivos (como hemos visto, el Centro Cultural se ha desempeñado como Organización Administradora de Fondos de cinco micro-emprendimientos).

Como registro de la realización de éstas actividades encontramos los libros de Actas y Memorias institucionales, así como relatos de sus miembros. Sueños del Sur no posee un registro fotográfico ni audiovisual del proceso; sólo muy pocas fotos de los primeros años en la construcción de la Sede Talleres y Oficinas y diversos objetos producidos en talleres dictados en la Sede (como yerberos y artesanías en madera) pero no están archivadas u organizadas como documentos.

En lo referido a los micro-emprendimientos, encontramos, además los Informes de Administración de Fondos que deben ser presentados ante las autoridades correspondientes del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación¹⁰². Allí se detalla la compra de insumos y maquinarias así como las reuniones mantenidas con los emprendedores.

En los que se refiere a la **relación con otras organizaciones** además de eventos ya enunciados es importante destacar la participación del Centro Cultural en la Junta Comunal de Villa Elisa, ya que marca un punto destacado en la historia de Sueños del Sur debido a que participaron tres miembros del Grupo Fundador. Su paso por este organismo les permitió realizar un acercamiento a las problemáticas del área de influencia así como un reconocimiento de otras Organizaciones de la Sociedad Civil que se desempeñan en la zona.

La Junta Comunal se crea en el año 2003 para constituirse en un nexo entre los vecinos, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y el municipio donde todos los vecinos podrían acercar sus necesidades o quejas. Sus Directivos son personas que pertenecen a alguna OSC del barrio. El presidente del Centro Cultural fue Secretario de Relaciones Institucionales y la Secretaria fue elegida Secretaria de Cultura. La presencia de miembros del Centro Cultural (a los dos nombrados anteriormente se suma la participación Santiago Fregosi, otro miembro del Grupo Fundador), durante los

¹⁰¹ AA.VV. - Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina. Similitudes y Divergencias - Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad, 2006. Pág. 11.

¹⁰² Ver Anexo Informe de Administración de Fondos de Micro-emprendimientos asociativos comerciales.

tres años de funcionamiento de la Junta Comunal facilitó a Sueños del Sur un mejor reconocimiento de su área de influencia, no sólo en lo que se refiere a las organizaciones sino también a las problemáticas del barrio. Al mismo tiempo que propició la articulación de las actividades del Centro Cultural con las de sus pares.

Desde mediados de 2006 las reuniones de la Junta Comunal comienzan a perder periodicidad y en noviembre cesan las actividades.

El paso de Sueños del Sur por este organismo posibilitó un mejor conocimiento de su zona de influencia, por lo tanto impulsa la realización de reuniones con otras organizaciones a fin de conformar una red para contrapesar la situación de dispersión y aislamiento que las caracterizaba.

La estrategia de constitución de redes se presenta como un instrumento apto para la integración social, constituye una excelente plataforma para la generación de canales que amplíen la participación otorgando representatividad. Pueden constituirse como un espacio donde intercambiar experiencias, problemáticas, reflexión y por lo tanto de generación de saberes¹⁰³.

Al reconocer a las redes como una alternativa para afrontar y buscar soluciones a problemas comunes, en marzo de 2005, Sueños del Sur decide convocar a diversas Organizaciones de la Sociedad Civil de Villa Elisa y Arturo Seguí para compartir problemáticas y buscar soluciones conjuntas. Para esto, se solicitó a la Dirección de Entidades de la Municipalidad de La Plata un listado con las organizaciones inscriptas a quienes se les hizo llegar una invitación a una reunión para conocerse, estrechar lazos y proponerles constituir una red de organizaciones de la zona y analizar la nueva propuesta del Plan de Desarrollo Local y Economía Social Manos a la Obra donde se otorgan subsidios para encadenamientos productivos¹⁰⁴.

"Llevamos carta en mano, agarramos a un amigo que nos llevaba en coche, creo que era un amigo del que era presidente en ese momento no si era Daniel o Vivi San Martín, y de cerca de 60 o 70 asociaciones civiles que existían con dirección y que existen físicamente entre las dos localidades se presentaron creo que cinco. Hicimos un curso, una reunión, conformamos un grupo de trabajo en el que analizábamos cómo se llenaba un Manos a la Obra, y otros planes de financiamiento, bueno conformamos todo un equipo de trabajo del que después quedamos trabajando creo que 2 o 3 personas, entre ellas yo¹⁰⁵." Silvana Lencina, miembro del Grupo Fundador y actual Tesorera.

¹⁰³ AA.VV. - Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina. Similitudes y Divergencias - Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad, 2006. Pág.16.

¹⁰⁴ Entrevista realizada a Silvana Lencina (miembro del Grupo Fundador de Sueños del Sur) para la presente investigación, 12 de noviembre de 2009. Ver Anexo.

¹⁰⁵ Entrevista realizada a Silvana Lencina para la presente investigación, 12 de noviembre de 2009. Ver Anexo.

La convocatoria estuvo acompañada por la distribución de afiches en los comercios de la zona a fin de llegar a organizaciones que, si bien no estaban inscritas en los registros del municipio estaban desarrollando sus actividades¹⁰⁶.

La convocatoria no fue muy exitosa, concurrieron sólo cinco organizaciones y, al analizar sus problemáticas coincidían en dificultades para conseguir financiamiento y en que trabajaban día a día por sobrevivir; esto les imposibilitaba sumarse a una actividad que, se presentaba de una manera que parecía demandar mucho tiempo y no asegurar un resultado. Como reflexión luego de este intento de conformar una red a nivel barrial, Silvana Lencina, miembro del Grupo Fundador manifiesta: *"Esto también hace que uno crezca y que mida los tiempos en función de los otros y no en función de uno. Por ahí la ansiedad que uno le imprime que es maravilloso por ahí para otros no"*¹⁰⁷.

Como resultado de esta experiencia se presenta la serie de proyectos de micro-emprendimientos que recibieron subsidios en febrero de 2006.

GESTIÓN Y COMUNICACIÓN, COMUNICACIÓN Y GESTIÓN SON DOS REALIDADES INSEPARABLES EN UNA ORGANIZACIÓN.

Actualmente el Centro Cultural ha dejado de lado el concepto de Redes. Si bien no es explicitado por sus miembros, la información consultada muestra que el recorrido desarrollado por la organización después de esta experiencia consiste en impulsar actividades que articulen a diferentes organizaciones, pero en ningún caso se pretende una relación a largo plazo.

De todos modos, en los capítulos siguientes analizaremos la manera en que se relaciona con otras organizaciones durante la gestión de dos actividades desarrolladas en 2009 teniendo en cuenta que la gestión habla de lo que es y de lo que quiere ser la organización. Como sostiene Prieto Castillo, toda gestión comunica ya que en la gestión comunicamos: con lo producido, con las presencias, con las ausencias, con las decisiones¹⁰⁸. Así, gestión y comunicación, comunicación y gestión son dos realidades inseparables en una organización.

Luego de haber conocido su misión y algunas de las actividades desarrolladas podemos considerar a Sueños del Sur una "organización cultural de promoción social". El Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) define a esta categoría como aquellas dedicadas a la difusión, capacitación, asesoramiento,

¹⁰⁶ Ver Anexo Afiche convocatoria a organizaciones.

¹⁰⁷ Entrevista realizada para la presente investigación a Silvana Lencina, 18 de Julio de 2009.

¹⁰⁸ URANGA Washington y BRUNO, Daniela. Comunicar en y desde las organizaciones. Documento de Cátedra de Planificación de Procesos comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2003, pág. 4.

promoción social y asistencia técnica en las diferentes expresiones del arte y de la cultura; que están conformadas por miembros que pertenecen a la misma población receptora de los bienes y servicios que generan, donde éstos últimos pueden estar destinados a un entorno social más amplio; promueven la organización colectiva y cohesión social¹⁰⁹.

Un problema observado al analizar el recorrido previo realizado por la organización -antes del año que será objeto de nuestro análisis y durante el cual la acompañaremos realizando dos actividades- es la dificultad en lograr que los miembros activos del Centro Cultural se apropien y participen de todas las actividades en todas sus instancias. El recorrido realizado nos muestra una ausencia de continuidad en todas sus actividades y en los miembros que no forman parte del grupo fundador.

Esto se observa claramente en las memoria institucionales de dos maneras: en primer lugar en la numerosa cantidad de personas que pasan por la organización participando de sus actividades (incluso motorizándolas) y que luego dejan de hacerlo sin que esto sea problematizado por los miembros de la Comisión Directiva. En segundo lugar, en que los únicos nombres mencionados recurrentemente son los de los miembros del Grupo Fundador, invisibilizando a actores que protagonizan actividades, por ejemplo en el caso de los micro-emprendimientos se destaca que un miembro del grupo fundador es el encargado de realizar la compra de los insumos y de administrar los fondos pero no se menciona a los micro-emprendedores ni a los servicios o productos realizados. Para encontrarnos con estos datos debemos observar los informes de monitoreo presentados ante las autoridades correspondientes, pero no los encontramos en las memorias en aquellos meses donde los micro-emprendedores fueron los protagonistas de las actividades¹¹⁰.

En los párrafos anteriores hemos hablado de la Comisión Directiva, Grupo Fundador y miembros. Ahora veamos cómo estas compuestos estos grupos.

3.1.8. Organización y toma de decisiones

Para reconocer la manera en que se organizan los miembros del Centro Cultural Sueños del Sur partimos reconocerla como una **organización sin fines de lucro**.

Al hablar de **organización** nos referimos a un sistema de actividades consistentemente coordinadas de dos o más personas para lograr un objetivo; sólo existe coordinación cuando las personas son capaces de comunicarse entre sí, se da una disposición a contribuir con el fin de lograr un bien común.

Las organizaciones son conjuntos de personas que se integran en un sistema social, dentro de un determinado contexto, que comparten valores, que cuentan con

¹⁰⁹ AA.VV. - Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina. Similitudes y Divergencias - Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad, 2006. Pág. 40.

¹¹⁰ Ver anexo memorias e Informes de Administración de fondos.

recursos, se unen bajo una estructura y que han decidido tomar un camino con el propósito de alcanzar un objetivo común¹¹¹. En las páginas anteriores hemos visto que:

- el contexto en el que se integran es en los barrios de Villa Elisa y Arturo Seguí desde 1990;
- el objetivo común está marcado por la misión y visión.

Se trata, además de una organización sin fines de lucro por lo que sus miembros se agrupan voluntariamente para trabajar de un modo particular en la concreción de la misión y visión y que mantiene una mutua relación de determinación con el contexto social en que está inserta¹¹².

Si un grupo de personas ha comprendido que comparte un objetivo (explicitado en la misión y visión comunes), corresponde que se establezcan roles y funciones para llevar adelante el proyecto. Por lo tanto resta conocer su estructura entendida como el sistema interrelacionado de roles, oficialmente sancionados, que forman parte de un organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades¹¹³.

Así, encontramos que Sueños del Sur está integrado por un grupo de personas que residen en los barrios de Villa Elisa y de Arturo Seguí, la edad promedio es de entre 30 y 50 años, entre ellos encontramos artistas plásticos, artesanos, actores y músicos. Entre los miembros estables, es decir, aquellos que están desde hace más de diez años participando de una u otra manera de la organización encontramos un grupo de cuarenta personas de ambos géneros (la mayoría son parejas amigas de los miembros del Grupo Fundador, por lo cual se presenta un equilibrio entre la cantidad de hombres y mujeres).

En 2003, año en que la organización adquiere Personería Jurídica se adopta el Estatuto modelo otorgado por la Dirección Provincial de Personas Jurídicas y se constituye una Comisión Directiva y una Comisión Revisora de Cuentas que dirigen y administran a la organización, ahora inscripta como Asociación Civil sin Fines de Lucro.

Las **Organizaciones sin fines de lucro** atienden diferentes problemas ligados a su contexto inmediato. En el accionar de las organizaciones, las comisiones directivas tienen mucho que aportar ya que son las encargadas de la toma de decisiones. La capacidad de liderar y conducir procesos y personas, es condición básica para que un sistema de gestión sea eficaz¹¹⁴.

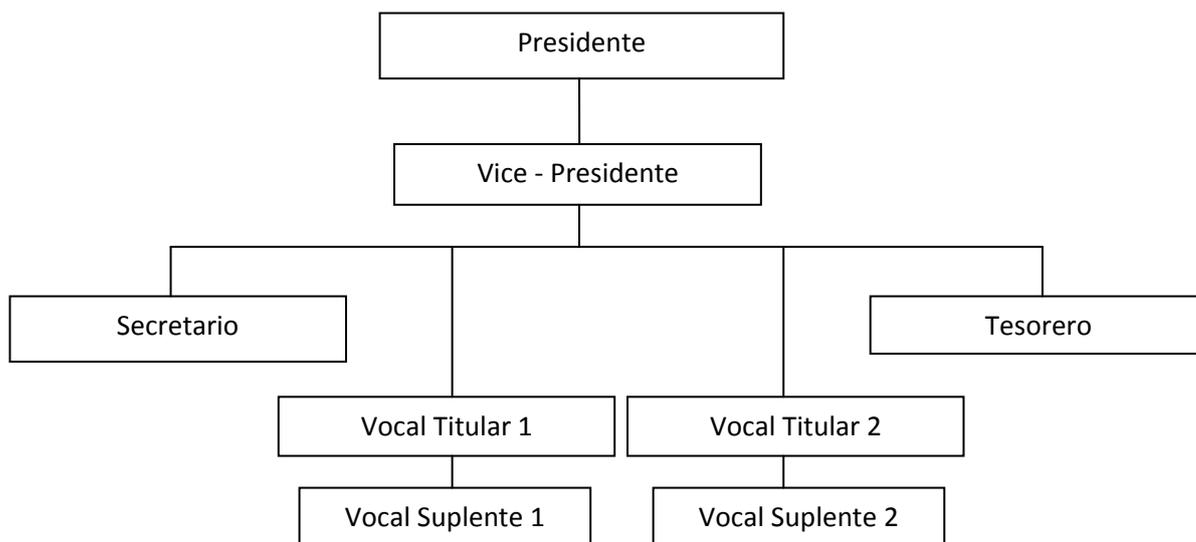
¹¹¹ PETIT, François. "Psicosociología de las organizaciones: introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos". Barcelona. Editorial Herder. 1984, pág. 83.

¹¹² GIOMI, Claudio, ULLA, Luis y GARCÍA, Paola. Manual de Autogestión para organizaciones sin fines de lucro. Ed. Espacio, Buenos Aires, 2006, pág. 26.

¹¹³ SCHLENNSON, Aldo. Análisis organizacional. Crisis y conflicto en contextos turbulentos. Editorial Paidós, 1993, pág. 28.

¹¹⁴ Al hablar de eficacia nos referimos a alcanzar los objetivos propuestos en los plazos planteados utilizando apropiadamente los recursos disponibles. En toda organización

La Comisión Directiva está integrada por ocho personas organizadas verticalmente de la siguiente manera: un Presidente, un Vice-Presidente, un Secretario, un Tesorero, dos Vocales Titulares y dos Vocales Suplentes. Debe promover un desenvolvimiento óptimo de la organización: valorizar a los integrantes, buscar nuevas oportunidades, comunicar rumbos y directrices para todos, promoviendo el desarrollo continuo del conocimiento, de las habilidades y de las competencias de las personas, así como también favoreciendo el buen clima de trabajo y la capacitación¹¹⁵.



La Comisión Revisora de Cuentas está compuesta por tres miembros titulares y un suplente.

Ambas constituyen un grupo de doce personas que dirigen y administran el Centro Cultural cuyos mandatos duran un año y pueden ser reelectas en el mismo cargo sólo una vez consecutiva.

Al recorrer los libros de Actas del Centro Cultural encontramos que desde el 2003 hasta hoy la Comisión Directiva ha estado integrada por miembros del Grupo Fundador, cuyos nombres van intercambiándose en la lista de cargos. Agudizando un poco más la mirada podemos apreciar que los primeros cargos, esto es, los de Presidente, Vice, Secretario y Tesorero siempre han estado presentes los nombres de dos de los fundadores que donaron los espacios donde se están construyendo la Sede Central y la de oficinas y Talleres¹¹⁶.

encontramos dos tipos de recursos: humanos (son las habilidades que brinda el ser humano) y no humanos (materiales y financieros).GIOMI, Claudio, ULLA, Luis y GARCÍA, Paola. Manual de Autogestión para organizaciones sin fines de lucro. Ed. Espacio, Buenos Aires, 2006, pág. 16.

¹¹⁵ GIOMI, Claudio, ULLA, Luis y GARCÍA, Paola. Manual de Autogestión para organizaciones sin fines de lucro. Ed. Espacio, Buenos Aires, 2006, pág. 16.

¹¹⁶ Ver anexo Acta Constitutiva y Libro de Actas.

Ahora bien, cuando hablamos de un Centro Cultural que se propone realizar actividades artístico –culturales y socio –comunitarias no nos alcanza con una Comisión Directiva, inecesitamos más personas!...las encontramos en denominaciones como “socios” y “colaboradores” o “adherentes”.

Sueños del Sur cuenta con cuarenta socios, y numerosos colaboradores o adherentes (entre ciento cincuenta y doscientas personas), este último grupo es muy heterogéneo ya que incluye a personas que han trabajado de diversas maneras en las actividades del Centro Cultural, algunas de ellas se han acercado sólo una vez, otras están presentes en todas las ocasiones y otras, la mayoría, participa de acuerdo a su área de interés. Al respecto, el actual presidente de la Comisión Directiva y miembro del Grupo Fundador, Daniel Martínez manifiesta:

Acá en la institución hay cuarenta socios, 40 miembros, gente que llama, se arma un grupo de trabajo y se trabaja, pero hay muchas más en nuestra base de datos, pero no todo el mundo se involucra¹¹⁷.

Aquí vemos que se hace referencia a una Base de datos, al consultarla encontramos que se trata de una agenda con mil doscientos contactos, la mayoría de los cuales son artistas plásticos platenses y dependencias gubernamentales (municipales, provinciales y nacionales) cuyos datos han sido conseguidos indirectamente.

En el libro de Actas nos encontramos con muchas personas, algunas que aparecen sólo en una oportunidad, otras que sólo se presentan durante el desarrollo de determinado tipo de actividades (aquellas en las que se desempeñan mejor o que les merece un especial interés). Esta conducta es la más común ya que la diversidad de actividades realizadas por el Centro Cultural hace que sus protagonistas varíen según la propuesta. Al mismo tiempo, encontramos que desde el Grupo Fundador no se problematiza el motivo por el cual las personas no se apropian de la organización.

Para un mejor desarrollo y retomando la misión propuesta podemos hablar de dos grandes áreas: artístico-cultural y socio-comunitaria. Sin embargo, la organización aún no presenta áreas organizadas formalmente, sólo encontramos un sector administrativo en la Sede de Oficinas que reúne toda la documentación del Centro Cultural. Se trata del espacio donde vive la familia parte del Grupo Fundador que donó las instalaciones para la construcción del Centro Cultural. Allí se centraliza toda la información y se realizan las Asambleas, esto es, allí se concentra la toma de decisiones.

Los miembros del grupo fundador son los únicos que participan en todas las actividades, particularmente presidente, vice, secretario y tesorero, el resto de los

¹¹⁷ Entrevista realizada para la presente investigación a Daniel Martínez, 20 de marzo de 2009. Ver Anexo.

miembros se acercan de acuerdo a la actividades que se estén desarrollando. La división y consecuente organización de diversas áreas es una tarea pendiente que sólo podrá concretarse cuando el Centro Cultural sea autosustentable ya que dirigir un área exige un tiempo que debe ser remunerado y la escasa actividad por falta de financiamiento –o de capital inicial- hace que tanto sus socios como colaboradores tengan su principal actividad por fuera de la organización.

Actualmente no se ha llegado a desarrollar ningún emprendimiento que haga a la organización autosustentable. Sus ingresos provienen, en primer lugar de donaciones de diferentes miembros y, en segundo lugar del diez por ciento de lo recaudado en las diferentes actividades realizadas por particulares en las instalaciones del Centro Cultural (por ejemplo talleres de herrería y cría de animales de granja) de acuerdo de lo establecido en el Estatuto.

Esta situación hace que en la vida organizacional de Sueños del Sur intervengan distintos tiempos, superponiéndose y pautando plazos y ritmos de su devenir. Los tiempos particulares de las personas concretas involucradas en los procesos; los tiempos institucionales, administrativos o técnicos se potencian o neutralizan mutuamente.

En cuanto a los **socios**, el Estatuto expresa que deben ser presentados por dos personas que ya sean socios de la organización y de esa manera se integran.

Inicialmente había otra gente, van entrando personas nuevas, pero siempre con el resguardo de decir... Como es un sueño, pensamos nosotros bonito hay que cuidarlo, entonces, según lo que dice la documentación de las organizaciones sociales, los socios tienen que ser presentados por dos personas, estar como un año a prueba, digamos a ver qué es lo que pasa, y para nosotros eso fue una cuestión que siempre la aplicamos sin saber que eso existía como legalidad, o sea, a la organización no entra un cualquiera de la nada, sino alguien que se comprometa, porque de eso se trata. Tener una organización social es para eso, para ejercer el compromiso que uno asume¹¹⁸. Silvana Lencina, miembro del Grupo Fundador.

Al referirse a los socios, dos de los miembros más activos –pertenecientes al grupo fundador- del Centro Cultural hablan de “compromiso”, una palabra recurrente también al referirse a los primeros tiempos, al grupo fundador en sí, a las actividades que se emprenden.

¹¹⁸ Entrevista realizada para la presente investigación a Silvana Lencina, miembro del Grupo Fundador y actual Tesorera, 12 de noviembre de 2009. Ver Anexo.

"[se puede participar de las actividades del Centro Cultural], de ahí a ser socio de la institución hay un largo camino que recorrer, o sea, no cualquiera es socio de esta institución, lo es la gente que realmente está comprometida y merece ser socia de la institución"¹¹⁹. Daniel Martínez, miembro del Grupo Fundador

La recurrencia del término "compromiso" se relaciona directamente con la idea fundacional del Centro Cultural donde las palabras "compromiso" y "confianza" aparecen como aspectos indispensables para alcanzar uno de sus principales propósitos que podría enunciarse como "recuperar los lazos sociales entre vecinos y pares", este lema estaría ubicado detrás de todas las actividades realizadas por la organización. El Centro Cultural, se plantea ante sus fundadores como una familia.

"ya vinimos nosotros con esa idea a este lugar. O sea, la idea era, justamente crear un lugar y hacer evolucionar el espacio. La expresión artística era algo que iba a suceder, en realidad lo que queríamos hacer era un espacio de evolución social, o sea nosotros considerábamos que Buenos Aires,- que es el lugar donde vivíamos- había llegado a un punto donde la sociedad se estaba como colapsando y nos vinimos para este lado. Entonces, bueno, cuando venimos acá, nos dimos cuenta de que de cómo se vivía acá, había muchas cosas que eran productivas como la vida familiar, cotidiana, que había en ese momento entonces bueno, la idea era seguir manteniéndola culturalmente."¹²⁰

A partir de esta afirmación podemos observar que se habla de **evolución social**, una posición que, implica ver a la organización como un actor que se desarrolla evolutivamente por la acumulación y transmisión de conocimientos para una mejor adaptación al entorno¹²¹. Se trata de un concepto que choca con lo planteado en la misión y con nuestra perspectiva de abordaje (expuesta en el marco teórico) donde consideramos necesario un reconocimiento del contexto y los actores con miras a intervenir sobre la realidad y situaciones problemáticas identificadas mediante la realización de un diagnóstico comunicacional.

A lo largo de la investigación y, durante el análisis de la gestión de las dos actividades artístico culturales desarrolladas en 2009 seguiremos problematizando si

¹¹⁹ Entrevista realizada para la presente investigación a Daniel Martínez, miembro del Grupo Fundador del Centro Cultural Sueños del Sur y actual Presidente de la Comisión directiva, 28 de marzo de 2009. Ver Anexo.

¹²⁰ Entrevista realizada para la presente investigación a Daniel Martínez, miembro del Grupo Fundador del Centro Cultural Sueños del Sur y actual Presidente de la Comisión directiva, 28 de marzo de 2009. Ver Anexo.

¹²¹ THOMPSON, Andrés (Comp). Público y privado, Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina. Ed. Losada, 1995, pág.86.

existe una coherencia entre lo manifestado en las entrevistas y lo efectivamente realizado.

DIAGNOSTICAR DESDE LA COMUNICACIÓN ES ANALIZAR DE MANERA SISTÉMICA EL SENTIDO QUE LOS ACTORES PRODUCEN EN UNA DETERMINADA SITUACIÓN SOCIAL, A PARTIR DE SUS CONTEXTOS Y DE SUS PROPIAS HISTORIAS PERSONALES QUE COBRAN SENTIDO EN EL MARCO DE UNA CULTURA.

URANGA, Washington. Comunicar en y desde las organizaciones.

Otro concepto recurrente es el de compromiso.

Al referirnos al compromiso como valor destacado dentro de la organización, nos lleva a pensar en las políticas de trabajo, en este sentido se destaca el interés en mantener una actitud de apertura ante las propuestas que se puedan acercar, así como a las personas interesadas en sumarse.

Al referirse a la lógica de trabajo de la organización Silvana Lencina afirma:

"Un lema por ahí de este Centro Cultural, no hay que cerrar las puertas nunca a nadie porque hay que entender que los tiempos de otros no son los de uno y viceversa, y en función de eso sigue creciendo la entidad como tal."

De esta manera, respondiendo a la misión enunciada desde el Centro Cultural se propone responder a las solicitudes presentadas ofreciendo capacitación en la realización de artesanías y diversos objetos a quienes se acerquen sin un interés particular así como se ofrecen las instalaciones y realización de una convocatoria a los miembros a quienes propongan desarrollar una actividad particular como ha sucedido, por ejemplo, en el Taller de Teatro Comunitario dictado en 2007 en la Sede Central ubicada en Camino General Belgrano.

Generalmente la gente aparte de aprender tiene que generar ingresos para sobrevivir entonces la institución, la organización lo que hace es generar un trabajo donde identifica actores que no saben determinada disciplina de trabajo como el tema de la fibra de vidrio y se realiza un trabajo y se hace un curso de trabajo y capacitación a esa gente. Pero no son los mismos que vinieron que los que se van. No es lo mismo que vos vengas y ya sepas trabajar en fibra de vidrio y pintar, que vos

vengas y cuando te vayas hayas incorporado un conocimiento. Ese es el espíritu de esta institución¹²².

Actualmente Sueños del Sur trabaja sólo con voluntarios más adelante se propone contar con miembros rentados. Voluntariado es libertad para elegir, libre albedrío para decidir si hacerlo o no; cómo, cuándo, para qué, con quiénes...Cualquier otra práctica –incluso de naturaleza solidaria- que no parta de la libre elección de la persona y remita a obligaciones de cualquier índole, podría llamarse de muchas formas, pero no podrá llamarse actividad voluntaria¹²³.

La capacidad de tenencia, gestión y generación de recursos influyen en la concreción de los intereses y finalidades de la organización, más allá de que contribuyen a su sustentabilidad. Esto influye directamente en la vida organizacional ya que contando una limitada cantidad de recursos económicos y financieros, los recursos humanos no logran constituirse en un equipo de trabajo estable.

Para garantizar su funcionamiento así como para financiar sus actividades, las organizaciones de la sociedad civil montan diversas estrategias y se vinculan con diferentes actores. En el caso de Sueños del Sur las fuentes provienen, en su mayor parte de donaciones de sus socios y colaboradores (la cuota social presente en el Estatuto sólo es una formalidad que no se lleva a la práctica) y, en algunas oportunidades de subsidios gubernamentales (como hemos visto han recibido subsidios del Estado Nacional).

En este sentido, los miembros de Sueños del Sur consideran que, el contexto actual es un desafío interesante de emprender, con las dificultades que se presentan al no tratarse –por el momento- de una organización autosustentable.

Escuchemos a sus miembros: *"Yo te diría que el 80% de la gente que ha pasado por el lugar se enganchan, por ahí por una motivación circunstancial, pero no están comprometidos realmente, por ahí por un interés personal"*¹²⁴.

De acuerdo al comentario anterior y al ver los Libros de Actas podemos apreciar que en los años de trabajo han pasado muchas personas por la organización, de los cuales muy pocos se han establecido como miembros activos. Esto nos lleva a pensar en la Evaluación ¿realizan evaluaciones? ¿qué se evalúa? ¿de qué manera?

La práctica de la evaluación da como resultado la generación de información relevante que ayude a la Comisión Directiva en la toma de decisiones para mejorar, orientar y construir el camino necesario para alcanzar los objetivos. Una evaluación sirve para identificar potencialidades, aciertos, limitaciones, obstáculos y errores de

¹²² Entrevista realizada para la presente investigación a Daniel Martínez, actual presidente del Centro Cultural Sueños del Sur, 20 de marzo de 2009. Ver Anexo.

¹²³ GARCÍA, Oscar – La Pasión de Seguir, 2004. Ediciones Seguir Creciendo, Buenos Aires.

¹²⁴ Entrevista realizada para la presente investigación a Daniel Martínez, miembro del Grupo Fundador del Centro Cultural Sueños del Sur y actual Presidente de la Comisión directiva, 28 de marzo de 2009. Ver Anexo.

una organización. Y es a partir del descubrimiento de los puntos positivos y los enquistados o problemáticos, que éstos podrán ser corregidos y superados en pos de una mejor gestión. La evaluación debe constituirse en un espacio de aprendizaje continuo, un espacio de recuperación de la experiencia colectiva que sus integrantes van desarrollando en su quehacer cotidiano. Esa recuperación que permite reflexionar, visualizar la situación actual y determinar los caminos posibles para cumplir la misión¹²⁵.

Desde Sueños del Sur se realizan evaluaciones, concretamente balances, al finalizar cada actividad donde se plantean preguntas referidas a cada actividad particular, materiales que faltaron o sobraron, motivos por los que las personas concurrían o dejaban de hacerlo.

De estos balances surgen cuestiones que pueden aplicarse a situaciones futuras de la vida de la organización. Respecto a la evaluación, un miembro del grupo fundador asegura *"al final del evento más allá de la fiesta, evaluamos esto: a ver en qué cosas fallamos y fue creciendo, a nosotros eso nos sirvió un montón para poder tomar así parámetros de cómo comparamos la situación, si nunca la hacemos no la podés comparar y ver en qué cosas fallaste y que es la única herramienta para que sea mejor y perfectible"*.

Hay una gran ausencia al referirse a las evaluaciones: nunca se ha tenido en cuenta al grupo de trabajo, se evalúan centralmente recursos materiales y respuesta de convocatoria en términos cuantitativos. En ninguna instancia se evalúa la calidad, el equipo de gestión o la cantidad y tipo de participantes.

Como resultado de esta lógica de trabajo siempre encontramos resultados positivos y una ausencia de problematización del motivo por el cual no se han constituido como socios activos aquellos que han impulsado tanto como participado de las diversas actividades. Para analizar esto recurrimos al trabajo "Evaluación de Proyectos Sociales en América Latina" de Mario Robirosa donde plantea una serie de causas que llevan a que una evaluación fracase dentro de una organización (riesgos que deben ser tenidos en cuenta para poder controlarlos en pos del éxito del proceso). En el caso del Centro Cultural Sueños del Sur, a partir del recorrido expuesto hasta aquí identificamos inicialmente una "escasa conciencia o negación de la realidad, constatada por parte de quienes deberían retroalimentar la toma de decisiones de los resultados obtenidos" y "falta de participación de los supuestos beneficiarios y otros sujetos comprometidos en la implementación"¹²⁶.

¹²⁵ ROBIROSA, Mario. Turbulencia y Planificación Social. UNICEF, Ed. Siglo XXI, Buenos Aires, 1990.

¹²⁶ ROBIROSA, Mario. Evaluación de Proyectos Sociales en América Latina y el Caribe, 1987.

Hasta aquí tenemos que, un primer acercamiento al Centro Cultural Sueños del Sur. Para esta instancia consultamos aspectos formales, burocráticos, conocemos la organización "formal", hemos consultado el Acta Constitutiva, Estatuto, Libro de Actas, Memorias Institucionales, Cartas y documentos enviados y recibidos en diferentes oportunidades, registros fotográficos de avances en la construcción, así como la voz de los referentes de la organización.

Ahora convivamos con la organización, acompañémosla en la realización de dos actividades artístico -culturales: allí centraremos nuestra mirada en la Gestión Cultural.

En el primer caso, la realización de "Murales en La Plata", un proyecto impulsado desde la Dirección de Gestión Cultural de la Municipalidad de La Plata donde participa el Centro Cultural. En el segundo, una iniciativa propia de Sueños del Sur, un evento al aire libre denominado "Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo" que se realizará en Arturo Seguí. Ambas actividades serán presentadas y desarrolladas en los capítulos siguientes.



3.1.0. Salida

Antes de comenzar con el análisis de casos identifiquemos las debilidades y potencialidades que presenta el Centro Cultural Sueños del Sur.

Para hacerlo partimos de que "establecer qué es una debilidad y qué es una fortaleza implica una tarea de valoración que corre por cuenta del investigador¹²⁷", de esta manera nuestro criterio de identificación estará determinado por el objetivo general de nuestra investigación que consiste en analizar la dimensión comunicacional de la Gestión Cultural de la organización presentada.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Socios y colaboradores dispersos, con participación aislada en las actividades del Centro Cultural. No se presenta un equipo de trabajo estable en ninguna instancia.	Grupo Fundador consolidado.
Centralización de la toma de decisiones en un Grupo Fundador con un número reducido de integrantes participando activamente en las tareas cotidianas de Sueños del Sur.	Más de quince años de trabajo en el territorio identificado como su zona de influencia y reconocimiento de las problemáticas y actores locales.
Lógica de trabajo que se constituye "sobre la marcha" evidenciada en una ausencia de planificación a corto y mediano plazo, en la puesta en marcha de actividades que exigen recursos humanos de los que carecen al momento de comenzarlas y en la superposición de tareas que exigen desarrollarse en instancias consecutivas.	Flexibilidad para realizar modificaciones durante el desarrollo de una actividad. Manejo de la tensión entre lo urgente y lo importante (presente en todo proceso de gestión).
Las actividades realizadas por la organización no han tenido continuidad en el tiempo. Todos los miembros de la organización tiene su actividad principal fuera de ella debido a que aún no es autosustentable.	Actitud positiva para trabajar en articulación con otras organizaciones.

¹²⁷ URANGA, Washington. Pasos metodológicos del diagnóstico. Documento de Cátedra de Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2003, pág. 10.

3.2.

PARTE II: ... AL HECHO

Gestión de Actividades Artístico- Culturales

3.2.1.

CASO 1:

Murales en La Plata

3.2.1.0. Entrada

Como mencionamos en la Introducción, este capítulo se centrará en: "Analizar los procesos comunicacionales que tienen lugar al articularse la Gestión Cultural desde la perspectiva del Estado Municipal y del Centro Cultural en el proceso de planificación, diseño y realización de murales en diferentes barrios de la ciudad de La Plata".

En principio desarrollaremos una presentación referida al Arte Mural, particularidades del Muralismo y su llegada a nuestro país como primer paso para abordar esta manifestación artística desde su dimensión comunicacional. Complementando, de esta manera, el Marco Teórico de la investigación con un marco desde el cual abordar esta práctica artístico-cultural.

Luego se presentará el Proyecto Murales en La Plata promovido desde la Dirección de Gestión Cultural, perteneciente a la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata.

En un tercer momento, encontraremos el proceso de realización de los murales emprendido por un equipo de trabajo del Centro Cultural Sueños del Sur. Para su análisis nos centraremos en las particularidades del trabajo articulado entre el Estado Municipal y una Organización de la Sociedad Civil.

Finalmente haremos un balance del trabajo relevado para realizar una síntesis que nos facilite arribar a la perspectiva de Gestión Cultural puesta en práctica por el Centro Cultural Sueños del Sur.

En esta instancia es necesario aclarar que las siguientes páginas están organizadas en momentos de acuerdo al recorrido realizado por el Centro Cultural Sueños del Sur, motivo por el cual no hemos explicitado la cantidad de murales ni su ubicación. Haremos referencia a "murales en diferentes barrios de la ciudad de La Plata" hasta llegado el momento en que la organización conoce los espacios donde se realizarán las obras. De esta manera nos proponemos que el lector se acerque al análisis del proceso de la misma manera en que fue vivido por el equipo gestor.

3.2.1.1. Introducción al Arte Mural

En las siguientes páginas presentaremos al arte mural, sus características y su llegada a la Argentina. Luego veremos su presencia en la Ciudad de La Plata con el objetivo de aportar mayor información a la hora de analizar los procesos comunicacionales que tienen lugar a partir de esta manifestación artístico-cultural en particular.

Retomando lo expuesto en los capítulos anteriores, la presente investigación se enmarca dentro del programa de investigación comunicación y arte, más precisamente desde una mirada transdisciplinaria denominada arte/comunicación.

Por lo tanto, de la misma manera que en el Marco Teórico desarrollamos desde qué lecturas, corrientes y paradigmas de la comunicación realizaremos la investigación, en esta primera instancia del capítulo -donde abordaremos al Centro Cultural Sueños del Sur dentro del proyecto Murales en La Plata- presentaremos las características de la manifestación artística eje del mismo.

Por lo tanto, una pequeña introducción al Arte Mural, antes comenzar a analizar el proceso realizado por nuestra unidad de análisis es indispensable para abordar nuestro objeto de estudio desde la transdisciplina arte/comunicación. Así, las siguientes páginas complementan al marco Teórico de la investigación aportando la mirada que nos guiará durante en proceso hasta llegar a la síntesis final.

¿Qué es un mural?

En las paredes de los templos, iglesias y edificios públicos, que constituían el núcleo aglutinante de la comunidad, el arte dialogaba permanentemente con los hombres. Esta facilidad de comunicación espiritual era posible gracias a la acción combinada de dos factores: la frecuencia del contacto entre la obra artística y el pueblo, y la vigencia de ciertas normas y valores, considerados eternos e inmutables, que regían toda la actividad social.

Ricardo Carpani, Arte y Revolución en América Latina

Un MURAL es Arte Público en el mejor sentido porque se crea realmente "en público", con la comunidad mirando, comentando, interviniendo y porque dice algo sobre la comunidad. Dice: quiénes somos, esto es lo que pensamos, o, aquí es de dónde venimos, o esto es lo que deseamos. Y dice estas cosas de una manera que todos puedan entender y gozar.

La pintura mural, por definición, es aquella obra de arte que forma parte inseparable de los espacios arquitectónicos.

Para mostrarse necesita insertarse en un ámbito de exposición pública. Por sus dimensiones y su ubicación en el espacio es un medio de transmisión sociocultural, por esto generalmente aborda temas históricos o patrióticos de significación popular y se

encuentra profundamente vinculada a los muros escolares, religiosos, plazas, parques, museos, viviendas, y escena de la vida cotidiana¹.

En efecto, el carácter colectivo del arte, su presencia en los sitios que habitualmente frecuentaba el hombre, promovía un constante ejercicio para la sensibilidad de éste, familiarizándolo con las formas, a través de las cuales expresaba el artista su mensaje. Y ese mensaje o contenido de la obra de arte era perfectamente captado por el espectador, ya que la vida cultural y artística se construía sobre aquellos valores, comunes a todos los hombres².

MONUMENTALIDAD NO SE
REFIERE A QUE SEA
GRANDE...

UN CUADRO GRANDE O
UNA GIGANTOGRAFÍA ES
UNA FOTO, Y UN MURAL
¡ES UN LIBRO ENTERO!

Un mural, como todo lenguaje³, tiene características particulares⁴:

- **Monumentalidad:** no sólo está dada por el tamaño de la pared sino por cuestiones compositivas de la imagen; su estructura interna de composición que debe sostener las formas y vincularlas con el entorno.
- Tiene **un relato o guión:** como lo definiera uno de los exponentes del muralismo mexicano (movimiento que desarrollaremos más adelante), David Alfaro Siqueiros⁵: "es una película quieta".
- Su composición es **poliangular:** muchos puntos de vista que van armando el relato. Esto permite romper el espacio plano del muro.
- Ecuación **espacio – sociedad:** al estar inmerso en determinado entorno, el mural tiene que pertenecer, por lo tanto es necesario estudiar qué tipo de sociedad es, el lugar, geografía, costumbres, particularidades, etc. Será un vehículo entre el creador y la sociedad.

¹ DEL VITTO, Cristian. Muralismo y Arte Mural, 2005.

² CARPANI, Ricardo. Arte y Revolución en América Latina. Editorial Coyoacán, Buenos Aires, 1961, pág.8.

³ Lenguajes hace referencia al sistema de signos comunes para toda la comunidad. Comunes - en este sentido- quiere decir que todos los integrantes de la comunidad pueden entenderlos y usarlos para darse a entender. HABERMAS, Jürgen. Acción Comunicativa y Razón sin Trascendencia. Editorial Paidós 1ª ed. Buenos Aires, 2003.

⁴ Cristina Terzaghi en entrevista realizada para la presente investigación, 10 de Noviembre de 2009.

⁵ José David Alfaro Siqueiros (México, 1896-1974) Es considerado uno de los tres exponentes del muralismo mexicano junto con Diego Rivera y José Clemente Orozco.

El arte mural es un medio de transformación comunicativo, sociocultural, que para mostrarse necesita insertarse en un ámbito de exposición pública. El comienzo de la pintura mural fue en las pinturas rupestres, luego surgió en las ciudades antiguas, en sus plazas, templos, viviendas y tumbas ilustrando escenas de la vida cotidiana y del universo religioso.

Para analizar comunicacionalmente la realización de murales destacamos la relación arte-sociedad ya que los murales, en tanto manifestación artística contribuyen a la creación de imaginarios sociales. Analizarlos desde la comunicación implica reconocer la capacidad de las obras de generar y producir sentidos⁶.

La **pintura mural** es una forma de arte muy antigua. Se encuentra en las paredes de las cuevas prehistóricas, como en las de Altamira, en España, y las de Lascaux, en Francia. Constituye un aspecto importante del arte paleolítico. En el Lejano Oriente, se inició en China hacia el año 1700 a.C., de allí se extendió a Corea y Japón. Las paredes de las cuevas de Ajanta, en India, muestran una notable serie de pinturas sobre temas budistas (200 a.C. - 650).

La pintura mural era una modalidad artística muy desarrollada en el antiguo Egipto; las paredes y techos de las cámaras mortuorias estaban decoradas con figuras y motivos que simbolizaban la vida en el más allá. El palacio de Cnosos, en Creta, lucía pinturas de brillante colorido, que representaban flores, animales y figuras humanas.

En la antigua Grecia se acostumbraba a decorar a los edificios públicos y a las viviendas particulares con pinturas. Se destacan las pinturas ilusionistas de paisajes, naturalezas muertas, y figuras humanas, halladas en las paredes de Pompeya y Herculano.

En las culturas prehispánicas mesoamericanas se realizaron extraordinarias pinturas murales como las de Cacaxtla en Tlaxcala y las mayas de Bonampak (México), que conmemoran pasajes bélicos, junto a sus protagonistas.

Historia del Arte. Ed. Aglo, Madrid, 1994

Las obras murales son consideradas documentos históricos de la vida en sociedad, su mensaje puede ser comprendido por todos los sujetos.

NO TODO LO PINTADO O REALIZADO EN UN MURO ES MURAL, NI TAMPOCO LO ES UNA PINTURA GRANDOTA.

Cristina Terzaghi

⁶ Revista Trampas de la Comunicación y la Cultura N°24, Publicación de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, Abril 2004.

Así, llegamos al muralismo

El muralismo responde a ideales revolucionarios; no es en sí una técnica como el mural o fresco, es una escuela o movimiento. Es una manera de relacionar el arte con lo público, que salga a las calles donde se manifiesta comprometido socialmente con su entorno⁷.

MURAL ~~≠~~ MURALISMO

Se le llama mural a cualquier tipo de **técnica** gráfica, pictórica o escultórica aplicada al muro.

En cambio, el muralismo se refiere al movimiento surgido en México tras la Revolución de 1910 de acuerdo con un programa destinado a socializar el arte, y que rechaza la pintura tradicional de caballete, así como cualquier otra obra procedente de los círculos intelectuales. Propone la producción de obras monumentales para el pueblo en las que se retrata la realidad mexicana, las luchas sociales y otros aspectos de su historia.

Se pretendía exaltar las tradiciones, rescatar algunas raíces prehispánicas y resaltar los valores mexicanos por encima de los europeos. Se trata de un arte que exalta las tradiciones propias por encima de lo externo.

Algo de historia ...

En México, en el período comprendido entre fines del siglo XIX y principios del XX había una admiración por la cultura europea, en consecuencia, algunos artistas e intelectuales mexicanos decidieron enfocar sus búsquedas y su trabajo de creación hacia la historia del país.

El impulsor de este movimiento fue José Vasconcelos, filósofo y Primer Secretario de Instrucción Pública de México quien, tras la Revolución, pidió a un grupo de jóvenes artistas revolucionarios que plasmaran en los muros de la Escuela Nacional Preparatoria de la ciudad de México la imagen de la voluntad nacional.

Después de un proceso donde desde el gobierno se apoyó la identidad nacional, José Vasconcelos, cedió espacios públicos para que los artistas Diego Rivera, José Clemente Orozco y David Siqueiros entre otros,



⁷ BAYÓN, Damián. El muralismo: fenómeno estético, político y social. En Historia del Arte Hispanoamericano. Editorial Alhambra, 1993, pág. 136.

podieran realizar murales que pudieran contemplar todas las personas, incidiendo mucho en las clases trabajadoras que no tenían posibilidad de acceder a la cultura. Así en 1922 se inició el desarrollo del muralismo mexicano.

3.2.1.2. El muralismo llega a la Argentina

"Las coincidencias que hay entre los muralistas mexicanos y los argentinos es, sobre todo, una coincidencia ideológica profunda respecto a la función del arte en la sociedad. A la función del hombre y del arte como transformador. A la mirada respecto a la historia. Y eso que el muralismo mejicano viene con una mirada del partido Comunista, pero también con una mirada nacional y popular".

Cristina Terzaghi

En la década de 1930, la internacionalización del muralismo se extendió a Argentina, Perú y Brasil, y fue adoptado incluso por Estados Unidos en algunos de sus edificios públicos.

Al referirse a la llegada del muralismo a nuestro país Cristina Terzaghi, muralista platense, destaca "lo trae especialmente Siqueiros que va a Cuba, a Chile a Uruguay y Argentina en el año 32 y pinta un mural que aun está escondido"⁸.

Siqueiros se proponía trasladar la experiencia mexicana a otros países de América Latina con pinturas que exaltaran las luchas sociales, combatiendo los privilegios de clase, reivindicando las culturas precolombinas, defendiendo la revolución contra el capitalismo siguiendo la consigna: *"¡Abajo la pintura de caballete!"*.

La llegada de David Siqueiros a Buenos Aires en el año 1932 es una fecha clave para el desarrollo del muralismo en la Argentina. Organiza un equipo de pintores formado por Juan Carlos Castagnino, Antonio Berni, Demetrio Urruchúa y Lino Enea Spilimbergo para realizar un importante trabajo en el Gran Buenos Aires.

En 1933, Siqueiros realiza la obra titulada "Ejercicio Plástico", para la quinta

"Los Granados" (ubicada en Don Torcuato), perteneciente al director del diario "Crítica" Natalio Botana. El equipo estaba integrado por Antonio Berni, Juan Carlos Castagnino y Lino Enea Spilimbergo.



El carácter de los murales mexicanos y su fuerte contenido revolucionario al que hicimos referencia en apartado anterior, no

⁸ Entrevista realizada a Cristina Terzaghi para la presente investigación, 10 de noviembre de 2009. Ver Anexo.

fue dominante en Argentina; las condiciones políticas eran diferentes.

Luego, en 1944, los artistas que habían trabajado con Siqueiros constituyen el Taller de Arte Mural y, junto con Manuel Colmeiro, realizan en 1946 los frescos de la cúpula de Galerías Pacífico. Este es uno de los conjuntos murales de mayor significación.

Siguiendo otro camino, el de testimoniar la vida, los colores, el trabajo y la gente del puerto del Riachuelo del barrio de La Boca, Benito Quinquela Martín, pintó una serie de murales que hoy apreciamos en la Escuela Museo Pedro de Mendoza, en el Teatro de la Ribera, y en otros edificios públicos.

Entre los muralistas de temática claramente combativa, uno de los más representativos es Ricardo Carpani, sus fuertes figuras humanas, luchadoras, llevan su sello distintivo. El tema de su obra es del trabajo en las fábricas, las chimeneas, las manos de grandes puños cerrados como símbolo de lucha.

Carpani pudo aplicar a su obra mural algunos de los principios que en la década de los años treinta surgieron de la revolución mexicana, en este sentido, destacamos la imposibilidad de separar la actividad artística de la militancia⁹.

*Toda producción en arte es comunicación, y lo que se comunica
deja ver una postura ideológica frente a lo social, por más que
haya artistas que piensen que solamente pintan rayitas de
colores.*

Cristina Terzaghi, entrevista Revista La Pulseada N°42.

En 1959, el mundo de la cultura – y especialmente, el de la plástica – en la Argentina se conmueve por el lanzamiento del Grupo Espartaco. Lo integran Ricardo Carpani, Juan Manuel Sánchez, Mario Mollari, Carlos Sessano, Espirilio Butte, Juana Elena Diz y Pascual Di Bianco. Con él, los trabajadores – proscriptos de la escena política y gremial – ingresan al arte, con sus gestos airados, su mirada amenazante, sus puños de hierro¹⁰.

En el manifiesto titulado "*Por un arte revolucionario latinoamericano*" (1961), los artistas proclamaron:

*"El problema del surgimiento de un arte nacional en nuestro país,
determina el verdadero alcance que debe tener para nosotros el
término nacional. Unidad geográfica, idiomática y racial; historia
común, problemas comunes y una solución de esos problemas
que sólo será factible mediante una acción conjunta, hacen de
Latinoamérica una unidad nacional perfectamente definida. La
gran Nación Latinoamericana ya ha tenido en Orozco, Rivera,*

⁹ TERZAGHI, Cristina en entrevista realizada para la presente investigación, 10 de noviembre de 2009.

¹⁰ DEL VITTO, Cristian. Muralismo y Arte Mural. Marzo de 2009.

*Tamayo, Guayasamín, Portinari, etc., fieles intérpretes que partiendo de las raíces mismas de su realidad han engendrado un arte de trascendencia universal. Este fenómeno no se ha dado en nuestro país salvo aisladas excepciones.*¹¹

Hasta aquí hemos realizado un rápido y breve recorrido presentando a los murales y al muralismo hasta su llegada a nuestro país. A continuación comenzaremos a recorrer su presencia en la ciudad de La Plata para luego, arribar al proyecto municipal en que interviene el Centro Cultural Sueños del Sur.

Murales y muralismo en La Plata

"En la Época en que el arte es apreciado solo por su valor mercantil, el muralismo propone construir nexos de relación ante la separación relativa entre arte, individuo y sociedad."

Equipo de Cátedra de Muralismo y Arte Monumental, FBA, UNLP

Al referirnos al muralismo en La Plata, el primer punto a destacar es la reapertura -o apertura si tenemos en cuenta la nueva denominación- en 2008 de la orientación "Muralismo y Arte público Monumental".

En 1936 la Facultad de Bellas Artes de la Universidad Nacional de La Plata tenía un profesorado en Decoración Mural o Escenografía con una duración de cuatro años más tesis. En 1949 había un profesorado en Pintura Mural con un quinto año en Práctica de la enseñanza. Luego, en 1954 aparece el Profesorado Superior en Pintura Mural con cinco años de cursada. En el año 1961 se modifica a Profesorado Superior de Mural al cual se incorpora cerámica, mosaico, vitraux, escultura y tres años de química con una duración de cinco años más tesis¹².

Se trata de una orientación silenciada en la Academia meses después del golpe militar de 1976. Por expediente N° 1200-746.354/76, resolución Universidad 2813/76 se declara en extinción Pintura Mural durante la dictadura militar.

Motivo de la prohibición: "Sociabilización de la producción artística, creación colectiva e integración estético-ética con el medio sociocultural".

Después de treinta años, en 2008, se logra reabrir en la Facultad de Bellas Artes perteneciente a la Universidad Nacional de La Plata una carrera cerrada por la

¹¹ Manifiesto del Grupo Espartaco - "Por un Arte Revolucionario Latinoamericano" – Ver Anexo

¹² TERZAGHI, Cristina. Presentación de la Carrera, motivos y propósitos de su creación. Cátedra Ricardo Carpani, Facultad de Bellas Artes, Universidad Nacional de la Plata, La Plata, 2008. <http://www.fba.unlp.edu.ar/muralismo/>

dictadura. Y, como manifiesta su Profesora Titular, Cristina Terzaghi, "aunque la carrera ha cambiado de nombre no ha cambiado su espíritu, se ha ampliado no solo a muralismo sino que ahora abarca al arte público monumental en sus distintas expresiones"¹³.

Como se ha manifestado en los párrafos anteriores, hablar de muralismo en la ciudad de La Plata nos remite directamente a Cristina Terzaghi, una de las artistas que más murales ha hecho en la ciudad, representante de la Unión Latinoamericana de Muralistas y Creadores de Arte Monumental (ULMCAM) creada en México en 1997 que nuclea a muralistas desde el Río Bravo hasta Tierra del Fuego.

Terzaghi manifiesta que a través del mural "el arte pasa a ser parte de la sociedad, el vínculo del artista con el producto es diferente y la gente participa de otra manera, el mural es para el colectivo social"¹⁴.

Por su parte, Luis Pazos, integrante del Grupo Escombros, referente del Arte Público en la ciudad define al mural como "la más democrática de las artes porque elimina a la institución, el museo o la galería, y también elimina la frase 'esto no es para mí', escuchada tantas veces cuando alguien se acerca a una muestra o exposición"¹⁵.

En La Plata la pintura mural es una técnica que deja huella y se expresa en cientos de paredes de todos los barrios. Encontramos una enorme producción con diferentes técnicas, temáticas y discursos, al



respecto Cristina Terzaghi opina que es el espejo de lo que hay, las paredes hablan por sí. Las paredes nos hablan de la identidad, de las diferentes identidades, algo que se quiso ocultar por muchos años manteniendo la ciudad de blanco¹⁶.

Luego de Buenos Aires y Corrientes, La Plata es una de las ciudades con mayor tradición de murales del país¹⁷.

¹³ TERZAGHI, Cristina. Presentación de la Carrera, motivos y propósitos de su creación. Cátedra Ricardo Carpani, Facultad de Bellas Artes, Universidad Nacional de la Plata, La Plata, 2008. <http://www.fba.unlp.edu.ar/muralismo/>

¹⁴ Cristina Terzaghi en entrevista realizada para la presente investigación, 10 de Noviembre de 2009.

¹⁵ Diario Hoy, domingo 25 de Septiembre de 2005, La Plata. Ver Anexo Artículos Periodísticos.

¹⁶ Cristina Terzaghi en entrevista realizada para la presente investigación, 10 de Noviembre de 2009. Ver Anexo.

¹⁷ Paredes que hablan en La Plata. Los murales, símbolos de expresión y arte. Diario Hoy, 25 de Septiembre de 2005. Ver Anexo.

Hasta aquí hemos presentado las particularidades de la pintura mural como técnica y del muralismo como movimiento, a continuación comenzaremos a recorrer el proceso realizado por el Centro Cultural Sueños del Sur en el marco del Proyecto Municipal Murales en La Plata. Para ello, y teniendo en cuenta que la presente investigación se enmarca dentro del programa de investigación Comunicación y Arte, es necesario recuperar lo planteado en el Marco Teórico donde se expuso que analizaremos a la obra artística en relación a la sociedad y como práctica comunicacional. La obra de arte - en este caso focalizaremos en la realización de murales- no concluye cuando el artista se aleja de ella, se sigue construyendo con cada observador que se detiene ante ella y la carga de sentido.

Es importante rescatar que la comunicación se vuelve indispensable para el arte. Así, se entiende el arte como una forma de participación. No existe el arte sin alguien a quien comunicar. Hay tantas obras como miradas subjetivas para admirar e interpretar¹⁸.

3.2.1.3. Proyecto "Murales en La Plata"

En Marzo de 2008 desde la Dirección de Gestión Cultural, dependiente de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata se inicia un proyecto de realización de murales en diferentes barrios de la ciudad que, de acuerdo con lo manifestado en sus lineamientos¹⁹, tiene como eje la expresión artística y la comunicación visual. Al respecto, la Directora de Gestión Cultural, Andrea Busquets, manifiesta:

"La idea de los murales es poner en los distintos barrios y generar identidad en esos barrios, o sea, integrar a los vecinos, generar apropiación para que los cuiden, porque si no, los destruyen, que es lo que suele pasar."²⁰

En principio se realiza un llamado a los vecinos para que ofrezcan paredes y se hace una convocatoria amplia para seleccionar a grupos interesados en realizar murales. El principal medio para poner en circulación esta propuesta fue el diario El Día, pero también hubo vecinos pertenecientes a clubes o instituciones que se acercaron a solicitar murales, a partir de ahí *"se trató de trabajar más con instituciones, para integrar institución – municipio. Porque ganás muchos más*

¹⁸ Revista Trampas de la Comunicación y la Cultura N°24, Publicación de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, Abril 2004.

¹⁹ Ver Anexo Proyecto Murales en La Plata.

²⁰ Entrevista realizada para la presente investigación a la Directora de Gestión Cultural de la Municipalidad de La Plata, Profesora Andrea Busquets. 1 de Agosto de 2009. Ver Anexo.

*integrando a un club, ganás mucha más aceptación del mural, que lo cuiden más que en una casa particular*²¹ señala la Directora de Gestión Cultural de la Municipalidad.

Ya no se trata de la realización de programas propios cuya planificación y gestión es llevada a cabo sólo por el municipio, sino de apoyar la realización de actividades culturales de organizaciones de la sociedad civil. Este apoyo se hace mediante la ayuda en la creación artístico-cultural y a través de subvenciones*.

En este punto coincidimos con el Doctor en Ciencias Políticas y Económicas, Ezequiel Ander-Egg, quien sostiene que dentro de un proyecto cultural, las subvenciones no pueden ser un proyecto de mecenazgo clientelista en beneficio de intereses de partido, ni un modo de actuación que convierte a los directores de cultura en dispensadores de generosas donaciones; sino que se debe introducir racionalidad para su otorgamiento (resolviendo varios tipos de problemas: a quienes se han de otorgar, con qué criterios y procedimientos de otorgamiento)²². A partir de los cual sostenemos que debe realizarse una planificación adecuada de cada proyecto que se propone desarrollar (en este caso estamos haciendo referencia al accionar del Estado, pero, como planteamos en el Marco Teórico y, como veremos en el trabajo de campo que analizaremos en el capítulo siguiente, también es fundamental en todo tipo de organizaciones y actividades).

*Por subvenciones entendemos a aquellas ayudas en dinero que se otorgan (a instituciones o personas) para apoyo o sustento de determinadas actividades culturales.

Particularmente, en este caso, los grupos seleccionados firman un contrato con la Municipalidad donde se estipula que el equipo realizará la obra y el Estado proveerá de materiales. Junto con la copia del contrato se entrega una hoja con los lineamientos generales del proyecto "Murales en La Plata"²³ en el cual consta que:

Las obras serán desarrolladas, teniendo en cuenta el lugar, su integración en el barrio, su contexto. La temática de los murales se conciliará con los propietarios de las paredes y los vecinos, para crear una imagen que refleje la identidad del barrio, su historia y la de sus habitantes; generando un nexo entre los artistas, su expresión, su pensamiento y la comunidad, quien será receptora, partícipe e intérprete de este lenguaje.

A su vez, como expectativa de logro el proyecto propone la realización de murales que generen identificación, que encuentren un lugar de pertenencia entre los vecinos y que posibiliten la creación de "un pensamiento crítico de la realidad y reflexivo de la cultura."

²¹ Entrevista realizada para la presente investigación a la Directora de Gestión Cultural de la Municipalidad de La Plata, Profesora Andrea Busquets. 1 de Agosto de 2009. Ver Anexo.

²² ANDER-EGG, Ezequiel. La política cultural a nivel municipal. Ed. Lumen Humanitas, Buenos Aires, 2005, pág. 72

²³ Ver Anexo.

En un segundo apartado se enumeran posibles superficies a pintar: todas corresponden a paredes de la circunvalación (Avenida 31, 32 y 72)²⁴.

El proyecto no tiene fecha de finalización y no presenta más lineamientos o condiciones que los expresados en la hoja comentada anteriormente, sintetizados párrafos arriba.

Si la cultura pertenece, fundamentalmente, al ámbito de la sociedad civil y si el Estado (nacional, provincial o local) rige su acción cultural por el principio de la subsidiariedad, el municipio aparece como el entorno más adecuado para articular, en el área de la cultura, la esfera de la sociedad política y de la sociedad civil.

Ezequiel Ander-Egg²⁵

Así, entendiendo al ámbito municipal como espacio donde se hace posible la articulación entre la sociedad política y la sociedad civil, el Centro Cultural Sueños del Sur participa en la materialización de este proyecto firmando un contrato donde se establece que se realizarán cuatro murales (aún no se detalla su ubicación; ésta será informada posteriormente).

A continuación desarrollaremos la experiencia de trabajo del equipo del Centro Cultural Sueños del Sur en el marco de este proyecto y analizaremos la manera en que éstos lineamientos que se presentan como generales y abarcativos se tornan ambiguos posibilitando la aparición de actores que determinarán los resultados del proceso.

Para hacerlo, en principio reconoceremos el rol de la Dirección de Gestión Cultural y el equipo de trabajo de Sueños del Sur, para luego, abordar el proceso analizando los procesos comunicacionales reconocidos durante su desarrollo.

El rol de la Dirección de Gestión Cultural en el proceso

Al hablar de rol, en el marco de este proceso de gestión cultural, nos referimos a la modalidad singular que le da cada persona u organización a la función que le fue otorgada. Así, la función describe responsabilidades, es asignada "oficialmente", mientras que el rol es la forma en que se desempeña la función (pueden coincidir o no)²⁶.

²⁴ Los murales se realizarán en las calles: 72 y 11, 72 y 14, 72 entre 23 y 24, 72 y 35, 31 y 46, 31 y 38, 32 y 14, 32 y 13, 32 y 2, 32 y 1, 32 y 116. Proyecto Murales en La Plata, Ver Anexo.

²⁵ ANDER-EGG, Ezequiel. La política cultural a nivel municipal. Ed. Lumen Humanitas, Buenos Aires, 2005, pág.28.

²⁶ PICHÓN RIVIERE, Enrique. El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social. Editorial Nueva Visión, Buenos Aires, 1977, pág.45.

Dentro del Proyecto "Murales en la Plata" la Dirección de Gestión Cultural está encargada de recibir a funcionarios públicos de las diferentes delegaciones de la ciudad, a responsables de instituciones (escuelas, jardines de infantes) u organizaciones de la sociedad civil (clubes, comedores, etc.) que estén interesados en que se realice un mural en su organización o en su barrio.

Luego, esta Dirección selecciona a un equipo de artistas – de los inscriptos previamente cuando se realizó la convocatoria- , les comunica la pared sobre la que se trabajará e informa cuál es el referente del barrio con el que tendrán que ponerse en contacto y los provee de la pintura necesaria para la obra (el resto de los materiales son adquiridos por el actor que solicita la obra).

Una vez finalizado el trabajo se deben presentar fotos de la obra para adjuntar al expediente que se abre en el momento de firmar el contrato.

Así, la Dirección de Gestión Cultural se propone como "puente" entre una organización o institución que solicita un mural y el grupo que realizará la obra.

3.2.1.4. Sueños del Sur dentro del proyecto "Murales en La Plata"

El Centro Cultural se entera de este proyecto y se pone en contacto con la Dirección correspondiente.

Se firma un contrato por cuatro murales. Allí se establece que la Municipalidad indicará las paredes y proveerá de pintura. La participación de actores sociales del barrio donde se pintará y consenso –o no- queda a criterio del equipo de trabajo.

El día que se firma el contrato (febrero de 2009) se entrega al Centro Cultural una lista de posibles paredes sobre las cuales trabajar. Todas, como mencionamos al presentar al proyecto, se ubican sobre las Avenidas 31,32 y 72.

Esto, sumado a que la propuesta era destacar la identidad del barrio donde se realice la obra impulsa al equipo del Centro Cultural a comenzar a trabajar imágenes sobre murgas o candombe para las zonas donde se reúnen a ensayar murgas o, flores y niños para zonas cercanas a plazas.

Luego de firmar el contrato, hacia fines de febrero, comienzan a trabajar algunas imágenes, aun no se habla de bocetos puesto que consideran imposible pensar en un boceto sin ver la pared.

En este sentido, los artistas del equipo coinciden con Cristina Terzaghi, muralista platense, que propone la realización de los murales a partir de un reconocimiento de la zona donde tendrá lugar, identificación y participación de actores relevantes y manifestación de problemáticas comunes.

El equipo de trabajo del Centro Cultural

Teniendo en cuenta que embarcarse en la tarea de gestionar una actividad artístico-cultural implica tener en claro varios puntos. En primera instancia, es

fundamental conocer la conformación del equipo de trabajo, debemos tener claramente diferenciados los roles de cada una de las personas que integren el equipo para su buen funcionamiento²⁷, conozcamos a los protagonistas de esta etapa.

Como mencionamos en la presentación del Centro Cultural Sueños del Sur, los protagonistas varían de acuerdo a la actividad.

En este caso el equipo de trabajo está conformado por seis personas:

- dos miembros del Grupo Fundador: Daniel Martínez y Silvana Lencina.
- dos socios o miembros activos: César Christensen y Guillermo Caretti.
- tres colaboradores: Bruno Caretti, Diana Della Bruna y Verónica Golcalves.

Dentro del equipo encontramos tres artistas plásticos²⁸: Daniel Martínez, Guillermo Caretti y Verónica Goncalves. De los cuales, los dos últimos trabajan en pintura (el primero es escultor).

El equipo de trabajo se reúne por primera vez el 30 de enero de 2009, diez días antes de firmar el contrato; está conformado por miembros del Centro Cultural que fueron invitados a participar de esta actividad por los fundadores de la organización (al resto de los miembros de Sueños del Sur sólo se les informó una vez que se había comenzado a trabajar sobre la pared), por lo tanto, esta primera reunión tuvo como objetivo que se conozcan los integrantes del equipo de trabajo que llevarían adelante esta actividad. Como resultado de este encuentro se destaca la buena predisposición de todo el equipo de trabajo y las expectativas generadas ante el proyecto que se presentaba muy interesante.

El 11 de febrero de 2009 se firma el contrato en la Dirección de Gestión Cultural de la Municipalidad de La Plata ubicada en el Primer piso del Pasaje Dardo Rocha. Horas después se realiza una nueva reunión con todos los integrantes del equipo de gestión donde se acuerda la manera en que se organizará el trabajo una vez que se asignen las paredes:

1º Encuentro para conocer la pared, el barrio, recorrer organizaciones e instituciones cercanas.

²⁷ BOBBIO, Daniela (Comp.). Inconsciente colectivo. Producir y gestionar cultura desde la periferia. Ed. Fundación Ábaco, Córdoba, Argentina, 2007. Pág. 106.

²⁸ En 1980, en la Conferencia General realizada en Belgrado, la UNESCO define al artista en los siguientes términos: “toda persona que crea o participa por su interpretación en la creación o la recreación de obras de arte, **que considera su creación artística como un elemento esencial de su vida**, que contribuye así a desarrollar el arte y la cultura, y que es reconocida o pide que se la reconozca como artista, haya entrado o no en una relación de trabajo u otra forma de asociación. Esta definición se basa en el reconocimiento de que el arte refleja, conserva y enriquece la identidad cultural y el patrimonio espiritual de las diferentes sociedades.

2º Encuentro para consensuar imágenes y conceptos con los que se trabajará (en esta instancia se considera interesante sumar algún actor del barrio al equipo). Luego, los artistas plásticos -Guillermo Caretti y Verónica Goncalves- serían los responsables de realizar un primer boceto. Paralelamente, el resto del equipo se encargaría de solicitar los materiales ante quien corresponda.

3º Encuentro y último antes de comenzar a trabajar sobre la pared: se ajustaría el boceto para su presentación frente a autoridades que lo soliciten y se coordinarían días y horarios de trabajo.

Los encuentros aquí presentados constituyen el esbozo del plan de trabajo planificado el día en que se firmó el contrato a fin de hacer más ágil el trabajo teniendo en cuenta que todos los miembros del equipo tienen otras actividades fuera de la realización de los murales. Se trataba momentos sujetos a cambios puesto que aún no se conocía la fecha en que se comenzaría ni el lugar donde se trabajaría.

En la semana posterior a la firma del contrato el Presidente del Centro Cultural decide nombrar "Director Artístico" a uno de los artistas plásticos del equipo de trabajo. Esta decisión fue recibida con indiferencia de parte de todo el equipo de trabajo, incluyendo al designado.

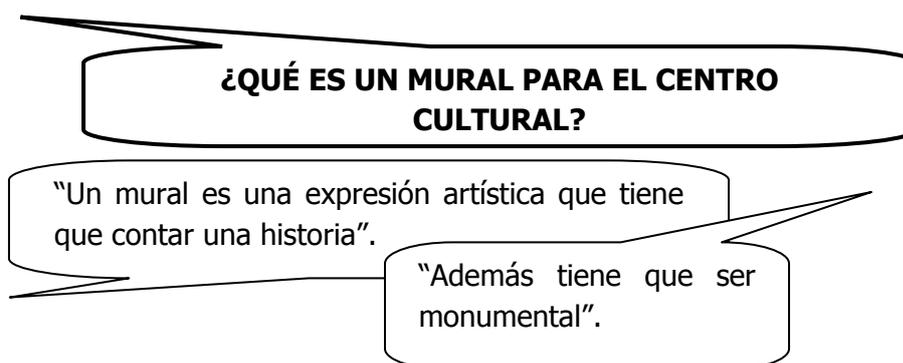
Teniendo en cuenta que se trata de un nuevo actor dentro de nuestra unidad de observación, no nos podía resultar indiferente, necesitamos saber de qué se trata y qué significa, principalmente teniendo en cuenta que, como mencionamos en el capítulo anterior, no existen áreas ni direcciones –fuera de los que exige la Comisión Directiva– dentro del Centro Cultural.

Al consultar al Presidente nos encontramos con que considera que para esta actividad, con alcance municipal, el Centro Cultural necesita un Director Artístico y agrega que se trata de un reconocimiento al artista que, según considera, merece una distinción dentro de la organización y no es fecha oportuna para incluirlo en la Comisión Directiva. Además agrega que en los últimos meses del año será nombrado "vocal".

Pero aún no nos queda claro: ¿Director Artístico de esta actividad o del Centro Cultural? *"Ahora Sueños del Sur tiene Director Artístico, en este momento significa que será el encargado de coordinar y organizar el trabajo de los murales, después veremos qué hacemos en el Barco, queremos ver si podemos pintar un mural allá"* manifiesta Daniel Martínez, Presidente de Sueños del Sur.

En fin, aun no hemos podido sacar algo claro de esta decisión unilateral. En esta instancia sólo podemos observar que la lógica de gestión "día a día" que analizamos al presentar a las instalaciones del Centro Cultural se vuelve a hacer presente al comenzar el proceso de realización de murales.

Pero ahora sigamos adelante y veamos cómo se desarrolla la actividad, quizás podamos comprenderlo mejor durante el proceso...



Pasados cuarenta y cinco días de la firma del contrato...

¡NOVEDADES!

Como dijimos anteriormente, la Dirección de Gestión Cultural es la encargada de recibir a las personas que se acercan a solicitar murales y/o ofrecer una pared. En nuestro caso la demanda nació en la **Delegación de Ringuelet**. Por lo tanto el Centro Cultural pintaría su primer mural en esta localidad.

Ringuelet es un barrio de La Plata ubicado once kilómetros al noroeste del Casco Urbano de la Ciudad. De acuerdo a los datos obtenidos en el Censo realizado en 2001 tiene una población de 15.312 habitantes.

La localidad Ringuelet toma su nombre del Ingeniero Augusto Ringuelet, profesional francés que llega en 1863 a la Argentina para trabajar en los Ferrocarriles. Llega a ser gerente del Ferrocarril del Oeste realizando, como ingeniero, innumerables trazados y dirigiendo importantes obras en los ferrocarriles. Se instala en la ciudad de La Plata al fundarse esta en 1882. Allí fallece el 14 de julio de 1915.

Ringuelet forma parte del conjunto de localidades que se desarrollaron en la línea del entonces Ferrocarril del Sur (luego Ferrocarril General Roca) que vincula a La Plata con Buenos Aires, al igual que Tolosa, Ringuelet, City Bell y Villa Elisa, Gonnet, Villa Castells, Arturo Seguí.

Enmarcado en una gestión de gobierno donde el Delegado de este barrio, Omar Bávaro, se propone –de acuerdo a lo manifestado en una entrevista realizada para la presente investigación- *re- jerarquizar* Ringuelet, “dejar de ser la espalda de Tolosa y pasar a tener una identidad propia”. De esta manera, desde la Delegación se realizan, no sólo las actividades de rutina correspondientes a operativos e infraestructura, sino que se le otorga una importancia especial al ámbito cultural y a su difusión²⁹.

Con esta perspectiva y enmarcado en una política municipal de Recuperación del Espacio Público que abarca a todo el Partido de La Plata, se realizan obras con

²⁹ Entrevista realizada para la presente investigación al Delegado de Ringuelet, Omar Bávaro, 17 de Junio de 2009. Ver Anexo.

Además de la realización del mural está pautado que las obras sean inauguradas junto a un homenaje a quienes corresponda en fechas que no sean representativas (al avanzar en el proceso veremos de qué manera se pone en práctica).

Desde la Delegación de Ringuélet se sostiene que fuera de las fechas clave – feriados- *nadie se acuerda de los acontecimientos históricos*, motivo por el cual no se presenta una correlación entre la realización de los murales y las fechas reconocidas en el calendario como conmemorativas de los diferentes acontecimientos históricos.

El proyecto es que a futuro, al ir recorriendo el barrio se vayan recordando diferentes momentos de la historia Argentina.

Hasta aquí hemos conocido a los actores principales: la Dirección de Gestión Cultural de la Municipalidad de La Plata, Delegación de Ringuélet y el Equipo de trabajo del Centro Cultural Sueños del Sur (especialmente conformado para esta actividad). Ahora veamos los diferentes momentos del proceso.

El recorrido

Para organizar la exposición recorreremos el proceso en tres momentos. Utilizamos el concepto de **momento** para reemplazar con ventajas el concepto de etapas, tratando de evitar el estilo secuencial. Cada momento presenta una determinada especificidad, aunque todos interactúan y se articulan entre sí, y cualquier cambio en uno de ellos repercute en el resto³³.

1º) La Dirección de Gestión Cultural comunica espacio donde se realizarán los murales: aquí nos referiremos a las instancias previas al arribo del equipo al espacio para pintar.

2º) Realización del Mural: desde que se comienza a trabajar hasta que se concluye la obra.

3º) Inauguración con el homenaje correspondiente según lo planificado por la Delegación.

Los momentos que abordaremos a continuación no guardan entre sí una rigidez secuencial, es posible comenzar por cualquiera de ellos y de allí subir, bajar, retroceder y avanzar en un sentido dinámico. Pero no son independientes, ya que cualquier cambio en uno de ellos puede obligar a cambiar los otros³⁴.

1º MOMENTO: ¡A PINTAR EN RINGUELET!

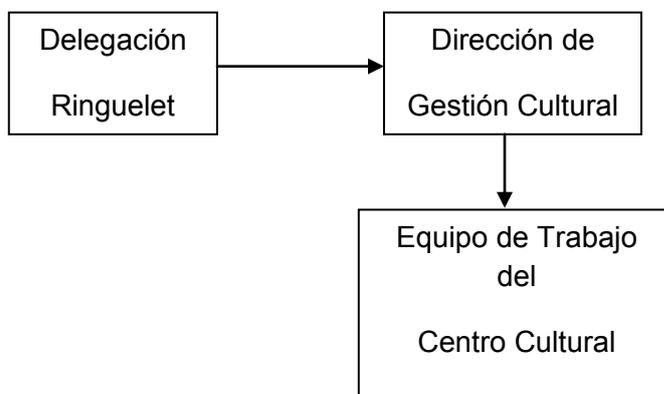
El proceso de trabajo del equipo del Centro Cultural Sueños de sur, comienza meses después de la firma del contrato cuando se recibe el llamado desde la Dirección

³³ MATUS, Carlos. *Estrategia y plan*. Siglo veintiuno editores, México, 1998, pág. 88.

³⁴ ROVERE, Mario. *Planificación estratégica de Recursos humanos en Salud*, 1993.

de Gestión Cultural comunicando que ya han solicitado un mural y propuesto una pared.

Se concreta una reunión donde se informa que se debe realizar un mural sobre “la memoria” para un Parque de la Memoria que se está construyendo en Ringuelet y que ya tiene fecha de inauguración.



La forma en que se pensaba organizar el trabajo se modifica: ahora ya no se trabajará haciendo un reconocimiento de la zona donde se realizará el mural, ni se integrará a algún vecino del barrio... se solicita un mural a modo de “adorno”.

De esta manera se desconoce la importancia de la observación y reconocimiento del terreno, del espacio público indispensable antes de aplicar cualquier proyecto o estrategia de acción cultural.

En esta instancia encontramos una primera contradicción entre la propuesta de la Dirección de Gestión Cultural y su puesta en práctica. Como veíamos anteriormente, junto con el contrato se le entregó al Centro Cultural una hoja con los lineamientos del proyecto “Murales en La Plata”. Allí se refiere a los murales como

*obras de arte urbana que generan pertenencia e identidad a los espacios públicos. A la vez, se considera que representan imágenes sociales que interactúan con los individuos creando cultura en dinámico crecimiento, teniendo en cuenta que cada espectador interpretará y dará un sentido a la representación.*³⁵

En este momento, aquel documento se convierte en un papel carente de valor. El primer mural será sobre “la memoria” (más adelante abordaremos El Tema) y desde la Dirección de Gestión Cultural le informan al equipo de Gestión que era indispensable elaborar un boceto que debía ser aprobado por la Secretaría de Derechos Humanos de la Municipalidad de La Plata y por las autoridades de la Delegación de Ringuelet.

Todo se presenta como imposición y exigencias y de esta manera, vemos que, indirectamente, promueven que se ignore todo reconocimiento del espacio.

³⁵ Ver Anexo.

Desde nuestra perspectiva, en el ámbito de la sociedad civil, el Estado debe buscar, encontrar y asociarse con las organizaciones y los grupos, además del conjunto de los trabajadores de la cultura, para **alentar, apoyar y promover, pero sin inmiscuirse**, todas las iniciativas que tengan un objetivo cultural.

Al respecto, Guillermo Caretti manifiesta:

"Primero nos dicen que será una temática a designar por cada grupo y, en nuestro caso, terminó siendo una temática que se dio con fechas de aniversarios y con inauguraciones³⁶".

En esta instancia, ya podemos descartar que las obras resultado de este proceso se enmarquen dentro del movimiento denominado Muralismo tal como lo enunciamos en el apartado anterior. Se tratará de murales que desconocen su entorno inmediato: no se tiene en cuenta las instituciones del barrio que están alrededor de la pared, por ejemplo escuelas, fábricas, o Camino Centenario como entradas o salidas del centro de la Ciudad (luego veremos esto cuando llega el momento en que informan las direcciones donde se trabajará).

Pero los inconvenientes o "sorpresas" que van apareciendo luego de firmar el contrato son reconocidos por el equipo de Sueños del Sur como parte del proceso y, en ningún momento se planteó la posibilidad de dar marcha atrás. En este sentido fue muy importante contar, dentro del equipo con personas que ya habían tenido experiencias de trabajo con el Estado – también con actividades artísticas- y brindaban tranquilidad al equipo. Particularmente, Guillermo Caretti afirma:

Teníamos un contrato con fechas, pero generalmente lo que pasa es que es difícil trabajar con lo institucional -cuando digo lo institucional digo el Estado- muchas veces es difícil trabajar con el Estado, porque los tiempos del Estado parecen ser, que no son los tiempos reales que manejamos todos, entonces, siempre se va cambiando . Es muy difícil organizar algo y llevarlo a cabo de una manera organizada³⁷.

Los murales debían ser aprobados previamente por la Delegación de Ringuélet. Esto es, sus autoridades necesitarían recibir una copia del boceto. Al mismo tiempo, se informa que el mural sobre "la memoria" tendría que estar aprobado por Adelina de Alaye, Madre de Plaza de Mayo, que se desempeña en la Sub- Secretaría de Derechos Humanos.

³⁶ Entrevista realizada para la presente investigación a Guillermo Caretti, 4 de noviembre de 2009.

³⁷ Entrevista realizada para la presente investigación a Guillermo Caretti, 4 de noviembre de 2009.

Hasta aquí tenemos el tema, aún no problematizado por el Centro Cultural...abordemos ahora el proceso de Gestión del equipo

Cuando se reúne el equipo de trabajo surgen las preguntas...

Luego de que se recibe el llamado donde informan la temática, el equipo se reúne para intercambiar ideas acerca de la propuesta.

Veamos el primer caso que es el que hemos venido presentando hasta ahora:

Tema: Memoria.

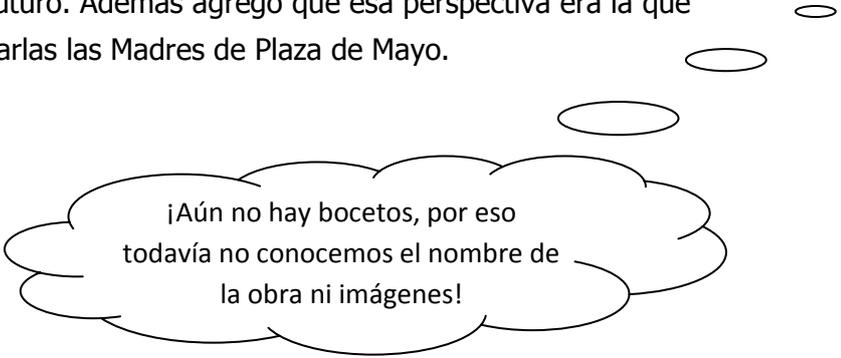
Como mencionamos en la presentación del equipo, tres de los integrantes del son artistas plásticos pero encontramos que sus obras no se relacionan con los derechos humanos ni con la memoria (en el sentido propuesto por las autoridades a las que se debe responder).

En la mesa de trabajo se oyen preguntas: ¿la memoria a partir de qué? ¿La memoria a partir de la desaparición de personas del año 1976 en adelante?

Todos comparten la idea de trabajar sobre la mirada "desde el presente y hacia el futuro"; sobre aquello que demandaban y por lo que lucharon los desaparecidos y que aún se sigue demandando.

Luego de definir lineamientos generales de trabajo y teniendo en cuenta que se les había pedido que consulten su boceto con Adelina Alaye, Madre de Plaza de Mayo que trabaja en la Subsecretaria de Derechos Humanos, se disponen a concertar una reunión antes de bocetar para consensuar la idea a partir de la que se empezaría a pensar en imágenes.

El encuentro tuvo lugar al día siguiente y fue sólo una formalidad. Adelina Alaye se manifestó agradecida por la propuesta de abordar la "memoria" con la idea de mirar hacia el pasado para construir el futuro. Además agregó que esa perspectiva era la que estaban implementando en sus charlas las Madres de Plaza de Mayo.



¡Aún no hay bocetos, por eso todavía no conocemos el nombre de la obra ni imágenes!

Ahora veamos el Primer momento del Segundo mural

Los lineamientos del proyecto "Murales en La Plata" parecían haber quedado completamente de lado cuando comunican que el segundo mural también tiene temática predeterminada.

Tema: Malvinas.

Será en nuevamente en Ringuelet. La Delegación lo solicitó para acompañar un homenaje que se planea hacer a los excombatientes de Malvinas (que viven o han vivido en el barrio) el día del Aniversario de la fundación de Ringuelet. Nuevamente fechas, nuevamente a ignorar las organizaciones e instituciones que se encuentran alrededor del espacio.

De todos modos, los artistas encargados del boceto coinciden en que necesitan ver la pared sobre la que se pintará antes de pensar imágenes, antes de empezar a trabajar en el boceto.

El mural sobre "la memoria" estará ubicado en la Calle 13 entre 516 y 516 bis; el segundo en 7 y 511. En ambos casos tenemos predeterminada la temática general y la fecha de inauguración.

Mural	Temática	Se comunica espacio y tema al equipo	Día de Inauguración
1	Memoria	16 De Abril de 2009	29 de Abril de 2009
2	Malvinas	26 De Mayo de 2009	7 de Junio de 2009

En cuanto a la aprobación del boceto desde la delegación de Ringuelet, y teniendo en cuenta que el análisis que nos proponemos desarrollar se centrará en las relaciones que se establecen a partir de una propuesta artístico-cultural, es importante destacar que, luego de la realización del primer mural se crea un lazo de confianza en lo que se refiere al trabajo de los artistas que se manifiesta en que, para el mural cuyo tema será "Malvinas" no fue necesario concertar una reunión para hablar del boceto. En este caso fue enviado vía correo electrónico, como una simple formalidad, el día antes de empezar a marcar sobre la pared. No fue solicitado.

CONCLUSIÓN 1º MOMENTO

✓ Dirección de Gestión Cultural pone en marcha la realización de los murales sin conocer la superficie sobre las que se trabajará.

✓ Los dos primeros murales se realizarán en Ringuelet dejando de lado que la organización que los realizará ha desarrollado sus actividades en Villa Elisa y Arturo Seguí.

✓ Imponen temática a abordar en la obra. Se trabajará desconociendo intereses del barrio y actores de la zona.

✓ Informan la pared cuando ya hay fecha de inauguración.

✓ Equipo de trabajo se adapta a las demandas, se reestructura el plan de trabajo anterior.

2º MOMENTO: DE LUGARES A ESPACIOS.

Ingresamos en este momento recordando lo manifestado por Cristina Terzaghi: los murales transforman los espacios en lugares dotándolos de sentido e imprimiéndoles un discurso³⁸.

Conozcamos el lugar sobre el que se trabajará, paso previo a comenzar con el boceto. Teniendo en cuenta que ya nos han informado la dirección de los muros sobre los que se trabajará, estamos en condiciones de hacer un reconocimiento del territorio.

Para ello recurrimos al mapa, herramienta que, si bien ya la hemos desarrollado en el marco metodológico, es oportuno recordar que nos permitirá profundizar el conocimiento de nuestro lugar de intervención desde una mirada más general e integral. ¡Es un disparador para pensar el contexto!

Hablar de Gestión Cultural implica la articulación de diferentes actores, una articulación que conlleva responsabilidades y cobertura de cuestiones mínimas (supervisión o preparación de condiciones o materiales).

Esta afirmación toma especial relevancia al tener en cuenta que, cuando se informa la temática al equipo, también se afirma que la pared ya estaba preparada y lista para comenzar a pintar.

Como manifestamos anteriormente, antes de empezar a pensar en el boceto es indispensable conocer el espacio. Nos encaminamos hacia el lugar...

³⁸ Entrevista realizada para la presente investigación a la muralista platense Cristina Terzaghi, 10 de noviembre de 2009. Ver Anexo.



En primer lugar conoceremos la superficie sobre la que se realizará el mural sobre la memoria (aun sin nombre, ni imágenes con las que se trabajará, teniendo en cuenta que la investigación propone realizar el mismo recorrido que el realizado por los miembros del equipo de trabajo). Se trataba de una pared de lajas, sin preparar, y con poca visibilidad – si estacionaba un auto frente a ella no se veía porque estaba en bajada- . Dos metros de alto y alrededor de 20 metros de largo. Se pintarían quince.

Tenía una mano de cal que permitía ver las pintadas políticas que habían estado y, en algunas partes había papeles pegados (afiches de propaganda), pero debido a que ya estaban estipulada la fechas de entrega era imposible, para el equipo de trabajo del Centro Cultural, no sólo pedir que preparen la pared o que busquen otra -ya que en la zona hay paredes propicias para un mural- si no que tampoco se contaba con el tiempo necesario para limpiar la superficie sobre la que se trabajaría con una hidro-lavadora.

Luego de ver la pared, el equipo de trabajo se reúne a pensar en el primer mural: teniendo en cuenta que se ubicaría en un Parque de la Memoria que tendría un sector de juegos enfrente consideraron interesante que sea una obra colorida. Sumado a que el muro es muy largo y de baja altura podría pensarse en varias imágenes, que vayan desde el pasado hacia el presente.



Éstos fueron los lineamientos generales, lo que surgió luego de conocer la propuesta y la pared, y sobre lo que se pusieron a trabajar los artistas en el boceto.

La siguiente reunión fue para ver el boceto, sumar algunas figuras y modificar otras. Luego, los encargados del boceto se dirigieron a la Delegación de Ringuélet a fin de recibir la aprobación y/o comentarios de quienes corresponda. Allí se realizó la reunión con el Delegado, Omar Bávaro y su secretaria y responsable de prensa, Claudia Velázquez quienes se mostraron conformes y solicitaron que se les explique cada una de las figuras.

Luego, se comenzaría a pintar.

Cuando el equipo del Centro Cultural se reúne con el Delegado de Ringuélet comenta que la realización del Parque de la Memoria surge como una inquietud personal, que *"quería hacer algo que no estuviera hecho en la ciudad y ocupar parte del espacio libre que había en ese sector que es tan concurrido"*. Luego agrega que paralelamente a eso tenía la idea de hacer pintar un mural y ese momento les pareció propicio porque con su inclusión, el mural completaría el conjunto visual integrado por Escultura y sector juegos hasta ese momento.

Aquí entramos en una nueva etapa, ya no nos referiremos al "mural sobre la memoria", o al "primer mural". Tenemos el nombre: **"Memoria, presente y futuro"**.

Antes de comenzar a pintar este mural hagamos un recorrido hasta obtener el boceto del segundo mural. Esto nos facilitará presentar el período en el que se pinta de manera conjunta, sin necesidad de dedicar un apartado a cada una de las obras. Así, focalizaremos, no tanto lo que tienen de diferente y sí lo que tiene en común.

En el caso del segundo mural, el proceso de elaboración del boceto del fue similar en lo que se refiere a la organización del equipo.

Al momento de ir a reconocer la pared, el equipo ya se esperaba un muro en el mismo estado que el anterior y ya no se sorprendió al encontrarse con algo así nuevamente. Al respecto, Guillermo Caretti manifiesta:

No podíamos decir necesitamos que este muro de esta pared sea preparada de tal manera, o sea medio que se fue dando de una manera que bueno , "hay que pintar sobre esto y hay que pintar sobre esto" fuera del hecho artístico y fuera del grupo, y fuera de lo que se creyó bueno, que finalmente dio como para hacer una historia, para tratar como una historia lo que se pintó³⁹.

Mientras que el primer mural se pensó colorido puesto que iba a estar cerca de un área de juegos para niños – que formaba parte del conjunto visual del Parque de la Memoria-, el segundo se piensa monocromático y se descarta la posibilidad de que tenga muchas figuras.

A diferencia del caso anterior, en esta oportunidad Verónica Goncalves, una de los artistas encargada del boceto, comenta que le interesaría no limitarse tanto con el tema propuesto. Al enterarse que el tema es Malvinas expone un ejemplo cercano a las obras que realiza de manera individual: *"en la guerra usan cascos, los cascos tiene manchas, como las jirafas, entonces dibujaría una jirafa con un casco y algo de Malvinas dentro, un mapa..."*. Este comentario surge porque al comenzar la reunión comenta que le interesaría, en este mural, hacer algo que le guste ya que no había quedado conforme con el anterior.

Frente a esto el equipo de trabajo, encabezado por Guillermo Caretti, resuelve que, si bien es interesante la propuesta, se debe tener en cuenta que existe un contrato con la Municipalidad y que esto implica hacer un producto que sea fácilmente legible. Caretti subraya que debe ser *"algo que cuando se inaugura todos los que concurren puedan entenderlo fácilmente"*, afirmó, *"algo re-gráfico, hay que pensar que es un concurso de estampillas sobre Malvinas"*. No suena estimulante pero es la lógica con la que se trabajó desde Sueños del Sur para la realización de ambos murales.

Luego de esta reunión, se comienza a trabajar sobre el boceto.

Veamos los lineamientos generales surgidos en la primer reunión (datos que serían tenidos en cuenta en la elaboración del boceto): se usarían pocos colores, centrados en usar varios de la misma gama cromática; se trabajaría con una figura muy grande y se invitaría a miembros del Centro de Ex – Combatientes Islas Malvinas⁴⁰

³⁹ Entrevista realizada para la presente investigación a Guillermo Caretti, 4 de Noviembre de 2009. Ver Anexo.

⁴⁰ CECIM: Centro de Ex-Combatientes Islas Malvinas: organización de la Sociedad Civil que se crea con el objetivo de honrar la memoria de los caídos en las acciones bélicas del Atlántico Sur; desarrollar un ambiente de cordialidad y solidaridad entre los ex-soldados conscriptos

(CECIM) para que incluyan una frase que consideren pertinente. De esta manera nace el mural **"Soldado de Malvinas"**.

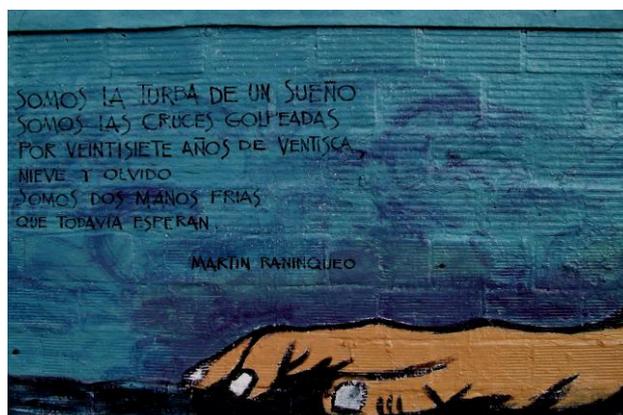


De la misma manera que para el mural "Memoria, presente y futuro" se pensó en no mirar sólo el pasado, en esta oportunidad se abordaría el tema Malvinas pensando que fue más que la Guerra: los combatientes de ayer son ex – combatientes de hoy.

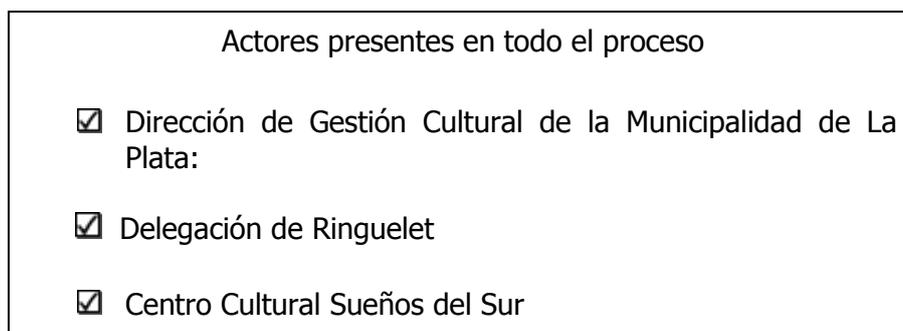
Esta vez no se exige que el boceto sea aprobado por alguna institución (como fue en el caso del mural "Memoria, presente y pasado" la exigencia de que sea aprobado por Adelina Alaye de la Sub-Secretaría de Derechos Humanos de la Municipalidad de La Plata). Aquí, la idea de invitar a miembros del CECIM surge en las instancias de producción dentro del equipo de trabajo, de acuerdo a lo manifestado por Guillermo Caretti, para

culminarlo con una frase que tuvieras que leer. Es algo que surge del grupo, entonces dijimos ´nosotros no podemos hacer esto´, porque los que pueden hacer eso es la gente que estuvo ahí, y bueno, ahí convocamos al CECIM y ellos trajeron una parte de una poesía de Martin Raninqueo que él es ex combatiente y escritor.

Bien, hasta aquí tenemos los bocetos. Ahora repasemos los actores presentes durante todo el proceso antes de comenzar a trabajar en el espacio.



combatientes y/o civiles, que participaron en el conflicto bélico del Atlántico Sur, desarrollado entre el 2 de Abril y el 14 de Junio de 1982, quienes gozarán de todos los beneficios sociales posibles; propender su mejoramiento intelectual y cultural ; promover el mejoramiento en la recuperación física, psíquica y social de los ex-soldados conscriptos combatientes y/o civiles; mantener vigente la idea malvinizadora en el pueblo y colaborar en el esclarecimiento total de los hechos y responsabilidades en el conflicto bélico del Atlántico Sur. Estatuto del CECIM, Ver Anexo.

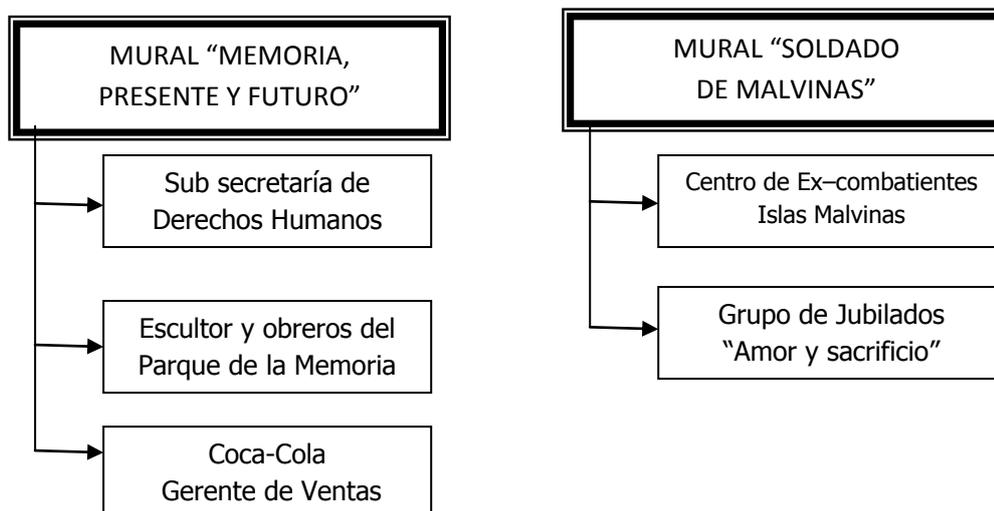


Un actor importante del barrio que se acercó durante la realización de los dos murales es la Copa de Leche "Saber que se puede". En ambos casos, estuvo presente desde que arribamos al espacio hasta el día de la inauguración.

Se trata de una de las organizaciones más antiguas del barrio, sus miembros son actores conocidos por todos los vecinos, están presentes en todas las actividades barriales. Puede entenderse como un grupo de presión dentro del ámbito barrial ya que acercan las demandas del Barrio en el que se desempeñan a las autoridades correspondientes.

Y, debido a que estamos analizando una obra que se realiza en un espacio público y urbano "nos encontramos" con vecinos que circulan, realizan comentarios sobre la obra, sugerencias, acercan golosinas, preguntan precios para realizar un mural en su institución o talleres. Así, la presencia de un equipo de trabajo interviniendo sobre el espacio produce una amplia diversidad de sentidos.

De la misma manera que encontramos actores presentes durante el proceso de realización de los dos murales, hay otros grupos que participaron sólo en uno de ellos.



En marcha... interlocutores y re-significaciones o acerca de las diferentes lecturas posibles.

Así como se acercan vecinos a hacer comentarios y observaciones sobre lo que se está pintando, o a preguntar de qué se trata, también a ofrecer mates o golosinas,

o a contar sus vivencias y percepciones sobre el tema sobre el que se está trabajando. Al estar interviniendo sobre un territorio que está cruzado por cuestiones políticas, el equipo de trabajo recibe invitaciones (por ejemplo para dar talleres en un club) y comentarios atravesados por diferentes agrupaciones políticas, con apreciaciones derivadas de internas propias del barrio, que desconoce y sobre las que se va interiorizando durante el proceso.

Como es el caso de dos representantes de un Club de Fútbol que se acercó durante la realización del Mural Memoria Presente y Futuro para solicitar la realización de una obra en sus instalaciones. Agregando que no estaban dispuesto a destinar recursos, que consideraban que le correspondía a la Delegación de Ringuélet cubrir los gastos debido a que el otro Club del Barrio había recibido dinero para mejorar sus instalaciones en el marco del Presupuesto Participativo de 2008.



A su vez, mientras se estaba realizando el Mural "*Memoria, presente y futuro*", el equipo de trabajo recibe la "visita" del Gerente de Coca – Cola (empresa a la cual corresponde la pared sobre la que se estaba trabajando) para informar que no hay una autorización formal de parte del Gerente General de Reginal Lee. Motivo por el cual se debería esperar quince días para que se firme la autorización. Además informó que no habría inconvenientes y que pasado este período se podría retomar, pero sin autorización por escrito no sería posible continuar.

Inmediatamente Sueños del Sur se comunica con el Delegado, a quién, al principio del proceso -luego ver la pared indicada y de recibir la aprobación del boceto-, se le había consultado si estaba el permiso correspondiente ya que pertenecía al depósito de Coca – Cola.

En aquella instancia aseguró que su Secretaria y responsable de prensa se había comunicado personalmente los meses previos a formalizar la solicitud del mural en la Dirección de Gestión Cultural y el Gerente de Coca-Cola había demostrado una excelente predisposición a que se realice la obra porque era una manera de no tener pintadas políticas.

Como consecuencia de este imprevisto se perdieron tres días de trabajo. Lo cual no es menor ya que, como mencionamos en el primer momento, los murales se solicitan con fecha de inauguración.

Hasta aquí nos encontramos con la falta de interés por la superficie sobre la cual se trabajará de parte de la Dirección de Gestión Cultural al hallarnos con una pared sin preparar, y también con la falta de capacidad de gestión y desorganización de parte de la Delegación que autoriza que se comience la obra sin la autorización por escrito de parte de quienes corresponda (en el caso del Mural Memoria, presente y Futuro, de la empresa Coca-Cola).

Finalmente y, debido a que el resto de los espacios que constituirían el Parque de la Memoria estaban terminados, el equipo de Sueños del Sur retoma su actividad sobre el muro sin la autorización por escrito pero, con un acuerdo realizado entre el Delegado y el Gerente de la empresa.

En cuanto al intercambio con gente de la zona, no estuvo muy presente durante la realización del mural "Memoria, presente y futuro" porque se trata de un lugar – inicio de Camino Centenario- donde la mayoría de las personas circulan en automóviles. En general se interactuaba con los obreros que estaban trabajando en la construcción del Parque (tanto sector Juegos como escultura) y con empleados de los comercios cercanos.

En el caso del mural "*Soldado de Malvinas*" fue muy diferente en lo que se refiere al intercambio que tiene lugar entre los artistas y quienes se encuentran con la obra cuando hacen su camino habitual.

Esta situación se debe a dos aspectos tener en cuenta: estaba ubicado en una zona céntrica, muy transitada, donde circulan muchos vecinos de Ringuelet (7 y 511) y a que, como manifiesta Guillermo Caretti, "se encontraban con una persona acostada de quince metros por tres⁴¹".



Desde que se comienza a marcar sobre la pared, hasta el último día el equipo de Sueños del Sur recibe comentarios de personas de distintas edades, desde niños que consultaban acerca de cómo marcar hasta vecinos muy molestos u ofendidos que consideraron una falta de respeto que se pinte un soldado con zapatillas.

⁴¹ Entrevista realizada para la presente investigación a Guillermo Caretti, 3 de noviembre de 2009. Ver Anexo.

Para abordar comunicacionalmente la realización del mural es importante retomar una afirmación de Terzaghi: "*nosotros, los muralistas transformamos espacios en lugares, los cargamos de sentidos*".

De esta manera, más allá de la temática, en el caso del mural Soldado de Malvinas muchos vecinos se acercaron a contar que si bien era un lugar céntrico con mucha circulación durante el día, cuando caía el sol se evitaba pasar por el lugar porque hacía muy pocos días habían detenido a un violador serial en su casa, ubicada en la esquina siguiente al mural (7 y 510) y coincidían en que con la obra, el espacio se transformaba en un lugar que daban ganas de pasar para apreciarla.

En cuanto al mural "*Memoria, presente y futuro*" es difícil hablar de que el mural transformó el espacio en lugar, podemos considerar que el conjunto visual conformado por el Parque de la Memoria: integrado por monumento, mural y juegos transformó el espacio en lugar (donde la zona de juegos tiene muchas posibilidades de ser la más concurrida porque está ubicada a pocos metros de un hipermercado).

Por su parte, dentro del proceso de realización del Mural Soldado de Malvinas, fueron muy importantes los comercios lindantes ya que facilitaban electricidad, agua y, un espacio donde dejar los materiales. En este caso, además de los referentes de la copa de leche "Saber que se puede" contamos con el aporte de abuelos del Grupo de Jubilados "Amor y Sacrificio" ubicado a pocas cuadras del lugar.

Este grupo de Jubilados se acercó porque manifestaron estar interesados en participar en todas las actividades culturales a las que son invitados (tanto a nivel barrial, municipal como provincial), pero para acompañarnos en el proceso de realización del mural fue determinante la temática abordada ya que manifestaron un especial interés por acompañar y participar en diversas iniciativas en las que estén presentes los ex combatientes de la Guerra de Malvinas.

Luego, investigando acerca de relación ente las formas organizativas de las organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y la población objetivo a la que se dedican, encontramos que la mayoría de las OSC tienen una población objetivo determinada pero al mismo tiempo engloban a otros. Puntualmente, de acuerdo a los datos relevados por el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) en 2006⁴², los Centros de Jubilados se ocupan generalmente de los "veteranos de guerra"⁴³.

⁴² Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) - Organizaciones de la Sociedad Civil en Argentina. Similitudes y divergencias. 2006, pág. 140

⁴³ En el presente trabajo optamos por utilizar el término "ex combatientes" en lugar de "veteranos de guerra", su utilización en este caso –única excepción en la investigación- se debe a que es la terminología utilizada por el CENOC.

CONCLUSIÓN DEL 2º MOMENTO

- ✓ La pared no está en condiciones, no hay tiempo para prepararla.
- ✓ Dirección de Gestión Cultural no se encarga de supervisar las superficies sobre las que se trabajará antes de poner en contacto demandantes con equipo de trabajo.
- ✓ Contrato contraído por el Centro Cultural Sueños del Sur con la Municipalidad de La Plata limita las posibilidades de abordar las temáticas propuestas.
- ✓ El Intercambio con los vecinos está determinado por el espacio.
- ✓ Mejor respuesta e interacción durante la realización del mural "Soldado de Malvinas". Despierta reacciones encontradas.

3º MOMENTO: INAUGURACIÓN

La inauguración del Mural "*Memoria, presente y futuro*" tuvo lugar el día 5 de mayo de 2009, día en que quedó formalmente inaugurado el Parque de la Memoria. Concurrieron varias autoridades municipales: Intendente, Secretario de Cultura y Educación, Sub- Secretaria de Derechos Humanos y el Delegado de Ringuélet.

Más que de una inauguración, por su organización y concurrentes, podría considerarse un acto político ya que coincidía con un período pre- electoral (faltaba poco más de un mes para las elecciones legislativas). Allí encontramos muy pocos vecinos del barrio y numerosas autoridades municipales.

El "acto" se desarrolló a partir de la escultura haciendo especial hincapié en que su autor era un joven artista del barrio de Ringuélet.

Para analizar esto es necesario recurrir a algunos datos contextuales obtenidos durante el seguimiento del proceso y las charlas informales mantenidas con algunos vecinos del barrio mientras realizamos las observaciones. El artista que realizó la escultura, Diego Budiño, hacía varios años que trabajaba en madera y su reconocimiento a nivel municipal fue promovido por el actual intendente de la ciudad, Pablo Bruera, quien visitó su casa mientras se encontraba realizando su campaña y al encontrarse con las esculturas se comprometió a promover su desempeño (facilitándole espacios de exposición).

Una vez finalizado el acto, las autoridades se sacaron algunas fotos y dos señoras Madres de Plaza de Mayo se acercaron al equipo del Centro Cultural para agradecer la obra, también solicitaron ser acompañadas a observarla de cerca -ya que el acto se desarrolló a varios metros.

Mientras tanto comentaron que en los últimos meses, habían estado ofreciendo charlas en el interior de la provincia donde invitaban a los jóvenes a mirar hacia el pasado con una mirada constructiva, no pasiva lo que coincidía con lo expresado en la obra.



Por otra parte, la inauguración del mural "Soldado de Malvinas" se desarrolló el domingo 7 de Junio, día del Aniversario de la fundación de Ringuélet. La actividad principal de la fecha era el desfile cívico militar que comenzó a las 9 y finalizó cerca de las 10.

La inauguración del mural se realizó a las 12. Se trataba de una actividad incompatible con un desfile cívico militar no sólo por la temática sino porque estaban invitados los miembros del CECIM, quienes serían homenajeados.

Teniendo en cuenta la respuesta que habíamos tenido de los vecinos mientras se realizaba la obra permitía pensar que concurrirían muchas personas. Además, el equipo de trabajo de Sueños del Sur creó que la inauguración sería anunciada durante el desfile pero no fue así.

La inauguración estuvo encabezada por el Delegado de Ringuélet, invitaron al equipo del Centro Cultural Sueños del Sur para que diga algunas palabras (allí habló Guillermo Caretti) luego se escucharon algunas palabras del Presidente del CECIM y finalmente el Delegado les otorgó un diploma a los ex combatientes o familiares presentes en el acto.

En cuanto a los asistentes se trataba de organizaciones vecinas que se habían mostrado muy agradecidos con la obra, interesados por la temática y que de una u otra manera habían formado parte del proceso, entre ellos podemos destacar al Grupo de Jubilados Amor y Sacrificio, la Copa de Leche Saber que se puede y algunos vecinos de comercios de la zona.

Esta inauguración fue más gratificante que la del mural anterior para el equipo de trabajo ya que al terminar muchos de los asistentes se acercaron para comentarnos sus lecturas de la obra, recuerdos que les despertaban y respaldo para cuestiones que generaron debate mientras se estaba pintando como fue el caso de las zapatillas del soldado.

Finalmente el Centro Cultural realizó dos murales de los cuatro estipulados en el contrato, ambos fueron en el barrio de Ringuélet. De todos modos el contrato se considera cumplido debido a que, por falta de presupuesto para adquirir la pintura, la Dirección de Gestión Cultural debió suspender la realización del Proyecto Murales en La Plata.

CONCLUSIONES DEL 3º MOMENTO

- ✓ Inauguraciones influidas por período pre-electoral.
- ✓ Proceso de realización fue más rico en cuanto intercambio e interacción con los diferentes actores que la inauguración.
- ✓ Se realizaron sólo dos murales de los cuatro estipulados.

Ahora veamos de qué manera vivieron el final del proceso los actores intervinientes.

3.2.1.5. Fin del proceso para los actores intervinientes

- Proceso según la Dirección de Gestión Cultural

"es como el agua, vos tirás un vaso y el agua por donde hay lugar se mete... y eso pasa con Gestión Cultural", Andrea Busquets, Directora de Gestión Cultural de la Municipalidad de La Plata.

Como mencionamos anteriormente, esta Dirección sólo actúa como puente entre organizaciones o instituciones que están interesados en tener un mural y equipos de trabajo capacitados para realizarlos.

En el caso de los murales realizados por Sueños del Sur en Ringuélet, la Directora de Gestión Cultural, Andrea Busquets afirma: *"Ahí el tema lo manejó más bien el delegado porque me dijo él que estaba haciendo ya un trabajo con determinado lineamiento"⁴⁴.*

De esta manera se justifica que no se hayan tenido en cuenta las características, historia y/o intereses particulares de quienes viven en el barrio.

Recordemos que en nuestro caso la Delegación solicita los murales y desde esta Dirección se pone en contacto al Centro Cultural con los interesados sin haber supervisado si el muro estaba realmente preparado.

En este sentido, no se envió a nadie para ver el estado de la pared, y no se solicitaron fotos. Esto podría haber servido para evitar situaciones como la que acabamos de ver.

Desde la Dirección de Gestión Cultural aseguran *"nos vamos adaptando según las demandas de quienes se acercan a solicitarlos"*, en ambas oportunidades había fechas establecidas y el mural se presentaba como indispensable: en el primer caso

⁴⁴ Entrevista realizada para la presente investigación a la Directora de Gestión Cultural de la Municipalidad de La Plata, Prof. Andrea Busquets, 1 de Agosto de 2009. Ver Anexo.

por tratarse del primer Parque de la Memoria de la ciudad y en el caso del mural "*Soldado de Malvinas*" coincidía con el Aniversario de Ringuelet.

En la realización de actividades culturales a nivel municipal, no existen prioridades claras. Y, cuando no existen prioridades, todo es igualmente importante y todo es relativamente reemplazable. En consecuencia, se actúa respondiendo a exigencias de coyuntura y de posibilidades para cada circunstancia. Es evidente que cada municipio debe formular sus prioridades de acuerdo con las líneas generales del programa de gobierno establecido por el partido (o partidos) gobernante, por la forma que tienen de implementarlo los responsables del área de cultura y de acuerdo con los condicionamientos de la situación social y económica en que se aplican⁴⁵.

- **¿Qué representó en Ringuelet?**

"A partir de un hecho cultural, viste que surgen un montón de cosas. Podes interactuar desde distintos lugares" Claudia Velázquez, Secretaria del Delegado de Ringuelet y responsable de prensa.

Desde la Delegación de Ringuelet se manifestaron interesados en seguir con la realización de murales que se refieran a diferentes momentos de la historia argentina con miras a que, en el mediano plazo, el barrio se identifique por sus murales.

Además, su Delegado, Omar Bávaro, manifiesta: *"A partir de esto surgió también algo muy lindo que lo tenemos que llevar a cabo que es ir a los colegios con ex combatientes para que ellos les comiencen a contar la historia, que ellos lo vivieron. Así los entusiasmas. También pueden charlarlo con los papás"*.

Podemos ver que la evaluación se hace en función a las posibles futuras actividades que despierta, siempre buscando la articulación entre diferentes instituciones y organizaciones.

Como falencia encontramos que las propuestas artístico-culturales nacen desde la Delegación, sin que exista una necesidad sentida por el barrio⁴⁶. En este sentido se evidencia que se a los vecinos que concurren como consumidores anónimos, pasivos.

Desde la perspectiva de Gestión Cultural con que abordamos las prácticas a analizar, las actividades no pueden reducirse a intervenir esporádicamente en una especie de mecanismo de mercado, en el que los votantes ciudadanos son los consumidores, y los políticos, los empresarios que hacen las ofertas. Esto puede crear una "fantasía de mecanismos de participación"⁴⁷.

⁴⁵ ANDER-EGG, Ezequiel. La política cultural a nivel municipal. Ed. Lumen Humanitas, Buenos Aires, 2005, pág. 41

⁴⁶ Para esta observación no se tiene en cuenta solo la actividad de los murales, sino la de una exposición de fotos en la calle y una pintura dentro de las nuevas instalaciones de la Delegación.

⁴⁷ LACARRIEU, Mónica y ÁLVAREZ, Marcelo (Comp.). La (indi) Gestión Cultural. Una cartografía de los procesos culturales contemporáneos. Editorial La Crujía, 2008, pág.133.

Durante el seguimiento de la realización de los murales también nos hemos encontrado con que la Inauguración del Parque de la Memoria coincidía con el período pre- electoral. Cuando las actividades artístico-culturales nacen en oficinas cerradas y aparecen de manera esporádica, después de una contienda electoral (campaña, acto electoral y consecuencias inmediatas derivadas de la elección), se produce una especie de laxitud política que parece adueñarse de la población⁴⁸.

- **Proceso según el Centro Cultural Sueños del Sur**

Para el equipo de trabajo, particularmente para aquellos miembros que son colaboradores o socios, fue determinante la profunda diferencia entre los lineamientos generales del Proyecto Murales en La Plata y su puesta en práctica.

Desde que se informó que el primer mural sería sobre la memoria, que formaría parte de un Parque parecía que no se daban las características y condiciones como para pintar un mural debido a la imposición del tema, a que existía un lugar predeterminado para un homenaje, y a que no se dieron las condiciones para la preparación de material ni del soporte, así, Verónica Golcalves afirma *"después nos tuvimos que ir acostumbrando a lo que había. No se podía pedir que la pared sea preparada de tal manera"*.

El proceso se fue dando de forma tal que el equipo llegó a la instancia de manifestar *"hay que pintar sobre esto y bueno, hay que pintar sobre esto, fuera del hecho artístico, fuera del grupo, y fuera de lo que se creyó correcto. De todos modos, finalmente se dio como para hacer una historia, para tratar como una historia lo que se pintó."*⁴⁹

Para el Grupo Fundador de Sueños del Sur se trató de *"una experiencia por sobre todas las cosas muy emotiva"*⁵⁰, afirmación que se refiere directamente a las temáticas abordadas en las obras. Una vez concluido el proceso, se deja de lado la distancia entre la propuesta a la que se sumó el equipo de trabajo y lo que resultó luego de firmar el contrato. En ningún momento se mostraron desconformes o molestos (aquí nos referimos tanto a la propuesta inicial como a que se realizaron dos de los cuatro murales para los que se formó el equipo de trabajo).

Lo expuesto en el párrafo anterior nos deja ver que el Grupo Fundador imaginaba encontrarse con este tipo de "sorpresas" de parte de la Municipalidad y suponían que el resto del equipo también. Desde que se comenzó a trabajar hasta el día de la inauguración no realizaron ningún comentario sobre cuestiones que lo merecían: imposición de temas y superficies inadecuadas.

⁴⁸ ANDER-EGG, Ezequiel. La política cultural a nivel municipal. Ed. Lumen Humanitas, Buenos Aires, 2005, pág. 19

⁴⁹ Entrevista realizada para la presente investigación a Guillermo Caretti, 3 de noviembre de 2009. Ver Anexo.

⁵⁰ Entrevista realiza para la presente investigación a Silvana Lencina, miembro del Grupo Fundador de Sueños del Sur y actual Tesorera, 12 de noviembre de 2009.

Encontramos que Sueños del Sur no deja de hacer los murales por dos motivos: en primer lugar porque genera un ingreso para la organización, -que, como la mayoría de las OSC sus actividades se ven limitadas por cuestiones económicas- y en segundo lugar porque es una forma de generar viabilidad política: algo que según vemos en sus memorias (participación en Junta Comunal de Villa Elisa, en Mesa de trabajo organizada por Dirección de Entidades, presentación de proyectos para recibir subsidios) es importante para sus fundadores.

A nivel individual, dentro del equipo de trabajo conformado solo a fines de esta actividad, tampoco les representa nada a los artistas plásticos intervinientes ya que no se trata de obras que los representen. De todos modos, no desarrollaremos este aspecto ya que para nuestro objetivo, analizar las individualidades no nos aportarán datos relevantes.

Si es muy importante destacar que, como vimos en el capítulo anterior, en cada balance o cierre de una actividad, los miembros del Grupo Fundador (únicos presentes en todas las actividades de la organización) siempre reconocen aspectos positivos y observan a las experiencias como gratificantes, desconociendo (ocultando o ignorando) todos los aspectos negativos. De esta manera, como podemos ver en el proceso realizado durante esta actividad se deja de lado no sólo la misión de la organización que se focaliza en los Barrios de Villa Elisa y Arturo Seguí, sino que descuida a los artistas y colaboradores especialmente invitados para esta actividad ya que en ningún momento se propone una reunión donde manifestar disconformidad o crear algún espacio o instancia donde, por ejemplo, se pongan en común los motivos por los cuales se debe seguir.

Ya hemos realizado el recorrido correspondiente al análisis de la actividad donde se articula el trabajo del Centro Cultural Sueños del Sur con el Estado Municipal, a continuación, luego de la síntesis de este proceso comenzaremos a analizar la planificación y gestión del evento Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo. Evento propuesto por Sueños del Sur cuyo desarrollo tendrá lugar en el barrio de Arturo Seguí.

3.2.1.0. Salida

Como cierre de este capítulo donde analizamos los procesos comunicacionales que tienen lugar al articularse la Gestión Cultural desde la perspectiva del Estado Municipal y del Centro Cultural en el proceso de planificación, diseño y realización de dos murales en el barrio de Ringuelet destacamos:

- que la flexibilidad reconocida al presentar a Sueños del Sur, aquí se manifiesta al surgir la necesidad de adaptar los tiempo y condiciones (observadas en temáticas y superficies no preparadas) requeridos por las institución que solicita los murales.

- el análisis de la gestión de esta actividad pone de manifiesto espacios de acción que no han sido problematizados por el Grupo Fundador, respecto a los cuales el Centro Cultural no tiene una posición tomada como es la realización de actividades otros barrios (fuera de Villa Elisa y Arturo Seguí reconocidos discursivamente como su área de influencia). Así, durante este recorrido encontramos que frente a situaciones que exigen detenerse y debatir la manera de continuar y si se considera correcto o no hacerlo (como es la diferencia entre lo expresado en el Proyecto Murales en La Plata por el cual se firma el contrato y su puesta en marcha), se opta por trabajar con los actores y las condiciones como se presentan, sin analizar si es consecuente con la misión y visión y, sin consultar a los colaboradores que materializarán el proyecto.

- que el Centro Cultural evidencia un especial interés por articularse con el municipio como consecuencia de lo cual no se prioriza el proceso sino los resultados que, en este caso, se representa en obtener un mínimo de visibilidad a nivel municipal como consecuencia de que las inauguraciones coincidieron con períodos pre-electorales lo que hizo que sean cubiertas por algunos medios de comunicación locales. Además, al referirnos a los resultados es importante destacar que cumplir con el contrato adquirido representa un ingreso económico para la organización.

- que se trabaja con un equipo formado especialmente para esta actividad particular. En este sentido, al investigar los procesos comunicaciones debemos mencionar que los miembros del Grupo Fundador, quienes invitaron a los colaboradores que motorizaron el proceso a hacerlo, no se expresaron respecto a la aparición de paredes no preparadas ni a temáticas impuestas que no coinciden con las obras realizadas de los colaboradores encargados del boceto. De esta manera, se manifiesta un descuido o desinterés por las percepciones y/o posturas de quienes participan en las actividades convocados especialmente por el Grupo Fundador lo que estimula a que una vez finalizada la actividad el equipo se desintegre y se encuentre desinteresado en volver a reunirse. Esto nos presenta una primera pista en la problematización de la ausencia de un equipo de trabajo estable y constituido.

- al ver el recorrido completo encontramos que la elección del Director Artístico de parte del Presidente del Centro Cultural se presenta como una estrategia para delegar responsabilidades ya que el denominado Director Artístico ofició de coordinador del equipo de trabajo, organizando tiempo, recursos, roles durante la

realización de ambos murales. Así, la elección estuvo determinada porque se trataba del integrante con más experiencia de trabajo articulando producción artística con los tiempos del Estado. Su desempeño facilitó que el equipo de trabajo se desenvuelva de manera flexible, adaptándose a las solicitudes de la Dirección de Gestión Cultural de la Municipalidad, de la Delegación de Ringuelet y, logrando que ambas producciones no sean sólo una pintura grande sino que cuenten una historia.

Para continuar realizando un abordaje comunicacional de la Gestión Cultural de Sueños del Sur recorramos ahora la planificación y realización del Evento Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo, una propuesta nacida en la organización objeto de nuestro análisis.

3.2.2.

CASO 2:

Arte y Libertad:

Fiesta en el Cielo

3.2.2.0. Entrada

Ahora entramos en el análisis del segundo y último caso que hemos tomado como unidad de observación para realizar un abordaje desde la comunicación de la Gestión Cultural de Sueños del Sur. Se trata de la planificación y gestión del evento "Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo".

Durante este proceso nos encontraremos con el Centro Cultural en acción lo que nos permitirá analizar si aquellos aspectos que se presentaron en los capítulos anteriores se corresponden con su manera de actuar en este escenario particular. A diferencia de lo trabajado en el capítulo dedicado a la realización de murales donde existía un contrato con la Municipalidad de La Plata, en este caso, se trata de una iniciativa autónoma que se constituye en una excelente oportunidad para analizar cómo interactúa con los actores de su área de influencia y de qué manera aborda su rol de Gestor Cultural.

En principio conoceremos la propuesta inicial a partir de la cual el equipo de Sueños del Sur comenzó a trabajar, luego, durante el desarrollo viviremos las modificaciones y su correspondiente realización.

Como punto de partida adelantamos que el proyecto nace como un Concurso de Artes Visuales que se materializaría en barriletes o cometas, construidos por equipos integrados por tres generaciones (abuelo, padre e hijo) y un artista tutor.

A partir de esta propuesta inicial se conforma un equipo de trabajo. Momento identificado como punto de partida del evento ya que con el equipo constituido comienzan a delinearse los objetivos, a buscar posibles auspiciantes y a ajustar aspectos que no eran consecuentes con lo manifestado en el Estatuto de la organización.

A fines de organizar la exposición de un proceso extenso, complejo, con numerosos replanteos que exigían volver sobre puntos ya trabajados y donde participaron diversos actores, recorreremos cuatro momentos antes de la fecha de realización:

- **Primer momento:** se revisará la propuesta inicial en función a su viabilidad y factibilidad modificando sustancialmente sus características; se reconocerá el territorio donde tendrá lugar el evento; se identificarán objetivos, se esbozará un plan de trabajo y presupuesto.
- **Segundo momento:** se analizarán diferentes maneras de obtener recursos materiales y económicos para el evento.
- **Tercer momento:** se realizará la convocatoria a instituciones, organizaciones, artesanos y vecinos de Arturo Seguí para participar de la organización del evento y reuniones previas a la realización.
- **Cuarto momento:** Diseño de materiales comunicacionales de promoción y puesta en circulación.

La exposición en *momentos* de trabajo y no en ejes se debe a que es la manera más clara de exponer un proceso en el cual hay actividades que se dan simultáneamente pero de naturaleza diferente. Así, y como expusimos al analizar la realización de los murales, cada momento presenta una determinada especificidad, aunque todos interactúan, se articulan entre sí, y cualquier cambio en uno de ellos repercute en el resto¹.

¹ MATUS, Carlos. *Estrategia y plan*. Siglo veintiuno editores, México, 1998, pág. 88.

3.2.2.1. Primer momento: Primeros pasos y sistematización de la propuesta.

Durante este momento conoceremos los objetivos con los que el Centro Cultural Sueños del Sur comienza a planificar el evento; recorreremos en profundidad el barrio de Arturo Seguí y conoceremos el espacio donde tendrá lugar Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo.

Luego, una vez conformado el equipo de trabajo para esta actividad analizaremos la viabilidad del proyecto, llegando de esta manera a modificar sustancialmente la propuesta inicial elaborada por el Grupo Fundador.

Como cierre de este momento y como consecuencia del recorrido surge la necesidad de elaborar un plan de trabajo. Así, este momento se organiza de la siguiente manera:

- Objetivos.
- El espacio: Conozcamos Arturo Seguí.
- Viabilidad y factibilidad de la propuesta inicial.
- Necesitamos un Plan de Trabajo.

Objetivos

Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo será un evento, el primero de este tipo (en un espacio público al aire libre), organizado por el Centro Cultural Sueños del Sur. Como todo evento, es un momento de máxima exposición donde el ente organizador, en este caso coordinador, se presenta de manera directa².

Como criterios generales para su realización debemos comprender que un evento, como en toda producción comunicacional estratégica, se debe tener perfectamente en claro el objetivo a alcanzar y a quiénes va dirigido³. En este sentido, con Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo el Centro Cultural tiene como objetivos:

- Que sus miembros y colaboradores comiencen a participar activamente en la vida organizacional.
- Que los vecinos de Arturo Seguí se apropien del espacio público y lo reconozcan como lugar de esparcimiento.
- Promover la utilización del tiempo libre en una actividad cultural que destaca el trabajo en equipo.

² ARRAYA, Carolina. Eventos. Documento de Cátedra Taller de Producción de Mensajes, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, 2005, Pág.2.

³ ARRAYA, Carolina. Eventos. Documento de Cátedra Taller de Producción de Mensajes, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, 2005, Pág.2.

- Que las organizadores de la Sociedad Civil de Arturo Seguí se conozcan entre sí y re-conozcan el barrio, trabajando en conjunto para este evento con miras a futuras articulaciones.
- Crear un espacio de encuentro entre vecinos, organizaciones e instituciones que se mantenga en el tiempo.

A largo plazo, el Centro Cultural se propone que Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo se constituya en un evento anual del barrio generando sentido de pertenencia en los vecinos.

Un evento, o actividad artístico-cultural es viable si tiene algún punto de encuentro con los intereses, demandas y necesidades de la sociedad⁴, por lo cual debemos conocer a Arturo Seguí, barrio cuyos vecinos serán protagonistas del evento.



⁴ BOBBIO, D. (Comp.). *Inconsciente Colectivo. Producir y gestionar cultura desde la periferia*. Córdoba: Universidad Blas Pascal / Fundación Ábaco, 2007, pág. 185.

El Espacio. Conozcamos Arturo Seguí

Como mencionamos en la presentación de nuestra unidad de observación, el Centro Cultural se ha desempeñado tanto en las localidades de Villa Elisa como de Arturo Seguí, ahora, teniendo en cuenta que la planificación de toda actividad requiere el conocimiento y el re-conocimiento del contexto en el cual se gestiona, recorramos Arturo Seguí, para situarnos en el espacio donde se desarrollará el evento.

EL BARRIO ES EL LUGAR DE
LAS RELACIONES
COTIDIANAS, DE LA VIDA
DIARIA, ES TAMBIÉN UNA
UNIDAD DE DIFÍCIL
DELIMITACIÓN Y
FUERTEMENTE
HETEROGÉNEA.

Andrés Thompson*

Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo tendrá lugar en un espacio de cinco hectáreas en el centro de la localidad de Arturo Seguí, lindando con la Vieja Estación de Ferrocarril donde actualmente está funcionando una biblioteca, el Club de Fútbol Infantil "Asociación Deportiva Arturo Seguí (ADAS)" y la División de Caballería de la Policía de la Provincia de Buenos Aires.

Ahora veamos más a fondo el barrio, su historia y sus instituciones.

Arturo Seguí es una localidad semi-rural ubicada al noroeste del casco urbano fundacional de la ciudad de La Plata y al sudoeste de la localidad de Villa Elisa.

De acuerdo al Censo Nacional de Población y Vivienda de 2001, la localidad de Arturo Seguí cuenta con 6.115 habitantes (se estima que actualmente la población supera los diez mil habitantes) y 1663 viviendas; se trata de construcciones de tipo residencial, casas bajas de ladrillo, pequeñas quintas, invernaderos, humildes casillas de madera y chapa, coexisten en una zona en la que casi no hay presencia comercial.

El tejido residencial se encuentra casi totalmente consolidado en la zona céntrica y dispersa hacia la periferia de la localidad.

El uso predominante en el sector céntrico es el residencial, sobre el que se distribuye de manera semi - concentrada el uso comercial. Con respecto a la dotación de servicios de infraestructura, la localidad está provista únicamente de energía eléctrica, careciendo casi por completo de los demás servicios⁵.

El origen de la localidad y las características generales del tejido residencial están relacionadas con la estación del F.C.G.B., actualmente sin actividad, en torno a la cual se conforma una trama de aproximadamente 140 manzanas.

⁵ Departamento de Estadísticas de la Municipalidad de La Plata.

<http://www.estadistica.laplata.gov.ar>

* THOMPSON, Andrés (Comp.). Público y privado, Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina. Ed. Losada, 1995, pág.121.

En febrero de 1888, el Banco Mercantil de La Plata se hallaba gestionando el trazado de Villa Elisa, cerca del paraje conocido como "empalme Pereyra". Al mismo tiempo, la sociedad Terrile y Morales encomendó al agrimensor Luis Monteverde fraccionar parte de las tierras que había adquirido en la zona; el nombre elegido para la iniciativa fue entonces "Villa Nueva Elisa". La crisis financiera de 1890 derrumbó el proyecto, y en 1904 el Banco Hipotecario de la Provincia -en nombre de sus deudores Terrile y Gauna-, vendió a Arturo Seguí y Francisco Bertolotti setenta y dos manzanas de terreno en "Villa Nueva Elisa". La llegada del ramal ferroviario entre La Plata y Avellaneda, en 1926, trajo consigo la apertura de la parada "Los Eucaliptus"; poco después, se cambió ese nombre por el del propietario de las tierras en las que se asentó la estación: Arturo Seguí.

Así, Arturo Seguí forma parte del conjunto de localidades que se desarrollaron en la línea del entonces Ferrocarril del Sur (luego Ferrocarril General Roca) que vincula a La Plata con Buenos Aires, al igual que Tolosa, Ringuet, City Bell, Villa Elisa, Gonnet y Villa Castells.

Inicialmente se trataba de una zona de casaquintas, donde concurrían durante fines de semana y vacaciones familias de la ciudad Autónoma de Buenos Aires y del conurbano bonaerense. Era un lugar elegido para descansar, muy lejos de la ciudad en cuanto a lo que se refiere servicios pero muy cerca en cuanto a distancia. Había sólo un comercio, una proveeduría con el único teléfono del barrio.

En la década de los años 70 en todo el país se cerraron algunas de las estaciones de ferrocarriles, entre ellas la de Arturo Seguí, ese momento es un punto histórico en el barrio y que puede apreciarse hasta el día de hoy ya que nos encontramos con los carteles indicando la Estación.

Como espacios de apropiación social se identifican los terrenos del Ferrocarril General Belgrano, ubicados frente a la estación, los cuales han sido recuperados para el uso público. En éste ámbito se localiza una plaza con juegos infantiles, el predio de actividades y donde han sido boleterías y sala de espera ahora encontramos un Club de Fútbol, un Escuadrón de Caballería y la Biblioteca "Mafalda y Libertad" inaugurada recientemente. Esto puede apreciarse fácilmente ya que se mantiene la arquitectura propia de las estaciones de trenes. Su proximidad respecto de la Sociedad de Fomento y la Escuela Media N° 17, refuerzan su característica de espacio convocante a nivel local.

A mediados de la década de los años ochenta, comienzan a llegar familias desde el interior del país, estas migraciones internas están determinadas por las inundaciones producidas al interior de la provincia de Buenos Aires, y por la presencia de fábricas (ubicadas sobre las rutas 2 y 36 y en Villa Elisa) que demandaban



mano de obra. De esta manera, el barrio comienza a tener una población permanente.

En cuanto a las instituciones Arturo Seguí cuenta sólo con una institución educativa ubicada en la calle 414 bis y 147. Allí concurren alrededor de ochocientos chicos divididos en dos turnos. En este espacio encontramos:

- Jardín de Infantes N°924,
- Primaria y Secundaria Básica N°32,
- Enseñanza Media N° 7.
- Centro de Educación para adultos N° 727.
- Comedor Escolar (dos turnos).

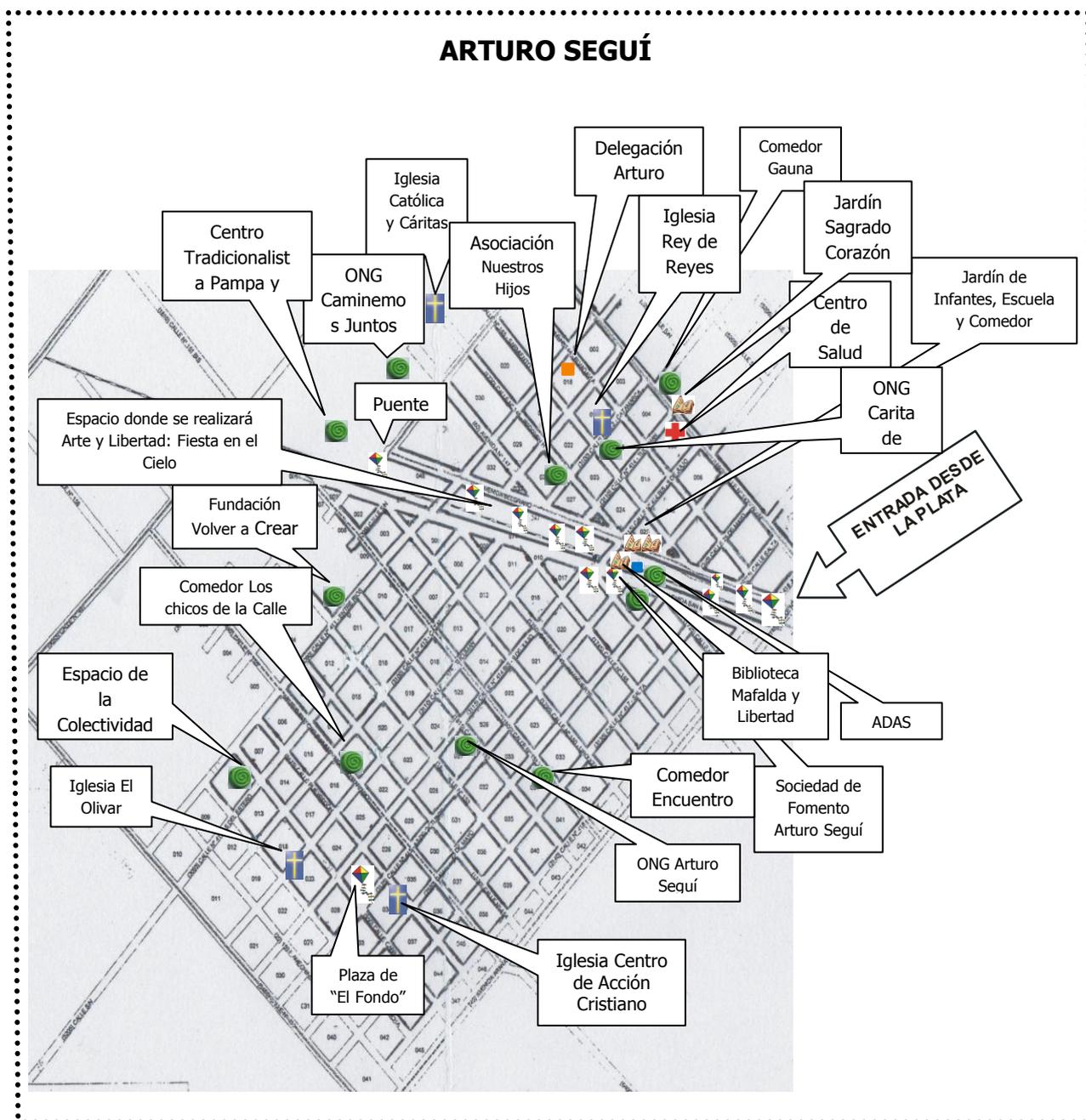
Por otra parte, muchos chicos de Arturo Seguí concurren a escuelas de Villa Elisa (Escuela N°93, San Francisco –privada- o a la Escuela Técnica).

Actualmente, la mayor parte de la población de Arturo Seguí se dedica a la construcción, contratados por empresas constructoras de la ciudad autónoma de Buenos Aires o de La Plata y muchas mujeres son contratadas como empleadas domésticas en barrios como City Bell o Gonnet.

Otra porción de la población, mayoritariamente la que vive en casas quinta, trabajan en La Plata en el sector público. Otras actividades que aparecen como relevantes son la floricultura y las huertas.



En la zona que allí denominan “El fondo” hay numerosos asentamientos que aparecen a fines la década de los noventa cuando cierran las fábricas (ubicadas sobre la ruta 36 o en la localidad de Villa Elisa) que empleaban a la mayoría de la población Arturo Seguí.



Al referirnos al equipamiento social del barrio también nos encontramos con las instalaciones de la Sociedad de Fomento "Arturo Seguí" que actualmente está en desuso. Puesto que nos centraremos en las actividades artístico-culturales desarrolladas en esta localidad, nos interesa destacar que, en este sentido, su actividad más importante había sido la realización de Corsos que dejaron de hacerse hace 15 años, durante el trabajo de campo hemos encontrado que los vecinos recuerdan con añoranza su realización ya que era la *"única actividad a la que se podía*

concurrir con la familia y de la que participaban todos los vecinos, sea preparando comidas o trajes”.

Muchos vecinos están interesados en recuperar el espacio de la Sociedad de Fomento pero su Comisión Directiva aun está funcionando y eso dificulta los pasos a seguir para poder realizar actividades allí. En este sentido es necesario destacar que es el único lugar del barrio -techado- con una estructura como para realizar actividades para un gran número de personas.

Uno de los barrios cercanos a Arturo Seguí es el de Villa Elisa, allí se realizan diversas actividades culturales durante los fines de semana y, junto a la Feria del Parque Pereyra, son los lugares elegidos por los habitantes de Arturo Seguí para pasar sus fines de semana y feriados. También suelen dirigirse la Ciudad de La Plata en fechas como el 21 de Septiembre o 19 de noviembre.

El único evento que convoca a todo el barrio de Arturo Seguí es el Aniversario de su Fundación, el 1 de Marzo. Los festejos consisten en un desfile cívico-militar al que, en períodos preelectorales asiste el intendente y ofrecen espectáculos musicales de bandas pequeñas de la ciudad de La Plata.

Luego, como actividades para los niños, la única oferta que encontramos es el Club de Fútbol: Asociación Deportiva de Arturo Seguí (ADAS) lugar en el cual, en mayo del año 2009 se han comenzado a dictar clases de vóley para niñas.



Es importante destacar que durante la segunda mitad de 2009, una vecina del barrio ha comenzado a organizar espectáculos durante los fines de semana de vacaciones de invierno: magos, payasos y malabaristas. La entrada es libre y gratuita, financiada por los comercios de la zona (a quienes ella visita ofreciéndoles un espacio en su folleto de promoción) quienes se interesan en este tipo de propuestas ya que les parece importante que se realicen actividades culturales en el barrio. Los que estimulan y se movilizan para organizarlas consideran muy importante su continuidad porque encuentran una relación directa entre la falta de ofertas culturales y el consumo de drogas por parte de los jóvenes del barrio.

El espacio elegido para el evento, junto a la antigua estación de Ferrocarril, resulta interesante para reconstruir los lazos entre los vecinos y las diferentes organizaciones e instituciones de la zona, ya que se promueve como un lugar de interacción y puesta en circulación de sus actividades.

SI TRABAJAMOS EN PROCESOS COMUNICACIONALES, NECESITAMOS CONSIDERAR AL OTRO COMO UN INTERLOCUTOR (ALGUIEN QUE NO ES MERO "DESTINATARIO" DE NUESTRAS PROPUESTAS): NECESITAMOS CONOCERLO SISTEMÁTICAMENTE, METÓDICAMENTE. SI LOS OTROS SON NUESTROS INTERLOCUTORES, PARA GENERAR PROCESOS Y DESARROLLAR PROYECTOS DE COMUNICACIÓN CON ELLOS (O EN SUS ÁMBITOS) NECESITAMOS RECONOCER SUS "MARCOS DE REFERENCIA": LAS RELACIONES DIRECTAS DE LA POBLACIÓN, LAS CONCEPCIONES, VALORACIONES, ESTEREOTIPOS, EXPECTATIVAS Y CREENCIAS QUE A DIARIO COMPARTEN LOS DISTINTOS ACTORES Y SECTORES DE UNA COMUNIDAD.

Jorge Huego*

Se trata de un espacio al aire libre, con algunos árboles alrededor frente a los comercios más grandes y concurridos del barrio, cerca de la escuela. Se presenta como un lugar ideal para realizar actividades de recreación o para concurrir los fines de semana en familia o con amigos pero del cual los vecinos de Arturo Seguí no hacen uso. Esto es un factor importante a la hora de planificar el evento, ya que es un espacio que invita a realizar actividades pero pasa indiferente para quienes circulan día a día.

De esta manera, el evento será una invitación a utilizar este espacio como lugar de esparcimiento.

Ya hemos conocido el barrio, ahora entremos en el proceso, además de las modificaciones a la propuesta inicial veremos qué organizaciones de la sociedad civil se desempeñan a fin de convocarlas para organizar el evento. Nos proponemos que sea un evento del barrio impulsado desde las organizaciones, en este sentido, si bien Sueños del Sur coordinará su organización, todos los actores intervinientes durante el proceso serán protagonistas de alguna manera.

* **HUERGO, Jorge.** Métodos de investigación cualitativa en comunicación. Ediciones de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, 2001, pág.51.

Viabilidad y factibilidad de la propuesta inicial

"Todo emprendimiento cultural comienza por ser una idea, un asunto intangible que anida en las cabezas de quienes los inventan. Organizar un festival, una muestra de arte, pintar un cuadro o formar un coro comienza siendo un sueño antes de transformarse en una producto social: objeto tangible, práctica o expresión."

Elena Moreira⁶

El grupo fundador del Centro Cultural había esbozado los lineamientos generales del evento antes de que esté constituido el equipo de trabajo que lo motorizaría.

Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo sería un Concurso de barriletes en el que participarían equipos integrados por tres generaciones (abuelo, padre e hijo) y un artista tutor. Los artistas serían convocados por el Centro Cultural. Se invitaría a las organizaciones de la sociedad civil e instituciones de la zona para que participen en la organización del evento y a que remonten un barrilete con su isotipo y/o logotipo.

El evento duraría dos días (sábado y domingo) y culminaría con la entrega de un premio de dinero en efectivo al equipo ganador. Para seleccionar al ganador durante los dos días estaría presente un Jurado cuyos integrantes no habían sido definidos; así como tampoco se había pensado en las bases (punto importante al momento de poner en circulación la propuesta).

Para complementar el evento que se proponía para todas las edades se montarían stands de venta de artesanías, exposiciones de las actividades de diferentes organizaciones e instituciones y un escenario para bandas de la zona. De esta manera se buscaba que aquellos que no se interesen en la realización de barriletes puedan participar del evento de alguna manera.

Una vez conformado el equipo de trabajo integrado por miembros del Centro Cultural con diferentes recorridos dentro de la organización (algunos habían participado durante más años que otros) y con diferente cantidad de tiempo disponible para dedicarle a la organización del evento, se comenzó a trabajar sobre esta propuesta a fin de iniciar la convocatoria.

En este momento del proceso, los miembros del Grupo Fundador informan que no cuentan con el tiempo necesario para acompañar todas las instancias del proceso de planificación del evento, por lo cual, a partir de aquí, no sólo formamos parte del proceso como investigadores de la gestión sino como gestores del evento.

⁶ MOREIRA, Elena. Gestión Cultural. Herramientas para la democratización de los consumos culturales. Editorial Logseller, Buenos Aires, 2003, pág.59.

Era necesario hacer algunos ajustes a la propuesta inicial -expuesta en los párrafos anteriores-, principalmente establecer fecha y elaborar un discurso coherente con el del Centro Cultural.

La propuesta inicial se abordaría a partir del reconocimiento de su viabilidad y factibilidad. De esta manera las primeras reuniones del equipo de trabajo giraron en torno a determinar las características del evento teniendo en cuenta que los vecinos de Arturo Seguí se interesen en el evento y las cuestiones materiales que demanda su organización y posterior puesta en marcha.

De esta manera surgieron tres grandes modificaciones:

1°- El evento no duraría un fin de semana sino sólo un domingo. El principal factor fue algo que se presentaba como evidente pero que al presentar la propuesta el Grupo Fundador había pasado por alto: en general, en Arturo Seguí no se realizan actividades culturales y el Centro Cultural no ha realizado ninguna en el centro del barrio, por lo que desconocemos como será recibido el evento. Por lo tanto, esta primera vez –que hará las veces de prueba piloto- será de un solo día. Además no era posible, planificar en mayo un evento de dos días para noviembre.

El Grupo Fundador había pensado que durante el día sábado se diseñarían y realizarían los barriletes y el domingo se remontarían. La nueva propuesta, invitaba a acercarse con el barrilete armado, traerlo de su casa. De esta manera no sólo alcanzaría con un día sino también necesitaríamos menos materiales a disposición de quienes concurren (contaríamos con un stock de materiales para que aquellos que no habían podido adquirir los artículos para el armado o no se habían enterado del evento no queden sin participar).

La elección del día domingo tuvo dos motivos: en primer lugar porque comenzaría a la mañana y terminaría al caer el sol, con lo cual el sábado no sería posible debido a que es día hábil; en segundo lugar se tuvo en cuenta que, por tratarse de un evento familiar que rescata la realización de barriletes como actividad tradicional, era interesante que se realice el domingo, día de la semana que tradicionalmente se vive en familia.

De todos modos, la propuesta de que los barriletes sean realizados en equipos compuestos por familias era un disparador, no se trataba de una condición excluyente.

2°- Sería un espacio de encuentro. Ya dejamos de hablar de concurso. Esta fue una de las cuestiones más debatidas al interior del grupo de trabajo puesto que los miembros del Grupo Fundador argumentaban que el premio funcionaría como estímulo a la participación. Esta fue una excelente oportunidad para problematizar la

importancia de la imagen institucional y su relación con la identidad⁷. Se consideró que realizar el primer evento al aire libre, destinado a todas las familias de Arturo Seguí era una oportunidad para conocerse, reconocerse como vecinos, como organizaciones, como instituciones. De esta manera el Evento sería un Espacio de encuentro, hablar de concurso implica competencia, y la mayoría de los miembros del equipo de trabajo no compartían la idea de fomentarla.

El factor determinante para que el Grupo Fundador comparta con el resto de equipo que era inconveniente realizar una competencia fue cuando la Dirección de Entidades de la Municipalidad de La Plata dio marcha atrás en su apoyo al evento (esto lo desarrollaremos mejor en el momento dedicado al financiamiento), sumado a que los responsables de gestionar el financiamiento y buscar auspiciantes o colaboradores estaban en desacuerdo con la idea de concurso.

3º- Un evento barrial. La propuesta inicial incluía una convocatoria amplia de artesanos y artistas de La Plata y diferentes barrios, durante éstas primeras reuniones y haciendo hincapié en que se trataría del primer evento surgió como premisa que sea "un evento del barrio" en todos los aspectos. Por lo tanto se convocaría sólo artesanos, artistas, organizaciones e instituciones de Arturo Seguí. De esta manera se buscaría que los vecinos se apropien del evento, sean sus protagonistas y la convocatoria a toda la ciudad de La Plata quedaría para próximas ediciones.

Se consideró que invitar personas u organizaciones de otros barrio cuando aún no estaba instalado el evento como barrial, cuando los vecinos aún no se han apropiado de él podía percibirse como una invasión o imposición. En este punto destacamos la importancia de convocar sólo a artesanos de Arturo Seguí ya que hay muchos vecinos interesados en comercializar los productos que realizan en su barrio pero por ausencia de ferias se tienen que trasladar todos los fines de semana a La Plata o Parque Pereyra⁸.

Todas las decisiones se tomaron teniendo, en cuenta además de los aspectos mencionados anteriormente, los alcances y limitaciones del equipo de trabajo del Centro Cultural integrado por doce personas. Sólo cinco personas podían dedicarse de tiempo completo a la organización del evento. En cuanto a recursos humanos, como

⁷ El diseño de un perfil de imagen institucional conduce necesariamente a un planteamiento o replanteamiento de la identidad institucional, pues la imagen es el efecto público de un discurso de identidad. Por lo tanto, es necesario optar por una determinada caracterización de la modalidad y el temperamento con que la institución se integra y opera en el contexto social, o sea, un conjunto de atributos concretos de identidad. CHÁVES, Norberto. La imagen corporativa. Editorial Paidós, Barcelona, 1999, pág.14.

⁸ Todos los datos y afirmaciones presentes en estos párrafos fueron recogidas durante el trabajo de campo y reconocimiento del territorio. Ver Anexos Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo.

veremos más adelante, fue determinante el reconocimiento de los actores del territorio, su convocatoria y respuesta positiva para poner en marcha el proyecto.

Superada la primera etapa o fase de invención comienza la etapa de elaboración del proyecto, mediante la cual se concibe el emprendimiento cultural, se distribuirán roles y tareas y procurarán los medios para financiarlo.

Necesitamos un Plan de Trabajo

En esta instancia, es vital trazar un plan de trabajo. Para elaborarlo debemos contar con: información de la actividad principal, materiales, recursos y espacio requeridos, contar con mapas y conocer las características principales del barrio; desarrollar un presupuesto estimativo que irá ajustándose en el transcurso de la gestión y pensar en la confección de piezas gráficas de promoción (contenido y forma), importante como insumo para promocionar el próximo evento.⁹

Teniendo en cuenta que nos proponemos que todo el barrio se apropie del evento, y que sea impulsado desde las diferentes organizaciones del territorio, sumado a que los artículos para armar los barriletes serán solicitados a los comercios de la zona, necesitábamos elaborar un plan de trabajo para aprovechar mejor el tiempo, tratar de cubrir todos los aspectos y llegar con todo previsto al día del evento.

En principio, elaboramos un cronograma básico de actividades con aquellos pasos que no se pueden omitir ni postergar y siendo lo suficientemente flexibles en el manejo de los imponderables que irán surgiendo a lo largo de toda la organización.

Finalmente elaboramos el plan de trabajo desde el mes de mayo hasta 21 de noviembre de 2009. Comenzaba con reuniones en el Centro Cultural y terminaba con el cronograma de actividades del día del evento (pasando por diseño de material de difusión, encuentro con artesanos, organizaciones, etc.).

Resultó ser una herramienta útil, no solo a fines de llegar a la reunión semanal con la información requerida sino que también nos permitió ver aspectos que no funcionaban, donde no correspondía lo efectivamente dicho con lo que sucedía. El Plan de trabajo permitía visualizar de qué manera algunos aspectos estaban atrasando el proceso.

Este fue el caso de la convocatoria a organizaciones del barrio. Desde que se conformó el equipo de trabajo de Sueños del Sur se planteó la necesidad de convocar a todas las organizaciones de la sociedad civil del barrio para organizar el evento.

⁹ BOBBIO, D. (Comp.). *Inconsciente Colectivo. Producir y gestionar cultura desde la periferia*. Córdoba: Universidad Blas Pascal / Fundación Ábaco, 2007, pág. 215.

Incluso la propuesta inicial –elaborada por el Grupo Fundador- apuntaba a que la organización no estaría a cargo sólo del Centro Cultural. Se invitaría a todas las organizaciones de Arturo Seguí no sólo para que se sumen con su stand y barrilete sino para que sean parte de todo el proceso, desde los primeros encuentros de planificación.

Durante los primeros ajustes a la propuesta inicial surge la necesidad de ponerse en contacto con las organizaciones para que participen de todo el proceso. Se consideró que hacerles llegar la propuesta pocos días antes del evento y sin ningún espacio para modificar cualquier aspecto de la propuesta no era coherente con la idea de que sea un evento organizado por todos.

Así, en el encuentro en que se elabora el Plan de Trabajo, un miembro del Grupo Fundador que trabaja en Arturo Seguí se propone como responsable de convocar a las organizaciones de la sociedad civil a la próxima reunión en las oficinas del Centro Cultural. Pasaron dos reuniones en las que se avanzaba sobre diferentes aspectos del evento y se esperaba que se acercaran miembros de otras organizaciones pero siempre participaban sólo los miembros del equipo del Centro Cultural (durante mayo y junio).

El responsable de esta actividad conocía a los actores de otras organizaciones, afirmaba haberlos invitado a las reuniones y que ellos habían comentado que participarían y que harían lo posible por venir a las reuniones.

Finalmente, al ver que no se avanzaba en este sentido –de organizar el evento en conjunto- y reconociendo que era uno de los objetivos, se decide cambiar el espacio de las reuniones. Del espacio de oficinas del Centro Cultural, ubicado en zona de casaquintas, lejos del centro de Arturo Seguí (a quince cuadras de distancia), a algún espacio del barrio que sea accesible para todos (luego veremos que aquí también cometimos un error por no tener contacto con las autoridades de las diferentes organizaciones).

Al comenzar a realizar las reuniones en el Barrio - el lugar que nos recibió fue la Delegación- nos acercamos a las diferentes organizaciones e instituciones y todas hicieron su aporte para el evento. En esta oportunidad nos dimos cuenta que no era posible planificar el evento desde un lugar alejado (aunque pertenezca al mismo barrio) y de que desconocíamos la imagen¹⁰ del Centro Cultural, identificado directamente con los miembros del Grupo Fundador y la percepción que tenían de ellos aquellos que los conocían.

¹⁰ La imagen institucional aparece como el registro público de los atributos identificatorio del sujeto social. Es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos tiene o construye de modo intencional o espontáneo. CHÁVES, Norberto. La imagen corporativa. Editorial Paidós, Barcelona, 1999, pág.26.

Ahora, trabajando en su territorio podemos encontrarnos con situaciones que con la realización de los murales, en un barrio nuevo para el Centro Cultural no nos podíamos dar cuenta. Sus fundadores son percibidos como personas entusiastas, con ideas pero que nunca materializan aquello que proponen; son apreciados por su voluntad y entusiasmo en participar cuando los invitan o convocan para alguna actividad, pero todas las iniciativas que proviene de ellos nunca se llevan a cabo, así como no se mantienen en el tiempo ninguna de sus actividades¹¹.

Así, el plan de trabajo nos permitió ver de qué manera esta imposibilidad de comunicarse con los miembros de otras organizaciones nos estaba atrasando e impulsando a que no se cumpla uno de los objetivos y facilitó su modificación de la manera que - en ese momento- se consideró más apropiada. En este sentido destacamos que el modo de gestión se construye de acuerdo al conocimiento que el equipo gestor tiene del análisis de las condiciones y circunstancias en las que han surgido, confrontado y desarrollado las distintas formas de expresión y manifestación cultural, las cuales comprenden los fenómenos de orden político y social. Esta tarea incluye encontrar las relaciones que deben darse entre la organización que se representa y la comunidad, y ser el enlace entre las dos¹².

3.2.2.2. Segundo momento: Pensando en el financiamiento

El recorrido realizado durante este momento es el que determinó que los miembros del Grupo fundador acepten la realización del evento a nivel micro, un evento barrial. Para organizar la exposición presentamos dos etapas referidas a la búsqueda de financiamiento.

1ºEtapa: Cómo financiar un Gran evento

[Los miembros del Grupo Fundador]Son grandilocuentes y fantasiosos y además de que no pueden disfrutar de la simplicidad: tiene que haber un premio de cinco mil pesos, tenemos que traer un globo aerostático dijo Daniel, de Buenos Aires, además.

Diana Della Bruna, miembro del equipo de trabajo¹³.

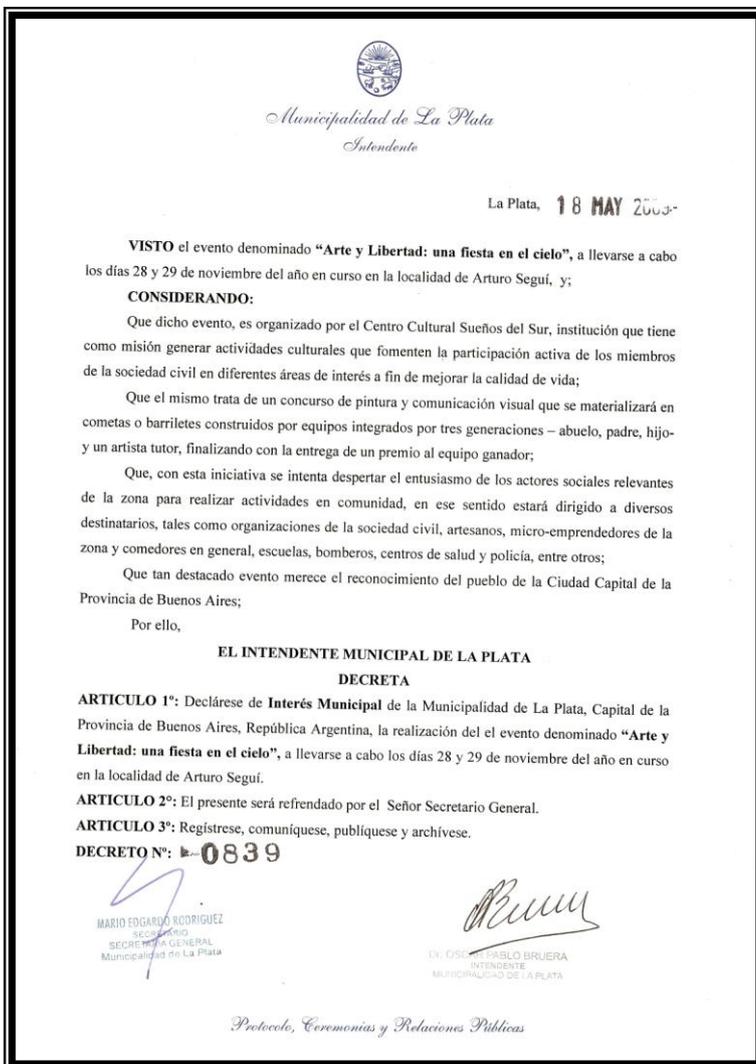
¹¹ Esta información fue recogida en charlas informales mantenidas antes y/o después de las reuniones de planificación del evento con miembros de otras organizaciones (Ver anexo relatorías). Y coincide con lo percibido durante el proceso de investigación, precisamente cuando nos convertimos en gestores del evento.

¹² PUIG, Toni. Se acabó la Diversión. Ideas y Gestión para la cultura que crea y sostiene ciudadanía. Editorial Paidós, Buenos Aires, 2004. Pág. 85.

¹³ Entrevista realizada a Diana Della Bruna para la presente investigación, 22 de noviembre de 2009. Ver Anexo.

El equipo de trabajo se reúne una demanda explícita del Grupo fundador respecto al financiamiento. Consideraban necesario que sea declarado de interés municipal a fin de que desde la Municipalidad o sus Direcciones -particularmente pensaban en la Dirección de Entidades- podrían apoyar el evento facilitando baños químicos y artículos para el armado de los barriletes.

Durante los primeros encuentros se averiguó el camino para que el evento sea declarado de interés Municipal y se elaboró un documento a ser considerado por las autoridades municipales¹⁴. Como resultado, el 19 de junio de 2009 se comunican telefónicamente informando que se había firmado el decreto que declaraba a Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo de Interés Municipal. Paralelamente el Presidente del Centro Cultural mantuvo dos reuniones con el Director de Entidades quien le manifestó que luego de que sea declarado de interés municipal estaría en condiciones de facilitarle baños químicos, escenario, luz y sonido.



Con el Decreto en mano el equipo de Trabajo se aboca a cuestiones operativas, despreocupándose por los baños químicos (una de las principales cuestiones a cubrir ya que concurrirían muchos niños, duraría todo el día y su costo no podía ser cubierto por el Centro Cultural). Durante esta primera etapa también se elabora una lista de posibles auspiciantes. Se considera Voligoma, teniendo en cuenta que su isotipo¹⁵

¹⁴ Ver Anexo Documento Interés Municipal.

¹⁵ Figura icónica que representa gráficamente a la organización. Su función es mejorar las condiciones de identificación, por lo tanto se deben elegir figuras estables y pregnantes que faciliten la lectura. - AMADO SUÁREZ, Adriana y CASTRO ZUÑEDA, Carlos - Comunicaciones Públicas, El modelo de la comunicación integrada, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires. 1999. Pág. 36.

incluye un barrilete; en Coca-Cola ya que durante el desarrollo de los murales se había conocido al Gerente y sería fácil contactarlo; en Duracell puesto que un vecino propuso elaborar con matafuegos viejos -o vencidos- recipientes que simulen una pila para ubicar en el predio e invitar a que depositen allí pilas y baterías vacías.

Para presentar el evento ante posibles auspiciantes se redactó una carpeta de presentación donde se encontraba misión, Visión, quiénes integran el Centro Cultural; una breve descripción de lo que sería Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo y sus objetivos¹⁶.

La carpeta que contenía estos datos estaba acompañada por una carta en la que exponíamos una propuesta, allí invitábamos a la empresa a sumarse como auspiciante (apelando aspectos manifestados en sus sitios web al referirse a su relación con la comunidad).

Como podemos ver, estos auspiciantes resultan importantes si el evento fuera de gran alcance (como lo pensaban los Fundadores), pero al pensarlo como barrial era más apropiado buscar colaboraciones de los comercios de la zona, de esta manera se fortalecería en el barrio.

Finalmente se descartó la posibilidad de buscar auspiciantes no sólo para esta primera edición sino también para las próximas. Se apunta a que Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo sea un evento "del barrio": un espacio de encuentro, donde interactúen vecinos, las organizaciones e instituciones.

Se propone como un encuentro festivo de las potencialidades de Arturo Seguí (culturales económicas, estéticas y sociales), recuperando la vieja tradición de realizar barriletes y las ferias donde esté presente comunicación, arte, cultura y artesanía.

2ºEtapa: Cómo financiar una Fiesta barrial.

En esta etapa iniciada luego de dejar de lado las solicitudes del Grupo Fundador surge la necesidad de conseguir los artículos para armar los barriletes, se recorrerían los comercios de la zona para proponerles colaborar con la organización del evento.

A partir de esto al mapa con el que trabajamos identificando a las organizaciones de la sociedad civil, le agregamos puntos donde había comercios que se deberían visitar. Se estableció un orden de prioridades: en primer lugar recorreríamos aquellos lugares donde podían colaborar con papel barrilete, pegamento, hilo, harina, agua y vinagre (para tener algunos recipientes con engrudo, en caso de ser necesario); en segundo lugar buscaríamos golosinas para entregarle a los chicos que participen; por último ,y a fines de tener a disposición de aquellos que se acerquen los

¹⁶ Ver Anexo Carpeta Presentación del Evento.

materiales necesarios para armar un barrilete, recorreríamos negocios cuyos productos y servicios no tienen directa vinculación con el evento, para invitarlos a colaborar con algún monto mínimo de dinero.

Para comenzar a recorrer los comercios era necesario tener en la mano los folletos de promoción a fines de respaldar la propuesta del evento. En este momento, era muy importante tener impresos los folletos debido a que, quienes le presentarían el evento a los comerciantes no vivían en Arturo Seguí y podía haber lugar para que desconfíen de su realización.

Finalmente se obtuvo una respuesta positiva de parte de todos los comerciantes con los que se habló. No sólo se interesaban en colaborar con diversos aportes sino que invitaron a artesanos o personas interesadas en montar un stand el día del evento.

En busca de recursos materiales.

Desde que comenzamos a trabajar y teniendo en cuenta que el evento sería el primero de uno realizarse anualmente, se acordó que no se buscaría un beneficio económico en ninguna instancia de esta primer edición.

Esto es, todos trabajarían ad honorem y los stands serían gratuitos. Sólo se requería una acreditación previa de aquellos que estén interesados en comercializar sus productos para conseguir la cantidad de gazebos necesarios y ubicarlos de manera que los stands de gastronomía, los de exhibición de actividades institucionales y los de artesanías no se presenten intercalados.

De esta manera se elabora un presupuesto mínimo donde sólo era necesario cubrir los gastos de imprenta (folletos y afiches). Los materiales para armar los barriletes los traerían los equipos, de todos modos habría a disposición un stock que permita que quienes no se habían enterado y pasaban por el espacio puedan participar. Esto se conseguiría con colaboraciones de los comerciantes del barrio.

Los baños químicos eran indispensables pero su elevado costo. En principio se había acordado que los facilitaría la Dirección de Entidades, pero a último momento manifestaron que era imposible. Para cubrir esta falencia, que no era un detalle teniendo en cuenta que el evento empezaría a las diez y terminaría a las veinte, se solicita al Responsable del Club de Fútbol ADAS –ubicado frente al predio donde se realizaría el evento- que permita utilizar los baños de las instalaciones del Club.



GAZEBOS

Los gazebos para montar los stands serían los del Centro Cultural. Los equipos de sonido los facilitaría la ONG Arturo Seguí, cuyo presidente se encargaría, también de animar el evento.

Con la colaboración del equipo de trabajo y diferentes vecinos del barrio fue posible cubrir todos ítems del presupuesto a excepción de los folletos. Algo indispensable luego de conocer la baja credibilidad de la palabra de los miembros del Grupo Fundador del Centro Cultural. Así nos entrevistamos con el Delegado del barrio, Rubén Darío Klein, a fin de solicitarle el permiso para la actividad y que cubra los gastos de imprenta. Recibimos una respuesta positiva, de esta manera, el folleto diría "Coordina Centro Cultural Sueños del Sur", "Auspicia Delegación Arturo Seguí". En un principio se había pensado otorgarle este espacio a la Dirección de Entidades pero al dar marcha atrás en su apoyo fue reemplazado por la Delegación.

De esta manera, veamos el presupuesto sin números que nos permite apreciar la posibilidad de desarrollar un evento sólo con el aporte de los vecinos y organizaciones.

DETALLE	ORGANIZACIÓN O INSTITUCIÓN QUE APORTA
Escenario	Delegación Arturo Seguí
Equipos de Sonido	ONG Arturo Seguí
Gazebos – 15	Centro Cultural Sueños del Sur
Impresión Folletos y Afiches	Delegación Arturo Seguí
Materiales para construir barriletes	Comercios de la zona
Golosinas	Comercios de la zona
Artículos para decorar el predio	Vecinos - Comercios
Coordinación de organización del evento	Centro Cultural Sueños del Sur
Flete para transportar equipos	Vecinos
Manos de obra armado gazebos	Cooperativa "El Progreso"

3.2.2.3. Tercer momento: Convocatoria para planificar en conjunto.

Como hemos visto, desde el principio se planteaba como indispensable encontrarse con las demás instituciones y organizaciones que operan sobre el territorio, conocerse e imaginar el evento. Para ello realizamos un mapeo de organizaciones y referentes barriales, a fines de invitarlas a participar en las reuniones de planificación.

Así, contemplar el desarrollo de actividades paralelas a la barrileteada como talleres, recitales, feria de artesanías y antigüedades es un factor interesante para potenciar el evento y acercarlo a todos facilitando, de esta manera, el conocimiento de lo que se hace en el barrio.

Se proponía que las organizaciones se integren a partir de lo que tiene en común, pero donde lo que se pone en juego en la articulación son sus diversidades.

De esta manera entramos en la fase de realización, una vez transformada la idea en un proyecto factible y se han encontrado recursos, debe convertirse en un bien tangible, en un objeto cultural concreto sobre el que se aplicarán todos los talentos y destrezas de sus actores¹⁷.

Si llevamos adelante procesos de planificación y gestión de procesos comunicacionales, necesitamos investigar (a veces permanentemente) las situaciones comunicacionales de las instituciones, las organizaciones o las comunidades interlocutoras; un esfuerzo que va más allá de un diagnóstico previo y que nos ayuda y orienta en la toma de decisiones.

Jorge Huergo¹⁸

Una vez que las reuniones comienzan a realizarse en el centro del barrio empezamos a interactuar con sus diversos actores. Se planificaron encuentros a realizarse cada quince días, durante los dos meses previos a la realización del evento (cuatro encuentros) con un eje por cada encuentro:

- 1 – Presentación de propuesta y ampliación de convocatoria.
- 2- Reunión especial para organizaciones e instituciones del barrio a fin de proponerles la participación con un stand.
- 3- Reunión especial con artesanos y bandas del barrio para comentarles espacios y horarios, boceto de cronograma.
- 4- Cierre del cronograma.

Luego de reconocer los inconvenientes de realizar las reuniones en las oficinas del Centro Cultural debido a la distancia en relación al centro del barrio decidimos que nos trasladaríamos a la Delegación de Arturo Seguí, donde nos habían facilitado un espacio. Allí nos pondríamos en contacto con las organizaciones y los vecinos.

Esto se acordó durante una reunión que mantuvo el Grupo Fundador con el Delegado a fin de solicitarle que gestione las autorizaciones correspondientes para realizar una actividad en el espacio del playón del antiguo ferrocarril. En esta reunión también se le mostró el diseño del folleto a fin ofrecerle ser auspiciante, sólo se le

¹⁷ BOBBIO, D. (Comp.). *Inconsciente Colectivo. Producir y gestionar cultura desde la periferia*. Córdoba: Universidad Blas Pascal / Fundación Ábaco, 2007, pág.205.

¹⁸ HUERGO, Jorge; *Métodos de investigación cualitativa en comunicación*, Ediciones de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, 2001, pág.87.

solicitó que cubra los gastos de impresión de folleto, afiches y que facilite el escenario que pertenece a la Delegación.

Se obtuvo una respuesta positiva y no fue necesario aclarar que se estaba planificando el evento como una iniciativa de las organizaciones de la sociedad civil del barrio debido a que desde la Delegación se mostraron interesados en colaborar con lo que sea necesario pero destacando siempre su carácter "organizacional", donde las instituciones eran invitadas.

Aprovechando la buena predisposición de este actor se le comunica los inconvenientes para llegar al barrio debido a la ubicación de las oficinas del Centro Cultural. Se comenta que se estaban pensando alternativas pero no se encontraba un espacio (los lugares apropiados son la Sociedad de Fomento que se encuentra cerrada, los comedores, pero uno abre sólo sábados y otro reparte sus viandas por la mañana) y que se aspiraba a realizar reuniones semanales en un espacio ubicado en la zona céntrica de Arturo Seguí. Nos ofrecen un espacio en la Delegación y así comenzamos a acercarnos más al barrio.



Una vez que se presenta la propuesta del evento en la primera reunión, a la que concurrieron cuatro organizaciones de la sociedad civil (Carita de Ángel, Asociación Nuestros Hijos, ONG Arturo Seguí, Comedor Encuentro) y dos instituciones (Centro de Salud y Delegación) surge la necesidad de realizar encuentros semanales. El día elegido fue el viernes por la tarde teniendo en cuenta que se trata de un día en que las personas tienen más tiempo debido a que está entrando en el fin de semana motivo por el cual también pueden encontrarse mejor predispuestos a participar.

Para todos los encuentros se elaboraba un documento con los puntos a abordar y en los días siguientes se redactaba un balance de la reunión anterior que nos indicaban pasos a seguir y nuevos puntos a abordar¹⁹.

A pesar de las planificaciones, los encuentros se desarrollaron de manera desordenada debido a que, al acercarse la fecha del evento comenzaron sumarse personas, organizaciones e instituciones que al principio habían considerado hacerse presentes sólo con un barrilete. Por este motivo a continuación destacaremos aquellos puntos más importantes abordados durante el proceso.

- ✓ Contamos con seis organizaciones e instituciones presentes en todas las reuniones:

¹⁹ Ver Anexo Relatorías y balances de reuniones.

- Centro Tradicionalista Ayurema Corazón
 - Centro de Salud N° 11
 - ONG Arturo Seguí
 - ONG Carita de Ángel
 - Comedor Encuentro.
 - Cooperativa El Progreso.
- ✓ Un aspecto no previsto por el equipo fue que todos los actores presentes en las reuniones además de sumarse a la organización del evento buscando colaboración en los comercios y poniendo en circulación la propuesta (por las características del barrio el "boca a boca" era el medio más eficaz) acercaban una actividad nueva. Algunas eran interesantes para sumar a la propuesta y podían complementarla, pero otras no eran adecuadas para este evento cuyo eje articulador sería la barrileteada.

En este sentido es importante destacar que comenzamos a planificar una barrileteada que cerraría con la presentación de alguna banda del barrio (este es un aspecto importante ya que Arturo Seguí tiene tres bandas musicales apreciadas por los vecinos -principalmente adolescentes- que no tiene oportunidad de presentarse en el barrio por ausencia de espacios, generalmente tocan en La Plata o en Villa Elisa) y terminamos con un cronograma de actividades que permitía leerse como festival.

- ✓ Como indicador del entusiasmo del barrio en la realización del evento encontramos



que confirmó su participación la Comunidad Terapéutica "Volver a Crear". Se trata de una institución que no interactúa con el barrio, los chicos que viven allí vienen de diferentes localidades y cuentan con regímenes muy estrictos de entrada y salida. Cuando faltaban quince días para la realización del evento recibimos el llamado telefónico de esta Comunidad informando que

estaban interesados en participar con una murga. Los invitamos a la siguiente reunión, aquella en que cerraríamos el cronograma a fin de incluirlos de acuerdo al horario en que tengan permiso. En los días siguientes les hicimos llegar el cronograma.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES²⁰

9 a 13: Inscripción de equipos para la barrileteada.

iPodés traer tu barrilete armado o acercarte con los materiales y hacerlo con nosotros!

10: Exhibición hípica de Ayurema Corazón.

10.30: Payaso Huguítene.

11: Payasos y malabaristas.

11.30: Narración oral a cargo de Patricia Rojas.

13 a 20: ¡Remontamos barriletes!

14: Taller de cerámica y construcción de Juguetes.

15: Triangular de fútbol y vóley.

iTodas las actividades se realizarán en el playón del ferrocarril!



Sueños del Sur
Centro Cultural

A PARTIR DE LAS 16, BANDAS DE ARTURO SEGUÍ

16: Los Principiantes.

17: Alegre Caravana.

18: Murga "Los reyes del Ritmo"

19: Sprint.

20: El Fondo Del Barrio.

EXHIBICIONES EN STANDS

- Antigüedades.
- **Artesanías:** madera, telar, cerámica, souvenirs.
- Ayurema Corazón.
- "Carita de Ángel".
- Centro Cultural "Sueños del Sur".
- Centro de Salud n°11. Taller Área de Odontología.
- Centro Tradicionalista "Pampa y cielo"
- Comedor "Encuentro".
- Comidas típicas de Paraguay.
- Delegación Arturo Seguí.
- **Gastronomía.**
- Jardín de Infantes N°924.
- Realización de muebles: Maderera Seguí

3.2.2.4. Cuarto Momento: Difusión

Para la difusión intentamos trabajar con los negocios pequeños e informales. Esta interrelación comunidad-artistas-espacio urbano además nos permite generar dialogo en la comunidad ya que esta característica cada día se pierde y se individualiza.

Colectivo de Arte Contemporáneo Tranvía Cero.

Como hemos mencionado en los momentos anteriores la puesta en circulación de la propuesta tuvo dos instancias: la primera es aquella que apuntaba a convocar a organizaciones e instituciones del barrio a participar en la planificación del evento y la segunda se realizaría mediante folletos y afiches que serían distribuidos en instituciones educativas, comedores y comercios.

Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo no sería un producto cultural en el sentido pleno del término si no logra ser socializado, si no toma contacto con los vecinos que no han participado de su organización.

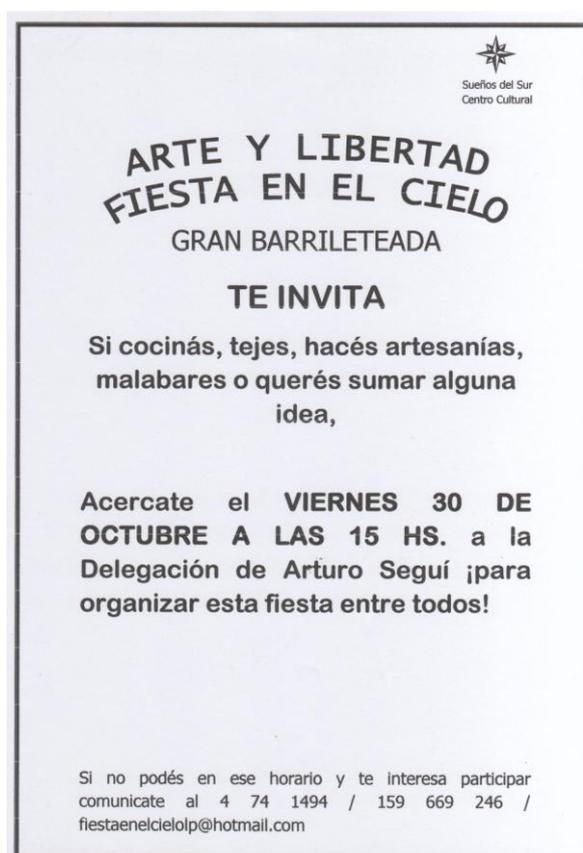
Paralelamente a las reuniones tuvo lugar el diseño de los materiales de difusión gráficos y visitas a una radio de la zona.

²⁰ Este cronograma se incluye en el centro de un díptico tamaño A4 (cara principal: ¿Qué es Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo; Contracara: Agradecimientos a comercios). Ver Anexo Cronograma.

Para la primera instancia se trabajó mediante contacto telefónico y de "boca en boca" aprovechando a los actores con los que se tenía relación.

De todos modos, la convocatoria a bandas y artesanos estuvo acompañada por un afiche que se distribuyó en la mayoría de los comercios del barrio a fines de llegar a aquellos vecinos que no participaban en organizaciones. Para hacerlos se tuvo en cuenta que deberían presentar poco texto e información precisa debido a que no encontramos demasiada comunicación por este medio en el barrio.

De esta manera se informaba que si estaban interesados en participar de alguna manera se acercaran a las reuniones. Se explicitaba día y horario de la siguiente reunión. Esta modalidad de convocatoria se utilizó durante el mes de octubre.



En noviembre se ponen en circulación los folletos y afiches que invitan a concurrir al evento. En ellos se proponía traducir los objetivos planteados, en formas no sólo comprensibles sino también atractivas y creativas.

Para su diseño se consideró indispensable que se presente poco texto con mucho colores, teniendo en cuenta que debería llamar la atención de los niños para que ellos inviten a los mayores; al mismo tiempo que el presentar poco texto y conciso se debe a que era posible que se encuentren con el personas sin hábito de lectura, por lo cual era un aspecto a no dejar de lado.

Por último se incluirían contactos, para que puedan comunicarse en caso de que surjan dudas y, una fecha alternativa, ya que, en caso de lluvia debería suspenderse.



Así, los folletos fueron repartidos en las instituciones educativas (jardines de infantes, escuela primaria y secundaria) durante la segunda semana de noviembre – recordemos que el evento se realizaría el 22 de ese mes.

Por otra parte, una semana antes del evento se pegaron los afiches en comercios donde además se dejaba algunos folletos acompañados por el cronograma de actividades para que retiren aquellos interesados. Aquí es necesario destacar que, debido a que aún era posible que aparezcan nuevos actores se decidió incluir la palabra “sorpresas” junto a las propuestas de “bandas, malabaristas, artesanías” para contemplar cualquier modificación.

Durante la semana previa a la realización del evento, los miembros del Grupo Fundador concurren a la Radio FM La Verde de Villa Elisa, escuchada también por vecinos de Arturo Seguí donde dejaron además algunos folletos y solicitaron a su Director que ponga en circulación la invitación en los espacios que pueda.

En esta instancia del proceso, correspondiente a los quince días previos a la realización del evento, los miembros del Grupo Fundador comenzaron a limitarnos el acceso a la información por motivos que desconocemos. En consecuencia, este último período estuvo caracterizado por contradicciones en el interior del equipo de trabajo donde, teniendo en cuenta que la organización coordinadora del evento es el Centro Cultural Sueños del Sur, cuyos referentes son los miembros del Grupo Fundador, hicieron que esta etapa sea difícil de registrar.

Puntualmente, no poseemos registro de la visita a la radio de la cual nos informaron algunos vecinos que pudieron escucharla. No se socializó al interior del equipo de trabajo que se iba a utilizar este medio para poner en circulación el evento y, en este contexto nos encaminamos a la realización del evento.

3.2.2.5. Realización del evento

Las prácticas transcurren siempre de manera azarosa, no previsible ni encasillable en los parámetros del análisis denominado científico.
Washington Uranga²¹

Luego de recorrer diferentes momentos, en el cronograma puesto en circulación la semana previa al evento se presentaba de la siguiente manera:

“Arte y Libertad: fiesta en el cielo” es una Jornada Cultural que te invita a pasar el domingo 22 de noviembre disfrutando de Arturo Seguí.

La propuesta es que te acerques para disfrutar del trabajo en equipo, de las actividades en espacios públicos y en contacto con el medio ambiente que es “nuestra casa grande”.

La actividad central será una barrileteada, por eso te invitamos a que armes un equipo junto a tu familia y amigos para diseñar, construir y remontar un barrilete. ¡Te esperamos!

²¹ URANGA, Washington. Mirar desde la Comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales. Documento de Cátedra de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007, pág.5.

Además habrá bandas, exposiciones y venta de artesanías, exhibiciones, juegos, circo y actividades sorpresa.

De esta manera, el evento se proponía como la ocasión para recuperar el dialogo comunitario y donde la participación es una condición necesaria.

Un espacio con puestos y carteleras de las organizaciones comunitarias exponiendo sus experiencias, compartiendo con los vecinos logros y dificultades, con la concurrencia de artistas, con los emprendedores de oficios, artesanos, cooperativos comercializando sus productos y servicios, talleres temáticos (odontología, educación sexual, juegos con material reciclado) con la presencia de organizaciones sociales con experiencias y talleres expresivos, actividades, deportes y entretenimientos para chicos, jóvenes, adultos y abuelos.

El día elegido para la realización del evento era el domingo 22 de Noviembre. El jueves 18 se ubicó el escenario en el predio.

El viernes previo la reunión se desarrolló en las oficinas del Centro Cultural. El objetivo era que los miembros de la cooperativa el Progreso, que se encargarían del armado de los gazebos armen y desarmen algunos a fin de que el día del evento no tengan inconvenientes.

También se elaboró una planilla con los horarios en que se debían cargar y descargar los equipos de sonido. Nos reunimos con el encargado del transporte para darle las indicaciones correspondientes.

Este día también consensuamos con el animador la forma en la que participaría del evento, la importancia de agradecer la presencia de todos los que se encontraban en los stands, los que habían colaborado (vecinos, comerciantes) y de anunciar lo que se estaba realizando en ese momento en los diferentes espacios del predio.

El día sábado nos comunicamos telefónicamente con las organizaciones, instituciones y artesanos que se ubicarían en los stands para confirmarles que estaríamos allí durante todos el día y conocer el horario en que llegarían (no todos podían participar durante todo el evento). También hablamos con aquellos que se presentarían en el escenario para confirmar horarios.

El domingo 21 comenzó a llover torrencialmente a partir de las seis de la mañana, a las siete decidimos suspenderlo y, para las diez de la mañana todos los que

iban a participar estaban enterados. Aquí fue fundamental que todos fueran del barrio ya que de esta manera iniciamos una cadena que informó los vecinos interesados en participar que se suspendía –como anunciaba el folleto- para el domingo siguiente.

De todos modos, no había dudas de que el evento se suspendía ya que llovió durante todo el día. Además habíamos previsto esta posibilidad y el folleto de promoción anunciaba en que caso de lluvia se suspendía para el domingo siguiente.



Si llueve con el cambio de luna, llueve el mismo día de las tres semanas siguientes - hasta que cambia la luna nuevamente.

Saber popular.

El sábado siguiente, 26 de noviembre, también debimos suspenderlo ya que, por la cantidad de agua caída durante la semana, el espacio no estaba en condiciones para correr remontando barriletes ni para enchufar los artefactos necesarios para el escenario. El equipo de trabajo estaba bastante desorientado con esta situación debido a que no había previsto que llueva tantos días seguidos y el pronóstico para la semana próxima no era alentador. A esto se sumaba que los Jardines de Infantes (uno privado y uno público) que se harían presentes con un stand nos comunican que ya no podrán participar porque estaban cerrando el año y tenían que organizar las actividades de fin de año.

Finalmente el Grupo Fundador decide que se hará el sábado 5 de diciembre. Se realizó un balance del contacto que se tenía con el barrio, de las diferentes maneras de poner en circulación que se modificaría el día del evento. De esta manera se visitó a organizaciones y a algunas personas que habían confirmado su participación para comunicarles que se realizaría el sábado. Estos encuentros nos permitieron ver las ilusiones depositadas en su realización por los vecinos, todos se mostraban tristes y destacaban que era “increíble que una vez que se había organizado algo para el barrio”, pero también nos decían que *era importante hacerlo de todos modos*.

En esta instancia no sólo se habían retirado los stands de los Jardines de Infantes, sino también algunos artesanos que dictaban sus talleres los sábados y los miembros del Centro Tradicionalista Ayurema Corazón que iban a realizar una exhibición de salto a caballo.



Sin Barriletes

Así, el sábado cinco de diciembre nos encontramos en el espacio a las 10 de las mañana y a las 11 comenzó a lloviznar de manera que no llegó a instalarse completamente el equipo de sonido.

Allí se encontraban la mayoría de las personas, organizaciones y bandas que habían confirmado su presencia pero sin sus equipos o artículos para exponer o vender. También contamos con la presencia de un móvil de Salud.

De todos modos, a partir del mediodía comenzaron a acercarse algunas familias y muchos chicos del barrio. Hubo malabares, un grupo de percusión, fútbol y vóley.

Se montaron diez gazebos: en uno se ubicó el equipo de sonido donde pasaban música y el animador anunciaba que el evento estaba en marcha y lo que estaba aconteciendo; había tres stands con artesanías, dos de organizaciones de la sociedad civil (Asociación Nuestros Hijos y Centro Cultural Sueños del Sur) y un espacio donde se realizó un campeonato de truco.



Si bien el evento tuvo una apertura formal cuando el animador anunció las actividades que habría, no tuvo un cierre formal debido a que las condiciones climáticas del día impedían que los que concurrían se queden demasiado tiempo, de esta manera la cantidad de personas variaba continuamente y el cierre fue cuando se

presentó "Alegre Caravana", banda de percusión del barrio El Rincón (parte de Arturo Seguí) en un fogón improvisado junto a los gazebos.

3.2.2.7. Cierre del Proceso

Ahora veamos de qué manera vivieron el final del proceso los principales actores.

1- Los **vecinos y organizaciones** que participaron activamente en la organización del evento destacaron la importancia de haberlo realizado aunque no se hayan dado las condiciones óptimas ya que no hubiera sido bien recibido por el resto del barrio que luego de tanto tiempo de anunciar el evento, finalmente no se realice. Todos hacían hincapié en que era importante que Arturo Seguí vuelva a tener su propio evento, como en otra época habían sido los corsos y se mostraban esperanzados respecto a la próxima edición.

2- La **Delegación de Arturo Seguí** que apoyó el evento con un claro objetivo: "que los vecinos de El Rincón, de la parte que le corresponde a Arturo Seguí, se sientan parte del barrio y se integren", ya que notaban que El Rincón siempre había sido como un barrio separado debido a que lo comparten tres Delegaciones (Villa Elisa, City Bell y Arturo Seguí) se mostró conforme. Su objetivo se había cumplido debido a que el cierre que se había planificado con la banda musical más importante del barrio "El fondo del Barrio" se tuvo que suspender y estuvo a cargo de vecinos de El Rincón con "Alegre Caravana".

Si bien no fue manifestado por las autoridades podemos inferir que la suspensión del evento del 21 y 28 de noviembre tuvo un resultado negativo teniendo en cuenta que coincidían con las últimas elecciones del Presupuesto Participativo y habían planificado montar un stand con los proyectos que se presentaban. Aquí era determinante que el evento se realizaba a pocos metros de la escuela en la que se votaba el presupuesto.

3- En el **Centro Cultural Sueños del Sur** como dentro de todo el proceso encontramos dos miradas: los miembros del Grupo Fundador que, como habíamos visto en la presentación de la organización siempre obtienen balances positivos se hacen eco del balance de la Delegación y hacen propio el objetivo de ésta; reconocen que "el tiempo no nos acompañó pero pudimos realizar un evento que convocó a la comunidad". El resto del equipo hubiera preferido esperar un tiempo y no dejar de lado que el eje era una barrileteada, imposible de realizar con lluvia.

Las diferencias entre los miembros del equipo de trabajo posibilitaron que no haya un balance de aspectos positivos y negativos de realizar el evento el sábado 5 de diciembre. Se decidió de manera unilateral en la mesa del Grupo Fundador y los

reiterados debates durante los diferentes momentos del proceso hicieron que se acepte como manera de cerrar el proceso.

Aquí es necesario aclarar los miembros del equipo que participaron en todas las instancias de la organización se mantuvieron presentes hasta el final por la respuesta recibida por los vecinos del barrio, sin las expectativas manifestadas por éstos últimos el equipo se hubiera desintegrado el mes previo a la realización del evento.

En consecuencia, la próxima edición, como todas las actividades del Centro Cultural vendrá con un nuevo equipo de trabajo debido a que algunos han de decidido no participar en la organización del evento del próximo año y otros – aquellos que viven en el barrio- participarán de manera más limitada, no en todas las instancias sino que propondrán alguna actividad complementaria y se responsabilizarán sólo de su desarrollo.

3.2.2.0. Salida

Es momento de cerrar el análisis de un complejo recorrido que donde transitamos un período de ocho meses: desde el ajuste de la idea inicial presentada por el Grupo Fundador hasta la realización del Evento: Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo. En este caso, a diferencia de lo abordado en el capítulo anterior -donde existía un contrato con la Municipalidad de La Plata-, se trata de una propuesta impulsada desde el Centro Cultural.

De lo trabajado durante el proceso destacamos los siguientes puntos que nos otorgan datos relevantes a tener en cuenta antes de comenzar con las conclusiones generales de la investigación:

-Si bien inicialmente se propone como un emprendimiento autónomo, donde se buscaría la articulación con diferentes organizaciones de la sociedad civil del barrio de Arturo Seguí, al mismo tiempo que se buscaría fortalecer y afianzar lazos con los miembros y colaboradores, durante el proceso el Grupo Fundador se muestra especialmente interesado en la articulación con la Delegación del Barrio, priorizado – nuevamente, si tenemos en cuenta a los capítulos anteriores- la articulación con el municipio.

- Encontramos que, la centralización en la toma de decisiones reconocida en el primer capítulo se potencia con la centralización de la información en manos de los integrantes del Grupo Fundador lo que, durante el proceso de planificación del evento representó una limitación para el equipo de trabajo perjudicando directamente la realización del evento.

- La importancia del plan de trabajo como herramienta organizadora durante el proceso de planificación, donde se expresan los objetivos a corto plazo resultó anulada por la dinámica de trabajo "día a día" utilizada por los miembros más antiguos de la organización. De esta manera en ocasiones se dificultaba avanzar hacia la consecución de los objetivos del evento, lo que, como resultado arrojó que se desdibujen casi completamente.

- El reconocimiento del área de influencia manifestado en el Primer capítulo se puso en evidencia durante el trabajo de campo lo que facilitó la convocatoria a las organizaciones y vecinos para participar en el proceso de planificación del evento.

Con el seguimiento de esta actividad cerramos el trabajo de campo iniciado con el objetivo de realizar un abordaje comunicacional de la Gestión Cultural de Sueños del Sur, ahora entremos en la última etapa de la investigación: las conclusiones generales.

4.

CONCLUSIONES

Luego de haber reconocido al Centro Cultural Sueños del Sur como una organización de la Sociedad civil con más de quince años de existencia y, de haber analizado comunicacionalmente la realización de dos murales en el barrio de Ringuelet en el marco del proyecto "Murales en La Plata, así como la planificación y gestión del evento "Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo" en Arturo Seguí, estamos en condiciones de presentar las conclusiones generales del proceso.

Para organizar la exposición retomamos dos de los ejes centrales planteados en el marco teórico que nos permitirán sistematizar el cierre del proceso de investigación, iniciado con el objetivo de realizar un abordaje comunicacional de la Gestión Cultural de Sueños del Sur a partir de los procesos comunicacionales que tienen lugar durante la realización de las dos actividades mencionadas.

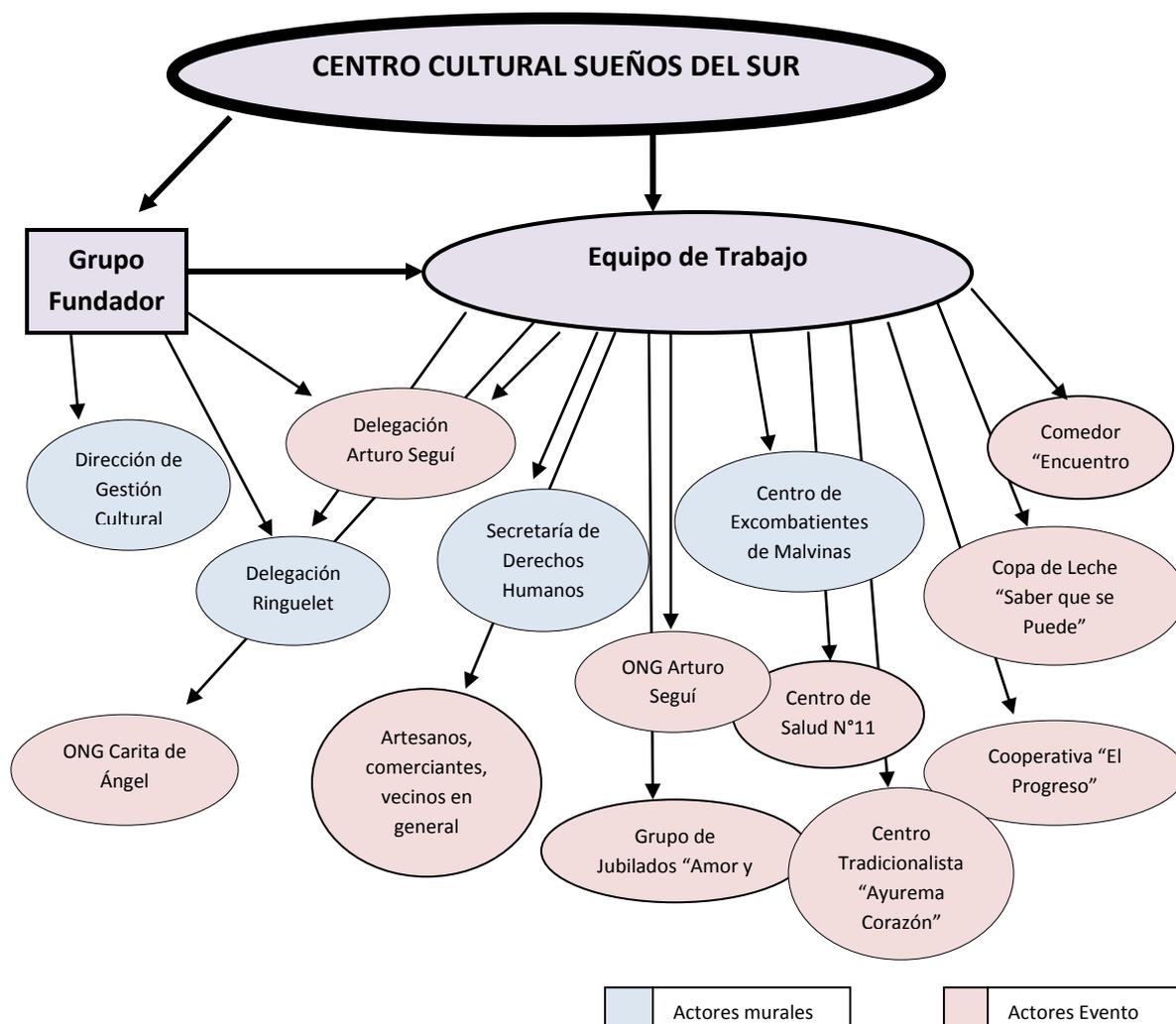
De esta manera, como cierre del proceso cuyo análisis se apoya en un abordaje comunicacional a partir de las relaciones e interacciones entre los sujetos que son sus actores (procesos comunicacionales) sistematizamos la primer parte de las conclusiones a partir de los aspectos que atraviesan toda relación de comunicación de acuerdo a lo planteado por María Cristina Mata. La segunda parte retomará el concepto de gestión presentado por Daniel Prieto Castillo y desde el cual abordamos a la Gestión Cultural.

Así, para comenzar esta instancia reconocemos: los sujetos que entran en relación y naturaleza de esa relación; las modalidades de producción de sentidos y la significación de las prácticas comunicativas.

Para el desarrollo de la presente investigación hemos tomado como unidad de observación dos actividades realizadas por el Centro Cultural Sueños del Sur durante 2009. Éstas constituyen las modalidades de producción de sentido que serán el eje de las conclusiones a las que arribamos. La primera: realización de murales, en articulación con el Estado Municipal y la segunda, el evento Arte y Libertad: Fiesta en el cielo, que nace como una iniciativa autónoma, con el objetivo de convocar a otras organizaciones del barrio pero que, durante el proceso de planificación se privilegió, nuevamente la articulación con el Estado. De todos modos, ésta última se había presentado, en las últimas instancias de la planificación como un espacio de encuentro donde se participaría la mayoría de las organizaciones e instituciones del barrio.

Al reconocer los protagonistas todo el proceso identificamos: al Centro Cultural Sueños del Sur a partir de dos grupos: el Grupo Fundador y un equipo de trabajo formado por diferentes integrantes (miembros y colaboradores) para cada caso y, representantes del Estado municipal (Directora de Gestión Cultural, Delegado de Ringuelet y de Arturo Seguí).

Al mismo tiempo, entendiendo que los procesos comunicacionales son prácticas sociales reconocidas como espacios de interacción entre sujetos en los que se verifican procesos de producción de sentido, de creación y recreación de significados²², debemos recordar que en cada actividad realizada se presentaron diferentes organizaciones de la sociedad civil y vecinos del barrio en que se desarrolló participando de una u otra manera del proceso.



En este momento, donde presentamos las conclusiones de la investigación cuyo eje es la gestión cultural entendida como "como actividad que establece vínculos entre los sujetos y la sociedad en lo relacionado con la cultura mediando entre los fenómenos expresivos o creativos y los públicos" es necesario identificar las continuidades reconocidas en el accionar del Centro Cultural, articulando no sólo lo

²² URANGA, Washington – Gestionar desde la comunicación – Documento de Cátedra de Taller de Planificación y Gestión de Procesos comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP, 2003, p. 6.

analizado durante la realización de las actividades, sino también el recorrido presentando a Sueños del Sur. De esta manera al focalizar en la naturaleza de la relación entre los actores encontramos que:

- las actividades realizadas por Sueños del Sur son motorizadas por un equipo de trabajo constituido especialmente para el desarrollo de la misma, como resultado de una invitación del Grupo fundador. En consecuencia, siempre está integrado mayoritariamente por colaboradores de la organización.

- En todas las instancias los miembros del Grupo Fundador establecen una importante distancia con el equipo de trabajo que motoriza la actividad. En el caso de la realización de los murales se manifiesta en el descuido vivido por el equipo al tener que pintar sobre una superficie no preparada, con temáticas impuestas sin recibir un comentario o replanteo respecto a la diferencia entre lo manifestado en el Proyecto por el cual se realizaba la actividad y su puesta en práctica. Y, en el caso del evento, la distancia se presenta en el especial interés manifestado por el grupo fundador en cubrir los objetivos de la Delegación de Arturo Seguí dejando de lado lo trabajado durante el proceso de planificación con los vecinos y otras organizaciones del barrio y en la no democratización de la información, que condujo a que se desdibujen los objetivos del evento (manifestado en que el eje articulador era una barrileteada y, se realizó un día lluvioso).

- Así como observamos en las memorias institucionales y en las entrevistas a sus miembros fundadores, durante las actividades observadas se privilegia la articulación con el Estado, particularmente el municipal. Teniendo en cuenta que desde sus inicios, en 1990, hasta la actualidad no ha habido una misma gestión de gobierno, no se trata de una simpatía con el partido sino a que se lo percibe como una alternativa de financiamiento ya que la organización aún no ha logrado generar sus propios ingresos.

Esta afirmación, durante el período investigado se observa en que los murales se realizan a partir de un contrato contraído con la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad y, en el caso del evento, en la importancia otorgada a que sea declarado de interés municipal y, en buscar recursos en la Dirección de Entidades y, luego en la Delegación de Arturo Seguí.

La prioridad otorgada durante el proceso a otras organizaciones de la sociedad civil o a vecinos nace desde el equipo de trabajo correspondiente de acuerdo a la actividad. Esto surge de manera espontánea durante la realización de los murales en Ringuelet, respondiendo a una de las particularidades de esta manifestación artística: que se realiza "en público", interpelando directamente a quienes circulan por el espacio. En el caso de la planificación del evento Arte y libertad: Fiesta en el Cielo, si bien era uno de los objetivos manifiestos al comenzar el proceso (esto es, objetivos

expresados por el Grupo Fundador) durante el trabajo de campo sólo los colaboradores del Centro Cultural mostraron un especial interés en contar con la participación de vecinos y otras organización durante la planificación.

Retomando que entendemos al Gestor Cultural como aquel *actor que desempeña sus actividades articulando distintas organizaciones e instituciones, que no sólo las planifica, sino también las pone en circulación prestando especial atención a sus interlocutores*; y teniendo en cuenta sólo los resultados –manifestados en relato de sus fundadores, las memorias y libros de actas-, la organización se desempeña efectivamente como Gestor Cultural. Pero luego, al analizar dos casos encontramos que, desde nuestra perspectiva de abordaje de la gestión cultural, **no se trata de un gestor cultural sino de un administrador de actividades culturales.**

¿Por qué quitar la palabra “gestor” para definir a la organización?

Como definimos al iniciar la investigación, abordamos a la Gestión desde el esquema “*diagnóstico – planificación – gestión - evaluación*” planteado por Daniel Prieto Castillo donde los guiones aluden a una totalidad imposible (al menos idealmente) de fragmentar en acciones aisladas²³.

De acuerdo a lo trabajado durante el desarrollo de la tesis, encontramos que la organización se crea sin un diagnóstico del espacio, pero cuando comienza a “vivirlo” se presenta una de las tensiones de los procesos de gestión: entre lo urgente y lo importante. Nos referimos al momento en que tiene que amplía sus objetivos iniciales - que apuntaban centralmente a realizar actividades artístico- culturales-, para prestar atención a la dimensión socio-comunitaria en respuesta a una demanda del contexto. En consecuencia, y luego de quince años de presencia en los barrios de Villa Elisa y Arturo Seguí, Sueños del Sur **posee un completo diagnóstico de su área de influencia pero no ha logrado utilizarlo en pos del crecimiento conjunto.**

En relación a lo anterior, una de las conclusiones a las que arribamos a partir de nuestro recorrido es la **ausencia completa de una planificación** (no existe a corto, mediano, ni largo plazo), que no se debe a la falta de recursos económicos, materiales, ni humanos sino a la presencia de un Grupo Fundador cuya dinámica de trabajo se centra en el “día a día” que, centralizando la toma de decisiones y la información organizacional impiden su crecimiento y desarrollo. A lo cual se agrega lo expuesto anteriormente en relación al Estado, al que el Grupo Fundador percibe como

²³ Un diagnóstico sin consecuencias para la planificación carece de sentido, una planificación sin diagnóstico es pura improvisación y una gestión, sin los pasos anteriores, un camino orientado a resolverlo todo sobre la marcha. PRIETO CASTILLO, Daniel. En torno al sentido de la totalidad diagnóstico – planificación – gestión. Mimeo. Mendoza, abril 2000.

único actor capaz de motorizar su crecimiento, dejando de lado que durante los más de quince años de vida organizacional no han recibido la respuesta esperada.

Esta representación del Estado se puso de manifiesto durante la realización de los murales donde el Centro Cultural contrae el compromiso (contrato) con la Municipalidad para realizar obras en un espacio que no corresponde a su área de influencia, acepta imposiciones y superficies inapropiadas, otorgándole así una especial importancia a la realización una actividad en articulación con el Estado, donde **es esta articulación lo único relevante para la organización** ya que durante el proceso, los bocetos estuvieron a cargo de colaboradores -quienes no recibieron ninguna sugerencia ni apreciación respecto a la obra de parte del Grupo Fundador- y, el monto a cobrar no era relevante.

La imposibilidad manifiesta de orientar las necesidades de la organización y de su área de influencia (ambas reconocidas por Sueños del Sur) en un proyecto viable y factible (diagnóstico-planificación) se traduce en incapacidad de gestión. Esto que puede percibirse -pero no demostrarse- al leer las memorias y, no se puso de manifiesto durante la realización de los murales debido a que se trataba de un contrato sin demasiado margen de acción por temáticas impuestas y tiempos escasos, pero sí se hizo presente durante la planificación del evento Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo. Allí pudimos observar que, dejando de lado las expectativas depositadas, tanto por los vecinos como por las organizaciones que participaron del proceso de planificación, el Grupo Fundador decide realizar el evento -cuyo eje central es una barrileteada-, un día en que el clima no era apropiado.

Así, retomando lo expuesto en el capítulo de presentación de la organización donde veíamos que ninguna de sus actividades había logrado una continuidad; incluso aquellas como el Taller Integral de Artesanías y la Huerta Comunitaria que se inician con la propuesta de realizarse anualmente pero cuyo desarrollo sólo tuvo un período de vida, observamos que la ausencia de una planificación y, -en caso de que se realice- la imposibilidad de su cumplimiento debido a que la dinámica de trabajo del Grupo Fundador (que centraliza la toma de decisiones) responde al "día a día" , presenta una organización con capacidad sólo para administrar, no para gestionar.

Para concluir, afirmamos que la incapacidad de gestión manifestada por el Centro Cultural Sueños del Sur puede tornarse invisible debido a la presencia de colaboradores que se encargan de poner en marcha cada una de las actividades que emprende. Pero luego del proceso de investigación se pone en evidencia que, la ausencia de un grupo gestor consolidado, conlleva a que las actividades realizadas durante sus diecinueve años de existencia se presenten como un conjunto de ladrillos aislados que unidos podrían hacer una bella escultura. Conclusión que puede ilustrarse claramente con las instalaciones del Centro Cultural.

SALIDA DE EMERGENCIA

Hay un momento de la gestión como proceso integral que ha estado ausente en el accionar del Centro Cultural, pero que se presenta como una salida para superar la situación en la que se encuentra la organización: la Evaluación.

Como hemos visto, será un punto difícil de abordar debido a que todos los balances y cierres de actividades exponen sólo lo positivo del proceso o, se centran en resultados cuantitativos. De esta manera se invisibiliza lo enriquecedor que puede resultar una evaluación, no sólo de las actividades en particular sino principalmente de los actores intervinientes.

De todos modos, en caso de que se creen las condiciones para hacerla sería apropiado que sea en forma de taller donde concurren diferentes miembros (grupo fundador, socios, colaboradores). Entendemos a la evaluación como una fuente de información acerca de la organización, en consecuencia, la modalidad taller resulta apropiada para producir y poner en circulación al mismo tiempo las conclusiones a las que se arribe. De esta manera delineamos los principales ejes a problematizar:

- Características de los diversos miembros: intereses, expectativas, antigüedad en la organización. Relación y coherencia entre éstos y la misión.
- Identificación de roles, tareas y responsabilidades. ¿Cómo circula la información? ¿Dónde y quiénes toman las decisiones?
- Re-conocimiento de los espacios en los que se han desarrollado actividades. Establecer la naturaleza de la relación que se mantendrá con el Estado (municipal, provincial y nacional) y con otras organizaciones.

A partir de los ejes delineados se invitará a problematizar el motivo por el cual no se ha consolidado un equipo de trabajo estable, la diversidad y cantidad de colaboradores que han pasado sin continuidad y los principales problemas que pueden surgir a partir de la no democratización de la información. Al mismo tiempo que se estimulará a recorrer las actividades realizadas para identificar potencialidades y debilidades manifestadas por la organización en su conjunto: Grupo Fundador y equipo de trabajo correspondiente.

Algunas consideraciones respecto al proceso

En última instancia del proceso de tesis consideramos enriquecedor reconocer las principales debilidades y fortalezas del trabajo realizado.

De esta manera reconocemos como una fortaleza el haber trabajado con observaciones participantes debido a que esta herramienta de investigación posibilita un mejor acercamiento al objeto de estudio y, facilita tener acceso a información relevante a la hora de sistematizar el trabajo de campo.

En nuestro caso particular, investigar con esta metodología nos ha permitido analizar la dimensión comunicacional de la Gestión Cultural de Sueños del Sur inmersos en ella. Lo que fue enriquecedor teniendo en cuenta que pudimos integrar los conceptos trabajados en las diferentes instancias y materias de la carrera no sólo para la presente sistematización del proceso sino durante todo el trabajo de campo.

Al mismo tiempo, analizar la Gestión Cultural inmersos en el proceso implica una importante debilidad que se manifestó recibiendo demandas de parte de la unidad de observación para la realización de diferentes tareas. Esto significó una dificultad para quien desarrolló la investigación debido a que, al trabajar con observaciones participantes, en diferentes instancias del proceso se consideró necesario realizar aportes comunicacionales que, si bien son enriquecedores como experiencia en el territorio (posibilitando integrar en el escenario los conceptos trabajados durante la carrera), pueden convertirse en un obstáculo al momento de cerrar y sistematizar la investigación.

En este sentido destacamos que, al trabajar con observaciones participantes -a las que consideramos una herramienta apropiada para abordar una investigación desde la perspectiva comunicación/cultura-, nos encontramos con una tensión que sólo fue posible resolver tomando distancia de la unidad de observación al cerrar el trabajo de campo. Esta tensión se presenta entre dos puntos: por un lado se obtiene cantidad y mejor calidad de información para la investigación, acompañando al Centro Cultural durante la gestión de las actividades pero, por otro lado, se establece una relación que posibilita participar activamente en el proceso investigado (como sucedió en el caso de la planificación del evento analizado en el último capítulo donde formamos parte del equipo de trabajo).

Las entrevistas y el diario de campo también fueron relevantes pero sobre todo a fines de la presente sistematización y no influyeron directamente sobre el trabajo de campo.

El proceso y el campo comunicacional

Con la presentación de esta tesis realizo el cierre formal de mi recorrido por la Licenciatura en Comunicación Social con orientación en Planificación, en este sentido es importante destacar que el proceso de investigación me ha permitido articular e integrar diferentes conceptos abordados durante la carrera así como seleccionar –de las perspectivas estudiadas- aquellas que se consideraron apropiadas para construir y abordar el objeto de estudio. Al mismo tiempo, el proceso de tesis me ha permitido focalizar la mirada comunicacional en aquella perspectiva sobre la cual me interesa trabajar, esto es, desde la comunicación/cultura.

Por otra parte, al hacer referencia al cierre del proceso es interesante reconocer a la presente investigación a partir de las continuidades que se presentan en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, así como de las posibles líneas de investigación que se abren en el campo comunicacional.

Así, la tesis que hemos presentado sigue en el camino iniciado por Cecilia Huarte en su tesis de grado “Centros Culturales Independientes de La Plata: una mirada comunicacional”, en lo que se refiere a abordar la Gestión Cultural desde la comunicación. La particularidad de nuestro caso se ubica en que nos centramos en analizar los procesos comunicacionales desde una Organización de la Sociedad Civil que no se reconoce como independiente, al mismo tiempo que tomamos como unidad de observación dos actividades realizadas por el Centro Cultural Sueños del Sur en 2009.

En cuanto a posibles líneas de continuidad desde la perspectiva comunicacional destacamos dos grandes líneas de abordaje: por un lado, aquellas referidas a áreas de producción, y por otro, de investigación; ambas planteadas desde la perspectiva del planificador comunicacional.

En lo que se refiere al ámbito de la producción, se presenta la posibilidad de planificar y gestionar Talleres de Evaluación para Organizaciones de la Sociedad Civil, ya que como hemos visto en el recorrido, es un momento que suele ser relegado, al que no se le otorga la importancia que merece dentro de los procesos de gestión. Dentro de este ámbito también es posible que el planificador/a comunicacional ponga en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera desempeñándose como gestor Cultural. En este sentido, considero que las diferentes materias, principalmente los talleres propios de la orientación, brindan herramientas indispensables de tener en cuenta en un proceso de gestión cultural, por lo cual podría abordarse no sólo en investigaciones sino también en producciones.

En lo que se refiere a investigaciones, la tesis abre nuevos interrogantes acerca de las relaciones que se establecen entre las Organizaciones de la Sociedad Civil y el

Estado, susceptible de analizarse comunicacionalmente reconociendo las interacciones y negociaciones de sentidos que se producen entre estos actores. Así como de las actividades realizadas por los denominados "Centros Culturales", lo cual puede abordarse tanto desde la comunicación/cultura como desde comunicación/gestión.

Finalmente, los aportes e interrogantes que se presentan a partir de la realización de esta investigación se centran en entender a la Gestión Cultural como práctica comunicacional.

5.

BIBLIOGRAFÍA

AA.VV. *Acerca de la Constitución del Tercer Sector en la Argentina. Las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil inscriptas en el CENOC*. Buenos Aires: Ediciones del CENOC, 2003.

AA.VV.– *Acerca del diario de Campo (o de cómo no olvidar el objeto)*. Documento de Cátedra de Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2006.

AA.VV. *Todo Comienza con una misión y Visión Claras*. Documento de Cátedra de Taller de Producción de Mensajes, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2006.

AA.VV. - *Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina. Similitudes y Divergencias* - Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad, 2006.

AA.VV. *Sembrando mi tierra del futuro: Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local*. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2002.

AMADO SUÁREZ, Adriana y CASTRO ZUÑEDA, Carlos - *Comunicaciones Públicas, El modelo de la comunicación integrada*, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires. 1999.

ANDER-EGG, Ezequiel. *Introducción a la Planificación*. Ed. Lumen Humanitas, 2002.

ANDER-EGG, Ezequiel. *La política cultural a nivel municipal*. Ed. Lumen Humanitas, Buenos Aires, 2005.

ARRAYA, Carolina. *Eventos*. Documento de Cátedra Taller de Producción de Mensajes, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, 2005

BAYÓN, Damián. *El muralismo: fenómeno estético, político y social*. En *Historia del Arte Hispanoamericano*. Editorial Alhambra, 1993, pág. 136.

BOBBIO, Daniela (Comp.). *Inconsciente colectivo. Producir y gestionar cultura desde la periferia*. Ed. Fundación Ábaco, Córdoba, Argentina, 2007.

CARPANI, Ricardo. *Arte y Revolución en América Latina*. Editorial Coyoacán, Buenos Aires, 1961.

CERASSO, Cecilia – *El rol del comunicador en las políticas públicas después de la caída del Estado Benefactor* – Documento de Cátedra de Taller Planificación de Políticas Públicas, año 2003.

CHÁVES, Norberto. *La imagen corporativa*. Editorial Paidós, Barcelona, 1999.

DEL VITTO, Cristian. *Muralismo y Arte Mural*. Marzo de 2009.

ECO, Umberto. *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Editorial Gedisa, Barcelona, 1999.

GAITÁN MOYA, Juan y PIÑUEL RAIGADA, José – *Técnicas de investigación en comunicación social*, editorial Síntesis, Madrid, 1998.

GARCÍA CANCLINI, Néstor - *Cultura y comunicación: entre lo global y lo local*. Ediciones de Periodismo y Comunicación, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP. La Plata, 1997.

GARCÍA DELGADO, Daniel. *Estado y Sociedad, la nueva relación a partir del cambio estructural*. Editorial Norma, 1999.

OROZCO GOMEZ, Guillermo (coordinador), *La comunicación desde las prácticas sociales. Reflexiones en torno a su investigación*. Univ. Iberoamericana, México, 1990.

GARCÍA, Oscar – *La Pasión de Seguir*, 2004. Ediciones Seguir Creciendo, Buenos Aires.

GIOMI, Claudio, ULLA, Luis y GARCÍA, Paola. *Manual de Autogestión para organizaciones sin fines de lucro*. Ed. Espacio, Buenos Aires, 2006.

HABERMAS, Jürgen. *Acción Comunicativa y Razón sin Trascendencia*. Editorial Paidós 1ª ed. Buenos Aires, 2003.

HUARTE, Cecilia – *Centros Culturales Independientes de La Plata*. Tesis de Grado de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP.

HUERGO, Jorge; *Métodos de investigación cualitativa en comunicación*, Ediciones de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, 2001,

IOTTI, Andrea. *Campo comunicacional: algunas reflexiones en torno a objetos y prácticas*. Documento de Cátedra Didáctica de la Comunicación. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2004.

LACARRIEU, Mónica y ÁLVAREZ, Marcelo (Comp.). *La (indi) Gestión Cultural. Una cartografía de los procesos culturales contemporáneos*. Editorial La Crujía, 2008.

MARQUES DE MELO, José (coord.), *Tiempo de la comunicación global*. São Paulo, Ed. IMES, 1996.

MARTIN BARBERO, Jesús. *De los medios a las mediaciones*. Barcelona, Ed. G. Gili, 1987,

MARTÍN-BARBERO, Jesús. *Oficio de cartógrafo*. Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile, 2002.

MATA, María Cristina – *Diagnosticar también es pensar la comunicación* – CCC La Crujía, 1990.

MATUS, Carlos. *Estrategia y plan*. Siglo veintiuno editores, México, 1998.

MOREIRA, Elena. *Gestión Cultural. Herramientas para la democratización de los consumos culturales*. Editorial Logseller, Buenos Aires, 2003.

OROZCO GÓMEZ, Guillermo. *La investigación en Comunicación desde la perspectiva cualitativa*. Ediciones de Periodismo y comunicación. La Plata, 1996.

ORTIZ, Renato. *Pensar las Ciencias Sociales Hoy. Reflexiones desde la Cultura*. México. Editorial Iteso. 1999.

PÉREZ SERRANO, Gloria. *Investigación Cualitativa. Métodos y técnicas*. Fund. Univ. A distancia Hernandarias. Buenos Aires, 1994.

PETIT, François. "Psicosociología de las organizaciones: introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos". Barcelona. Editorial Herder. 1984.

PICHÓN RIVIERE, Enrique. *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social*. Editorial Nueva Visión, Buenos Aires, 1977.

PRIETO CASTILLO, Daniel. En torno al sentido de la totalidad diagnóstico – planificación – gestión. Mimeo. Mendoza, abril 2000.

PRIETO CASTILLO, Daniel. Diagnóstico de comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades. CIESPAL, Quito, 1990.

PRIETO CASTILLO, Daniel. Diagnóstico de la Comunicación. CIEPAL, Ed. Quipis. Quito, 1990.

PUIG, Toni. Se acabó la Diversión. Ideas y Gestión para la cultura que crea y sostiene ciudadanía. Editorial Paidós, Buenos Aires, 2004.

RIVERA, Jorge. Comunicación, Medios y cultura. Líneas de Investigación en la Argentina, 1986-1996. Ediciones de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, La Plata, 1997.

Revista Trampas de la Comunicación y la Cultura N°24, Publicación de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, Abril 2004.

ROBIROSA, Mario. Turbulencia y Planificación Social. UNICEF, Ed. Siglo XXI, Buenos Aires, 1990.

ROVERE, Mario. Planificación estratégica de Recursos humanos en Salud, 1993.

SCHLENNENSON, Aldo. Análisis organizacional. Crisis y conflicto en contextos turbulentos. Editorial Paidós, 1993.

SCHMUCLER, Héctor. *Memoria de la Comunicación*. La investigación (1982): un proyecto de comunicación/cultura, 1984.

TERZAGHI, Cristina. Presentación de la Carrera, motivos y propósitos de su creación. Cátedra Ricardo Carpani, Facultad de Bellas Artes, Universidad Nacional de la Plata, La Plata, 2008. <http://www.fba.unlp.edu.ar/muralismo/>

THOMPSON, Andrés (Comp.). Público y privado, Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina. Ed. Losada, 1995.

URANGA, Washington. Comunicar en y desde las organizaciones. Documento de Cátedra de Planificación de Procesos comunicacionales, 2003.

URANGA, Washington – Gestionar desde la comunicación – Documento de Cátedra de Taller de Planificación y Gestión de Procesos comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP, 2003.

URANGA, Washington y BRUNO, Daniela. La Gestión como proceso integral. Documento de Cátedra de Planificación de Procesos comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2003,

URANGA, Washington. Mirar desde la Comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales. Documento de Cátedra de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007.

URANGA, Washington. Pasos metodológicos del diagnóstico. Documento de Cátedra de Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2003.

6. GUÍA DE ANEXOS

A continuación presentamos una guía con los documentos citados como Anexos durante el desarrollo de la investigación. Se encuentran disponibles en el CD adjunto a la presente tesis:

- Acta Constitutiva.
- Afiche convocatoria a organizaciones.
- Artículos periodísticos.
- Carpeta Presentación del Evento.
- Contrato firmado por el Centro Cultural Sueños del Sur y la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata para la realización de cuatro murales en el marco del proyecto Murales en La Plata.
- Cronograma de Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo.
- Diario de Campo.
- Documento declarando a Arte y Libertad: Fiesta en el Cielo de interés Municipal.
- Documento elaborado por miembros del Centro Tradicionalista Ayurema Corazón para presentar el día de realización del Evento.
- Entrevista realizada a Cristina Terzaghi, muralista platense, 10 de noviembre de 2009.
- Entrevista realizada a Daniel Martínez, miembro del Grupo Fundador del Centro Cultural Sueños del Sur y actual Presidente de la Comisión directiva, 28 de marzo de 2009.
- Entrevista realizada a Daniel Martínez, miembro del Grupo Fundador del Centro Cultural Sueños del Sur y actual Presidente de la Comisión directiva, 9 de noviembre de 2009.
- Entrevista realizada a Diana Della Bruna, colaboradora del Centro Cultural Sueños del Sur, 4 de junio de 2009.
- Entrevista realizada a Diana Della Bruna, colaboradora del Centro Cultural Sueños del Sur, 22 de noviembre de 2009.
- Entrevista realizada a Guillermo Caretti, colaborador del Centro Cultural Sueños del Sur, 4 de noviembre de 2009.
- Entrevista realizada a la Directora de Gestión Cultural de la Municipalidad de La Plata, Profesora Andrea Busquets. 1 de Agosto de 2009
- Entrevista realizada a Silvana Lencina, miembro del Grupo Fundador del Centro Cultural Sueños del Sur y actual tesorera, 11 de abril de 2009.
- Entrevista realizada a Silvana Lencina, miembro del Grupo Fundador del Centro Cultural Sueños del Sur y actual tesorera, 18 de Julio de 2009.
- Entrevista realizada a Silvana Lencina, miembro del Grupo Fundador del Centro Cultural Sueños del Sur y actual tesorera, 12 de noviembre de 2009.
- Entrevista realizada al Delegado de Arturo Seguí, Rubén Darío Romero, 16 de noviembre de 2009.

- Entrevista realizada al Delegado de Ringuet, Omar Bávaro y a Claudia Velázquez, Secretaria y responsable de prensa de la Delegación, 17 de Junio de 2009
- Estatuto del CECIM.
- Estatuto.
- Folleto invitando al Evento.
- Gacetilla de Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata 22 de Junio de 2009.
- Informe de Administración de Fondos de Micro-emprendimientos asociativos comerciales.
- Memorias Institucionales.
- Plan Integral presentado al Ministerio de Desarrollo Social de la Nación en 2009.
- Planilla Observaciones.
- Proyecto Murales en La Plata.
- Registro fotográfico de diferentes momentos del proceso.
- Relatorías del Taller de Fortalecimiento Institucional, Agosto – Septiembre de 2008
- Relatorías proceso murales.
- Relatorías y balance de reuniones de organización del evento.