



# Imaginando futuros para el ecosistema cultural platense

*aproximación a la gestión cultural desde la prospectiva*

*IMAGINING FUTURES FOR LA PLATA'S CULTURAL ECOSYSTEM:  
AN APPROACH TO CULTURAL MANAGEMENT FROM FORESIGHT*

*Federico Escribal<sup>1</sup>*

*Guido Schiano Di Schécharo<sup>2</sup>*

*Sofía Boué<sup>3</sup>*

*Verónica Jakus<sup>4</sup>*

- .....
- 1 Licenciado en Gestión del Arte y la Cultura por la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF); docente e investigador en la Universidad Nacional de las Artes (UNA) Doctorando en Diversidad cultural en la UNTREF. Director académico de la Cátedra Libre de Gestión Cultural de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). E-mail: fescribal@gmail.com
  - 2 Artista y curador. Licenciado en Ciencias de la Educación en la UNLP. Coordinador de la Cátedra Libre de Gestión Cultural de la UNLP. E-mail: guidoschiano@gmail.com
  - 3 Actriz. Magíster en Administración de las organizaciones del sector cultural y creativo por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Integrante de la Cátedra Libre de Gestión Cultural de la UNLP. E-mail: sofi.boue@gmail.com
  - 4 Licenciada en Políticas y Administración de la Cultura por la UNTREF. Integrante de la Cátedra Libre de Gestión Cultural de la UNLP. E-mail: verojakus@yahoo.com.ar

## RESUMEN:

Percibiendo a la crisis pandémica como un factor de densificación de la organización política del sector cultural, la elaboración de imágenes de futuro sobre las que soportar nuevas politicidades adquiere relevancia estratégica. Por medio de un ejercicio prospectivo desarrollado en La Plata (Argentina) con referentes de diferentes disciplinas artísticas y sub-sectores del campo cultural local se abordaron las modalidades de funcionamiento de la producción, regulación y estímulo de la producción simbólica buscando identificar consensos mínimos. Los resultados evidencian un alto nivel de coincidencia sobre la necesidad de una reforma estructural del sistema de gobernanza cultural, al tiempo que evidencian dificultades para imaginar dispositivos concretos para operativizar esos valores.

**Palabras clave:** gestión cultural; política cultural; prospectiva; gobernanza.

## ABSTRACT:

The pandemic crisis has led to a densification of the political organization of the cultural sector. In this sense, the elaboration of alternative images of the future on which to sustain new political practices acquires strategic relevance. Through a prospective exercise carried out in La Plata (Argentina) with representatives of different artistic disciplines and sub-sectors of the local cultural field, the modalities of functioning of the production, regulation and stimulation of symbolic production were addressed, seeking to identify basic agreements. The results show a high degree of agreement on the urgency of a structural reform of the mechanisms of cultural governance, while at the same time revealing some difficulties in imagining concrete devices for operationalizing these values.

**Keywords:** cultural management; cultural policy; foresight; governance.

## INTRODUCCIÓN

En el sector cultural suramericano pareciera existir un consenso en torno a las limitaciones estructurales de la gobernanza cultural – entendida como la concurrencia de los esfuerzos públicos en materia normativa, institucional y política orientados al estímulo y regulación de la fenomenología cultural – para dar cuenta de los desafíos sociales y políticos contemporáneos (Spíndola Zago, 2019). Este malestar estructural es expresado recurrentemente por parte de los agentes del sector en los ámbitos de debate público sobre lo cultural y lo artístico, su política y gestión. Entre los múltiples factores que sustentan esta percepción, podemos identificar la complejidad de las relaciones laborales que se dan en el sector (Mauro, 2020), que se combina a la creciente captura de la renta cultural por parte de corporaciones globales desnacionalizadas a cargo de las plataformas digitales hegemónicas (Srnicsek, 2017), la extensión de una serie de disvalores asignados a la cultura política en general hacia el campo de la administración pública de la cultura (particularmente el fenómeno del clientelismo, y, en menor medida, el de la corrupción). En el caso particular argentino, la cultura es ponderada sistémicamente por su aporte al PBI nacional (oscilando en torno a los 2 y 3% en la última década), al tiempo que los agentes culturales, artistas y

trabajadores del sector en general sufren una precarización laboral estructural. La estructura de gobernanza cultural se caracteriza por una superposición inarmónica de instituciones públicas y un abandono progresivo de la planificación estratégica hacia el sector (Bayardo, 2021). Un progresivo proceso de jerarquización institucional a lo largo de la última década – no sin reveses – tanto en el Poder Ejecutivo Nacional como las provincias (Estados subnacionales) y gobiernos locales, sostiene una política cultural pública que encuentra en la fragmentación y la discontinuidad uno de sus rasgos más evidentes (Calado, 2015). Esto, a su vez, regulado desde un marco normativo sin perspectiva de integralidad, inarmónico y desactualizado en relación a la incidencia de la aceleración tecnológica sobre los procesos culturales.

La conjunción de este tablero con una cultura política característica del sector artístico – dinamizado por un individualismo competitivo tradicionalmente arraigado en la cultura de las prácticas artísticas – deriva en una racionalidad de análisis de dichas políticas meramente distributiva, que con facilidad puede sesgarse a ser ponderada linealmente a partir del apoyo, o su ausencia, a los proyectos particulares de cada agente o colectivo.

Como resultado, los debates amplios en el sector tienden a reproducir dinámicas catárticas, abundantes en diagnósticos y referencias singulares las limitaciones del Estado y cómo estas se expresan en relación a las particulares necesidades de los lenguajes, colectivos o proyectos representados. Esta tendencia sobredimensionar el diagnóstico opera, también, como evidencia de restricciones a la hora de imaginar las formas concretas, operativas, en las que las mencionadas limitaciones podrían ser superadas.

En este contexto, la gestión cultural latinoamericana contemporánea ha prestado una mayor atención a la operatoria del sistema de gobernanza cultural que a las bases que soportan su formulación. Esto puede derivar del enfoque administrativista que guió su introducción en la región (Wortman, 2001) en el marco de la primera

oleada neoliberal en los ´90 del siglo pasado (Castañeira de Dios, 2009). A más de treinta años – y en el marco de un devenir histórico que evidencia oscilaciones en el grado de penetración creciente de la lógica economicista propia de esa ideología, contrapesado con procesos sensibles a la idea de integración y soberanía regional con foco en la inclusión social – la disciplina demuestra mutaciones a la luz de la singular relación entre cultura y política que caracteriza el subcontinente. Sugerimos que una lógica de fagocitación, infundada con tradiciones anteriores como la promoción cultural o la animación sociocultural, está incidiendo sobre aquello que entendemos por gestión cultural. En ello juegan un papel la incidencia de lo popular tanto en la cultura como en tanto foco de la filosofía y los estudios culturales, así como el abordaje de derechos culturales como una agenda contemporánea para profundizar los procesos de democratización en la región (Escribal, 2017). Así, la disciplina ha ido progresivamente cuestionando ciertos mandatos academicistas occidentales, para asumir los desafíos propios de la región en este momento histórico (Henze; Escribal, 2021); en un movimiento inconcluso, en el que sigue vigente el efecto social de la jerarquización de culturas a partir de la idea de **distinción**. Este trabajo resulta tributario de los debates deontológicos que atraviesan a la gestión cultural, preguntándose por su sentido ético. Para abonar a ello, se asume la decisión epistemológica de considerarla como parte de un campo más amplio, el de las Ciencias Políticas, buscando enfatizar la dimensión socialmente transformadora del ejercicio de producción y consumo de bienes y experiencias simbólicas que se pretende democratizar por vía de la política cultural. Adicionalmente, se acuerda con Paquette (2012) en que, en contextos poscoloniales resulta necesario que las políticas culturales asuman la descolonización como una dimensión estratégica. Esto implica, concretamente, asumir la colonialidad inherente en los modelos de gobernanza cultural heredados –signados por la homologación entre cultura y artes – para comprenderlos como dispositivos de sostenimiento de la dominación instaurada por medio

de la racialización. Consecuentemente, reimaginarlos basados en un sistema de valores alternativo al de la estratificación para la opresión constituyen *per se* un ejercicio decolonial concreto.

La gestión cultural atraviesa en Suramérica un momento en que podría aprovechar los planteamientos teóricos elaborados por Funtowicz y Ravetz (1993, p. 744, nuestra traducción) al analizar los cambios epocales en las disciplinas científicas. Estos autores plantean que ante determinadas crisis de paradigma en las que “los factores son inciertos, hay valores en disputa, los riesgos son altos y las decisiones urgentes” las transiciones deben ser aceleradas con ciertas condiciones que permitan la irrupción de nuevas pautas consensuales para el avance disciplinar (Funtowicz; Ravetz, 1993, p. 744, nuestra traducción). Según los autores, este tipo de escenario requiere un involucramiento sostenido en el tiempo por parte de una comunidad de pares que habilite la inclusión de enfoques y saberes no canónicos para una renovación democrática del *topos* disciplinar; llamando a esto de momento posnormal para la ciencia. Se infiere que la fundación de una nueva era disciplinar requiere cierta capacidad de imaginación de los escenarios deseados a ser construidos, lo que no es otra cosa que la inversión de la parálisis creativa propia del momento de crisis de paradigma.

Pese al prejuicio de que la cultura aparece generalmente asociada “más a una mirada hacia el pasado y la tradición, que a una visión de un futuro deseable” (Sempere, 2020, p. 12), el campo simbólico aparece como soporte primario para la prospectiva, disciplina enfocada en “mirar sistemáticamente el futuro a largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales” (Martin, 1995, p. 140, nuestra traducción). La exploración prospectiva aparece como una elección metodológica adecuada para dar cuenta del desafío de proyectar escenarios deseables desde la gestión cultural. Comprendiendo que la clausura del tiempo histórico es una función sustantiva por parte del neoliberalismo en tanto proyecto

cultural – que promueve con ello la desmovilización política inhabilitando la generación de imágenes del mundo virtuosas por medio de la saturación presente de futuros distópicos – conviene abreviar en las observaciones de Jouvenel (1993) cuando sugiere que a la imposición de una visión única del futuro predeterminado debe oponerse una percepción del mismo en tanto paleta de posibilidades con diferente grado de probabilidad. Sobre ello, Gatto (2018) hace un llamamiento a la elaboración de futuridades, entendidas como estrategias para pensar la potencia política de la posibilidad, y asumiendo con la propia elaboración de futuro(s) como un derecho colectivo. Desde esta perspectiva, se diluye cierto sesgo positivista con que se ha signado a la prospectiva desde la escuela norteamericana del *forecasting*, orientando la prospectiva a la maximización del rédito de la innovación tecnológica en el contexto de la Guerra Fría, y luego traducido desde la óptica de la administración de empresas a la previsión de las condiciones ideales a ser generadas para la comercialización. A la hora de diseminar futuridades, vaticinar el futuro cierto resulta poco relevante, en tanto la elaboración de futuros posibles se asume como una competencia que potencia la capacidad creativa orientada a las prácticas políticas. La capacidad de imaginación está condicionada por las particularidades de la actualidad (Halewood, 2017). El futuro no aparece aquí como espacio vacío, sino prefigurado: una sumatoria de imágenes asentadas en un sentido común que merece ser desafiado. Al igual que el pasado, el futuro se vuelve en esta perspectiva un aspecto activo del presente. Los futuros, en definitiva, son comprendidos en esta opción metodológica como mundos posibles, cuya visualización permite el debate en torno a las preferencias de cuales merecen ser elaborados colectivamente, y a cómo podría o debiera hacerse. En este punto, “mundo” es comprendido en línea con las ideas de la teoría narrativa, asumiéndolo como aquel elemento que integra coherentemente aquello que se presenta a la imaginación, dando certezas semánticas en términos de su factibilidad. Cada mundo posible aparece como un conjunto no

contradictorio de objetos e individuos que resulta razonablemente inteligible para observadores externos (Bell; Ryan, 2019). La asignación de escalas de probabilidad – elemento relevante desde ciertos enfoques prospectivos orientados a la identificación de tendencias, vinculándose desde la búsqueda del desarrollo de competencias anticipatorias – resulta menos relevante en este esfuerzo que la distinción entre **elementos a ser conservados** y **elementos a ser transformados**. Así, el eje de la prospectiva vira de la anticipación a la emancipación. Si bien la prospectiva se nutre estructuralmente de las expresiones del campo simbólico (analizando discursos, imágenes, cosmovisiones, ficciones etc.), existen escasos antecedentes de aplicaciones de sus metodologías en el campo cultural. La gestión cultural le ha prestado escasa atención, si es que alguna, a su herramental. Centrar el ejercicio prospectivo en el propio sector cultural aparece como una novedad a partir de la crisis pandémica, junto a las transformaciones políticas que experimenta el sector a nivel global, en parte acelerado por la ociosidad forzada de aquellos artistas y trabajadores vinculados a disciplinas cuyo discurrir se vio interrumpido por el aislamiento social. En este registro, el trabajo de Fischer y Mehnert (2021), desarrollado en el marco de la Universidad de las Artes de Berlín resulta señero. Hemos tomado elementos de su propuesta metodológica, así incluido parte de sus aprendizajes a la hora de elaborar la propia. A los efectos exploratorios propuestos por el presente trabajo, resultó útil pensar la escena platense desde la idea de ecosistema cultural, entendida a partir de la conjunción en tiempo y espacio de una determinada configuración, informada tanto por el entorno físico (natural y urbano, en este caso) como por su diversidad cultural intrínseca (Low, 2001). En el caso puntual del ecosistema cultural platense, este se caracteriza su condición de capital estadual de la provincia de Buenos Aires, concentrando un 39% de la población nacional), por una identidad soportada sobre ser la primera – y única – urbe modernamente planificada del país, y por el dinamismo juvenil que imprime su histórica impronta universitaria.



## APLICACIÓN

La estrategia elegida para identificar los aspectos plausibles de transformación dentro del ecosistema cultural platense fue la conformación de un grupo focal para el desarrollo de un ejercicio prospectivo. Para su conformación se partió de un listado elaborado colectivamente en el marco de la Cátedra Libre de Gestión Cultural de la Facultad de Artes en la Universidad Nacional de La Plata, que nuclea profesionales y activistas con formación y experiencia en diferentes lenguajes artísticos, así como en docencia y en gestión de espacios privados tanto públicos como privados. El listado se confeccionó buscando identificar agentes que conjugasen legitimidad de campo y representatividad sectorial a nivel local, junto con una propensión a la reflexión teórica en torno a sus prácticas; al tiempo que se buscó ecualizar diferentes dinámicas de equidad (de género e identidad sexogenérica, etaria, racial, de ingresos etc.). El grupo resultó integrado por seis participantes, a partir de un listado inicial de treinta invitaciones. Como en cualquier proceso de selección, el recorte parte de una ponderación subjetiva sobre los grados de representatividad de los participantes. Puede observarse que, más allá de la diversidad disciplinar, hubo una mayor incidencia de profesionales de las artes escénicas, en general, y del teatro en particular, en desmedro de las miradas provenientes de otras disciplinas como las artes visuales, la música, el patrimonio, literatura y editorial.

Como se ha expresado, la opción metodológica se inspiró en un trabajo previo, tomando el enfoque del *worldbuilding* (Wolf, 2012 *apud* Fischer; Menhert, 2021), un proceso orientado a la elaboración colectiva de un mundo posible edificado desde imágenes del futuro – “descripciones densas” – que habiliten un debate sobre la pertinencia y la conveniencia. Con ello, se buscan explicitar los supuestos que se ponen en juego desde cada subjetividad. Abrevando en el debate previamente descripto, esta metodología prioriza la interacción de los deseos en tanto motor de la política, distanciándose de otros abordajes que privilegian la anticipación. Se explicitó a los participantes que esta vocación por hurgar en los imaginarios,

discursos, suposiciones actuales sobre el mundo contemporáneo y futuro, estaba motorizada por un intento deliberado de ampliar una visión del mundo. La técnica empleada buscó compartir una serie de imágenes del futuro actuales, sugiriendo se explore la memoria emotiva en relación a noticias, ficción, narraciones personales y colectivas, desde una aproximación auto etnográfica.

A partir de la socialización de estas imágenes activas se ingresa en la elaboración del mundo posible, en tres momentos: invención, completitud, creación. La primera conjuga cuatro dimensiones: la nominal, lo cultural (todo aquello producido por el hombre: ya sean artefactos u objetos como sistemas simbólicos complejos como religiones o instituciones), lo natural, y lo ontológico (nivel más profundo del ser). Suelen utilizarse breves relatos como reaseguro de la sistematicidad estructural del escenario. Se trabaja en segunda instancia sobre la idea de completitud, buscando la integración de la narración en su entorno desde un criterio de verosimilitud; con la intención de generar la sensación de que lo diseñado se extiende por fuera del propio diseño. Para que la estructura interna del mundo elaborado se densifique se lo somete a una serie de cuestionamientos, que refuerzan su propia lógica. Aquellos elementos que no se configuran específicamente tienden a ser comprendidos desde las regulaciones efectivas del mundo contemporáneo. La última etapa implica la deformación parcial de ese mundo imaginado, deconstruyendo/construyendo futuridades alternativas, que permitan abordar la pregunta en torno al deseo de encarnar ese futuro. Se buscó instalar, en todo momento, una dimensión temporal de los análisis, que permita observar las mutaciones pasadas de dicho ecosistema, y promover – así – la identificación de imágenes de futuro (mundos) actualmente vigentes en el imaginario de los agentes culturales, como instancia previa para la revisión consciente de dichos mundos posibles, que habilite su reformulación.

Indagando en torno a los factores que motivaron su participación, los agentes involucrados en el ejercicio manifestaron como elemento

primario la existencia de relaciones socio-profesionales previamente establecidas con miembros del equipo de la Cátedra; seguida de la necesidad de ámbitos de diálogo horizontal entre pares sobre las condiciones objetivas, materiales y simbólicas para la producción cultural y artística. También se refirió a la necesidad de informarse sobre el estado de la carrera profesional de colegas del ámbito local, actualización que representa un capital específico hacia dentro del ecosistema cultural.

Corresponde observar que el desarrollo del grupo focal comenzó a mediados de 2022, momento en que las percepciones sociales en torno a la pandemia oscilaban entre la confianza sobre su superación y la preocupación por eventuales rebrotes y su impacto laboral en caso de restricciones.

Habiendo configurado el grupo, se introdujeron tres preguntas clave: **¿cuáles son las imágenes y narrativas hegemónicas sobre el futuro del sector cultural?**, **¿sobre qué valores deseamos que se estructure el sector cultural platense en el futuro?** y **¿cuáles serían los dispositivos que podrían dar cuenta de dichas transformaciones?** Se sugirió a los participantes abordarlas trascendiendo las particularidades de los proyectos u organizaciones propias, evitando dinámicas laudatorias del propio trabajo y trayectoria, que pueden emerger con facilidad en este tipo de ámbito.

El ejercicio se desarrolló a lo largo de cuatro encuentros en línea de entre 90 y 120 minutos cada, con una moderación a cargo de un integrante del equipo de investigación y una modalidad participativa. Se usaron mapas de palabras, elaborados en tiempo real, para sostener las líneas de reflexión, buscando evitar la dispersión de los debates en función de la vastedad del campo cultural y su fenomenología. Cada encuentro comenzó con una síntesis de las anotaciones elaboradas por el equipo de investigación y la visualización del mapa de palabras del encuentro anterior.

Durante el primer encuentro se explicaron los objetivos del ejercicio prospectivo, las razones por las cuales se decidió abordar la

investigación y se fundamentaron las opciones metodológicas. Luego se compartieron ciertas imágenes históricas sobre el futuro, incluyendo ilustraciones, textos, registros audiovisuales del género de ciencia ficción etc., para dar cuenta de que la elaboración concepto de futuro es una construcción colectiva, que puede ser conceptualizada potencialmente como un derecho político. Posteriormente se realizaron algunas preguntas disparadoras para el debate: “¿qué metáfora sintetizaría la condición del ecosistema cultural platense?”; “¿en qué buscaríamos convertirlo?”.

En el segundo encuentro se identificaron algunas imágenes de futuro vigentes en el sentido común contemporáneo, buscando desafiarlas para transformarlas, dando por resultado una serie de imágenes de futuro, que fueron analizadas desde la distinción entre **deseables** e **indeseables**. En el tercer encuentro se buscó indagar al grupo sobre propuestas realizables que coadyuvasen en producir esos futuros deseados. En el último encuentro se buscó sintetizar los elementos clave de esos futuros, así sus condicionantes y sujetos políticos, desde un abordaje que situase al sector cultural como protagonista de su construcción. Con ello, se trabajó sobre la ponderación de los valores que soportan esos escenarios deseados, así como en torno a los dispositivos y mecanismos de control que operarían en el sostenimiento de su coherencia.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En términos generales, el ejercicio ratifica la demanda inicial por parte de los actores del sector cultural por una apertura – y sostenimiento – de más espacios de diálogo institucionalizados, así como a la necesidad reformar el sistema de gobernanza cultural. El principal diagnóstico de consenso tipifica a la política cultural pública como limitada y desenfocada de las demandas del sector, sus organizaciones y agentes.

La implementación de la propuesta evidenció una tendencia por parte de los participantes a reducir sus aportes al diagnóstico sobre las precariedades del actual estadio del ecosistema, tensionando en

consecuencia la propuesta metodológica. Si bien logró ser superado, la recurrencia a referir al plano del pasado en dinámicas catárticas alteró el orden secuencial sugerido. Empero, el objetivo de identificación de futuros alternativos no resultó desconocido por parte de las y los participantes, que optaron por elaborar sus deseos en relación al futuro a partir de su distanciamiento con los valores que guiaron las políticas públicas que intervienen sus prácticas cotidianamente. Analizando el devenir del ejercicio, se verifica cierta tendencia catártica, junto a una inclinación a sobredimensionar la atención al diagnóstico – conjugando elementos concretos con otros inespecíficos y no necesariamente jerarquizados –, acompañada por una consecuente limitación en la dimensión propositiva del debate. Al mismo tiempo, algunas de las ideas-fuerza que aparecen en boca de algunos participantes resultan particularmente relevantes y merecen ser elaboradas con mayor detalle y robustez técnica. Consecuentemente, los resultados del ejercicio reafirman la necesidad de fortalecer la imaginación política en el sector de cara a repensar estructuralmente los modelos de gestión y políticas culturales en la región; tarea para la que la aplicación de metodologías propias de las ciencias de futuro puede resultar conducente. En función de la caracterización disciplinar previamente elaborada, creemos que la gestión cultural constituye el campo de referencia para asumir estos desafíos.

En cuanto a la ponderación específica sobre las políticas culturales de los diferentes niveles del Estado que intervienen en el territorio platense, existe una valoración superior de aquellas desarrolladas por parte del Estado Nacional por sobre las del provincial y el local. Este último resulta el más observado en términos desfavorables. En este sentido se observa no solo una incapacidad del Municipio de alojar las necesidades de las y los agentes del sector local, sino que se percibe un desinterés endémico en la agenda. Complementariamente, y más allá de la valoración positiva en torno a ciertas características del ecosistema cultural local que se describirán más adelante, se percibe que una

serie de procesos de profesionalización están reservados a la Ciudad de Buenos Aires y no se reproducen en el resto del país, incluyendo en esta exclusión a La Plata, pese a su condición urbana, de capital provincial y la eximia distancia de 60 km con la capital nacional.

En este plano, se enunciaron una serie de factores considerados clave. Puntualmente, una expectativa en términos de que las políticas culturales se propongan el desarrollo de infraestructuras comunes, que permitan un impacto sobre el ecosistema en su conjunto – y, en consecuencia, en todas sus organizaciones y agentes –, en oposición a un enfoque actual caracterizado por las y los participantes por su foco sobre iniciativas individuales a partir de la lógica primaria del subsidio directo. Estos son observados con desconfianza, en parte por percibirse basados en patrones de legitimación definidos por el mercado, y en parte por desviaciones de nepotismo e incluso lógicas prebendarías. En este registro, se percibe que los subsidios “distribuyen pobreza, dando un poquito a cada uno” al tiempo que cristalizan relaciones jerárquicas entre quienes dan y quienes reciben. En cuando a las infraestructuras comunes existentes, preocupa la sensación de que resultan subutilizados al mismo tiempo que hay proyectos trancos u obturados por no contar con el acceso a los mismos: “una política cultural es más que la programación de espacios”.

Justo a ello, se propuso que la inversión pública se oriente – al menos parcialmente – al subsidio del consumo cultural, y no exclusivamente al de la oferta. Aquí corresponde observar que no aparecen en este ejercicio reflexiones ulteriores que problematicen el cómo se podría avanzar operativamente en este registro. Complementariamente, se reclama que el tiempo de trabajo en el marco de la gestión cultural del proyecto sea reconocido como rubro a ser financiado, lo que se reconoce está sucediendo incipientemente. En contraposición, ciertos mecanismos de empoderamiento de las organizaciones sectoriales se reconocen a partir de la observación por parte de los agentes de procesos de democratización cultural en otros lugares del mundo, con especial interés en la agenda regional suramericana.

Otro de los factores que se perciben como determinantes a futuro es la creciente incidencia de la digitalización. Esta es asumida como un elemento estructurante en términos de reordenamiento de los modos de producción, circulación y consumo, incidiendo incluso en una reconfiguración de los lenguajes artísticos como tales. Resulta interesante consignar que la incidencia tecnológica se percibe como una dimensión plenamente exógena, sobre la que las organizaciones del sector y sus agentes no tendrían incidencia alguna. Esta sensación lleva a caracterizar el modelo como un **feudalismo de plataformas** al que se debe algo así como un vasallaje creativo. La percepción de superestructuralidad aguda del ecosistema digital enmascara la posibilidad de debatir la eventual potencia reguladora que el Estado podría desarrollar.

Adicionalmente, los agentes expresaron su preocupación sobre las restricciones que la escasez económica imprime a la movilidad artística, resultando en una circulación acotada para las propuestas que impliquen la corporalidad. Esto aparece combinado con el temor a la consolidación de nuevas dinámicas de consumo cultural limitadas al plano de lo digital, en las que las dimensiones corporal, física y fisiológica parecieran olvidadas, o, de mínima, degradadas. Otro elemento que tensiona la digitalización es cierta tendencia a la minimización de las marcas de identidad local en las producciones de base simbólica. Una de las participantes, cuya producción se orienta al entorno digital, manifiesta sentirse presionada por razones económicas para adecuar sus contenidos a un público lo más amplio posible. Las mecánicas concretas no solo implican la neutralización lingüística, sino también la inclusión de la menor cantidad de elementos del patrimonio local posibles.

En el ejercicio también se problematizó cierta tendencia a la fluctuación en términos de organización/desorganización política del sector, caracterizada por la irrupción de potentes actores colectivos con un margen de sostenibilidad en el tiempo singularmente bajo. Esto traería, según los participantes, inconsistencia en los avances y

retrocesos políticos del sector. Las representaciones de orden gremial aparecen como fragmentarias, con un nivel de participación y legitimidad bajo. Esto concurre a sostener la inequidad laboral en el sector, caracterizado como endémicamente precarizado. Preocupa la percepción de una insuficiente politización, cuando se observa que los propios artistas/activistas de la cultura “nos ensimismamos y terminamos mirándonos el ombligo, y la articulación queda en el discurso”. Más allá de esto, autoinvitándose a “no pensarlo desde la negativa” los agentes consideran al sector como dinámico, solidario y proactivo, con un genuino interés en las condiciones del conjunto y una fuerte perspectiva solidaria intrasectorial.

En los procesos político-organizativos del sector se reconoce y pondera una dimensión afectiva. Los dispositivos de participación son caracterizados como híbridos, en tanto rehúyen a categorías estereotipadas (se habla de grupitos, gremios, clanes, tribus etc.). Se reconoce que el propio sistema de (auto)gestión, producción y comercialización promueve un ensimismamiento en el que se corre el riesgo de desatender “lo común que nos empodera”. En este contexto, resulta notorio que el aislamiento social con que se buscó minimizar el efecto sanitario de la pandemia en 2020 funcionó como un acelerador de procesos organizativos de mayor envergadura. Esto encuentra un argumento en una mayor disponibilidad de tiempo y energía en tanto la producción artística se vio parcial o totalmente obturada por la imposibilidad de desarrollarse con normalidad.

En función de este fenómeno, la pregunta por los criterios que definen el sostenimiento de estos procesos organizacionales se impone. Los agentes participantes del ejercicio reconocen la prevalencia de prácticas fuertemente impregnadas por el ideario neoliberal, en un sujeto artístico “meritocrático, narcisista y competitivo”, maqui-llado para aparentar lo que el sistema requiere para insertarse en el mercado y sostener su práctica. Esto es vinculado con un proceso de despolitización, en tanto los “artilugios del artista políticamente correcto” las luchas por la garantía de cuestiones básicas en el



plano del derecho laboral, la libertad creativa y de otros valores que aparecen – en el plano reflexivo – como centrales y compartidos. En este sentido, los agentes visualizan la necesidad de una mayor profesionalización del sector de la gestión cultural, pero desde un enfoque divergente al economicista. Con ello, se inscriben en una disputa abierta en el campo de la formación en gestión cultural en la región (Henze; Escribal, 2021).

### Quadro 1 - Valores y dispositivos identificados

<b>VALOR</b>	<b>DISPOSITIVO</b>
Solidaridad / colectivismo	Inversión orientada al desarrollo de infraestructuras comunes / formación enfocada en el desarrollo de capacidades de trabajo en red
Adaptación al entorno digital	Formación en competencias digitales / actualización de las relaciones laborales
Inclusión de nuevos segmentos sociales a los consumos culturales	Desarrollo de políticas culturales enfocadas en la promoción del consumo / formación de audiencias
Descorporativización del sector cultural	Fortalecimiento de las capacidades estatales sobre un enfoque basado en derechos culturales / nuevos modelos de gestión cultural pública basados en la agilidad y la flexibilidad

Fonte: elaboración propia.

Habiendo contrastado los imaginarios, deseos y demandas del sector cultural platense a partir de lo manifestado por el grupo focal seleccionado, se vuelve evidente un cuestionamiento explícito a la racionalidad que guía a la dirigencia político-partidaria en la toma de decisiones tendientes al diseño e implementación de políticas culturales públicas. Se requiere del sistema político un grado de comprensión de la naturaleza del sector cultural y artístico que aún no ha desarrollado, en la percepción del grupo relevado. Al mismo tiempo, se evidencia un desacople entre el imaginario del sector sobre cómo debiera apropiarse la sociedad de sus derechos culturales, y la forma en la que ésta se comporta en relación a lo cultural. En este plano se vuelve explícita una externalización de la crítica al Estado, que aparece como un agente perpetuamente ajeno, pese a que en

innúmeros oportunidades los decisores provienen del propio campo cultural (siendo artistas consagrados, regularmente), y desde allí al sector público. De alguna manera, podría parecer que – a los ojos de quienes asumen una identidad autogestiva – el Estado siempre es un otro, que porta una cultura política ajena a la que regula el sector.



**Figura 1 - Nube de palabras con tamaño según cantidad de apariciones**

Fonte: elaboración propia.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Este ejercicio prospectivo buscó identificar las visiones futuras predominantes entre los actores del ámbito cultural platense, con el propósito de fomentar la creatividad política desde una perspectiva de gestión cultural. Al contrastar los imaginarios, deseos y demandas del sector cultural platense, según lo expresado por el grupo focal seleccionado, se observa un persistente malestar a lo largo del tiempo en relación con la gobernanza cultural. Este malestar se atribuye a la

falta de alineación entre la dirigencia política y el sector cultural en cuanto a la conceptualización de las políticas culturales, su naturaleza y función. Además, revela limitaciones por parte del sector cultural en términos de organización e imaginación política. Esto se hace evidente al notar que la apropiación social de la agenda cultural desde una perspectiva de derechos aún está pendiente.

Los hallazgos refuerzan la necesidad de repetir ejercicios similares, tanto para profundizar en la comprensión de las transformaciones necesarias como para estimular la imaginación política de los actores del sector cultural. Lo analizado sugiere la posibilidad de adoptar enfoques metodológicos adaptados a diferentes contextos geoculturales, reconociendo las limitaciones del ejercicio por la singularidad del ecosistema cultural analizado, y la representatividad de sus agentes. El grado de recepción, participación y compromiso de los participantes respaldan la idea de que, al menos en el contexto latinoamericano, la opción lo cultural y artístico conjuga siempre motivaciones vocacionales, laborales, profesionales y activistas.

La precariedad en las relaciones laborales del sector cultural y artístico establece una brecha insalvable entre los artistas vocacionales emergentes y aquellos encumbrados por el estrellato que determina el mercado. Los resultados indican una creciente conciencia política entre los agentes sobre esto, entendido como problema. Sin embargo, la experiencia también subraya cómo las condiciones precarias de sostenibilidad económica en la producción cultural afectan la imaginación política, interfiriendo en las condiciones subjetivas para formular políticas sectoriales concretas que influyan en el futuro del campo.

En este contexto, debe destacarse la vocación política de los agentes del sector cultural platense, quienes muestran una preocupación por disputar poder de cara a la construcción del futuro. La colaboración con un ámbito académico dispuesto a integrar la construcción de conocimiento con esta búsqueda se percibe como un elemento estratégico, según lo señalado por los participantes.

Respecto al ejercicio en sí, reafirmamos la relevancia de introducir la prospectiva en el ámbito disciplinario como consecuencia natural de lo mencionado anteriormente. Si bien la elección metodológica podría no haber sido la más adecuada para alcanzar los objetivos propuestos – debido a la distancia geocultural en las condiciones del ámbito de donde se tomó la experiencia – la misma resultó fértil. No obstante, es necesario revisar los procedimientos a efecto de dinamizar la participación dentro del grupo focal, y promover así mejores resultados en el registro de la imaginación política.

Por último, y como ya se ha sugerido, llevar a cabo más exploraciones prospectivas, con una muestra más amplia y representativa, y amplificando los alcances territoriales, puede resultar provechoso.

## REFERÊNCIAS

- BAYARDO, Rubens. Dos planos nacionais aos institutos setoriais da cultura na Argentina. *Revista Observatório Itaú Cultural*, São Paulo, v. 29, p. 144–153, jul./dic. 2021.
- BELL, Alice; RYAN, Marie-Laure. *Possible worlds theory and contemporary narratology*. Nebraska: University of Nebraska Press, 2019. E-book. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/j.ctv8xng0c>. Acceso en: 1 agosto 2023.
- CALADO, Pablo Mendes. *Políticas culturales: rumbo y deriva*. Estudios de casos sobre la (ex) Secretaría de Cultura de la Nación. Caseros: RGC Ediciones, 2015.
- CASTIÑEIRA DE DIOS, José Luis. Crítica de la Gestión Cultural pura. *Revista Aportes*, [s. l.], v. 23, p. 79–92, 2015.
- ESCRIBAL, Fran. *Derechos culturales: una perspectiva situada operativa*. 2017. Trabalho apresentado no 31º Congresso ALAS, Montevideo, 2017.
- FISCHER, Nele; MEHNERT, Wenzel. Building possible worlds: a speculation Based Framework to Reflect on Images of the Future. *Journal of future studies*, Taipei, v. 25, n. 3, p. 25–38, 2021. Disponible en: <https://jfsdigital.org/articles-and-essays/vol-25-no-3-march-2021/building-possible-worlds-a-speculation-based-framework-to-reflect-on-images-of-the-future/>. Acceso en: 30 marzo 2021.

- FUNTOWICZ, Silvio Oscar; RAVETZ, Jerome. Science for the post-normal age. *Futures*, [Netherlands], v. 25, n. 7, p. 739–755, 1993. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/001632879390022L>. Acceso en: 30 sept. 2020.
- GATTO, Ezequiel. *Futuridades: ensayos sobre política posutópica*. Rosario: Casagrande, 2018.
- HALEWOOD, Michael. Situated speculation as a constraint on thought. In: WILKIE, Alex; SAVRANSKY, Martin; ROSENGARTEN, Marsha (ed.). *Speculative research: the lure of possible futures*. London: Routledge, 2017. p. 52–63.
- HENZE, Raphaela; ESCRIBAL, Federico (ed.). *Cultural management and policy in Latin America*. New York: Routledge, 2021. (Routledge Research in the Creative and Cultural Industries).
- JOUVENEL, Hugues de. Sur la méthode prospective: un bref guide méthodologique. *Futuribles*, Paris, n. 179, p. 51–69, 1993. Disponible en: <https://www.futuribles.com/sur-la-demarche-prospective-un-bref-guide-methodol/>. Acceso en: 1 agosto 2023.
- LOW, Setha. Social sustainability: people, history, and values. In: TEUTONICO, Jeanne Marie; MATERO, Frank. *Managing change: sustainable approaches to the conservation of the built environment*. Los Angeles: The Getty Conservation Institute, 2001. p. 47–64. (Proceedings series). Disponible en: [https://www.getty.edu/conservation/publications\\_resources/books/managing\\_change\\_built\\_enviro.html](https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/books/managing_change_built_enviro.html). Acceso en: 1 agosto 2023.
- MARTIN, B. Foresight in science and technology. *Technology Analysis & Strategic Management*, [London], v. 7, n. 2, p. 139–168, 1995. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537329508524202>. Acceso en: 1 agosto 2023.
- MAURO, Karina. Arte y trabajo: indagaciones en torno al trabajo artístico y cultural. *LAT: revista latinoamericana de antropología del trabajo*, Buenos Aires, v. 4, n. 8, p. 1–17, jul./sept. 2020. Disponible en: <https://ojs.ceil-conicet.gov.ar/index.php/lat/article/view/739>. Acceso en: 2 nov. 2020.
- PAQUETTE, Jonathan. From Decolonization to Postcolonial Management: Challenging Heritage Administration and Governance in New Zealand. *Public Organization Review*, [Netherlands], v. 12, n. 2, p.

127–138, 2012. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-011-0163-6>. Acceso en: 21 enero 2021.

MARTINELL SEMPERE, Alfons. ¿Por qué los Objetivos de Desarrollo Sostenible no incorporan la cultura? *In*: SEMPERE, Alfons Martinell (coord.). *Cultura y desarrollo sostenible: aportaciones al debate sobre la dimensión cultural de la Agenda 2030*. Madrid: Red Española para el desarrollo sostenible, 2020. p. 8–15. Disponible en: <https://reds-sdsn.es/nueva-publicacion-cultura-desarrollo-sostenible/>. Acceso en: 23 sept. 2022.

SPÍNDOLA ZAGO, Octavio. Gobernanza cultural para el bienestar regional. Propuesta de intervención comunitaria para el estado de Puebla, México. *Analéctica*, Argentina, v. 5, n. 35, jul./agosto 2019. Disponible en: <https://zenodo.org/records/4014138>. Acceso en: 28 jul. 2023.

SRNICEK, Nick. *Platform capitalism*. Cambridge: Polity Press, 2017. (Serie Theory Redux).

SVAMPA, Maristella. *La sociedad excluyente: La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*. Buenos Aires: Taurus, 2005.

WORTMAN, Ana. El desafío de las políticas culturales en la Argentina. *en*: MATO, Daniel. (comp.). *Estudios Latinoamericanos sobre cultura y transformaciones sociales en tiempos de globalización 2*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2001. p. 251–267. Disponible en: <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20100914030954/estudios2.pdf>. Acceso en: 2 agosto 2019.