

**Posgrado en Gestión Cultural -Trabajo final- 20 de marzo de 2023**

**Proyecto de investigación**

Tensiones y desafíos para una política cultural basada en la gobernanza:  
análisis de la experiencia del Centro Cultural Alba Roballo

**Estudiante:** Romina Pedreira

**Tutora:** Ana Laura López de la Torre

## Resumen

El presente proyecto de investigación se centra en la experiencia de participación y gobernanza cultural que se desarrolla en el Centro Cultural Alba Roballo (CCAR) ubicado en el barrio Nuevo París, Municipio A (oeste de Montevideo). El CCAR es un espacio poli-funcional de dos plantas en la plaza Juan Monterroso, junto al Anfiteatro Eduardo Lladó. Cuenta con una sala central en donde se desarrollan diversas actividades culturales y artísticas como talleres, muestras, funciones de cine y teatro y cuatro salones pequeños destinados a oficinas y actividades como clases de apoyo, entrevistas y reuniones de colectivos.

El Municipio A desarrolla líneas de trabajo definidas en el Plan de Desarrollo Municipal (2010) que tienen como eje transversal los procesos de organización cultural en tanto herramienta de construcción y profundización de ciudadanía. En este marco, el CCAR comienza a pensarse en el año 2015 por un colectivo cultural de vecinos de la zona (Colectivo New Paris) y logra concretarse en el año 2020 con el apoyo y financiamiento del Municipio A. Actualmente se encuentra en las primeras etapas de implementación de un modelo de gestión compartida entre el Municipio y la comunidad, surgiendo con ello un gran número de tensiones y conflictos que dan cuenta de que cuando los espacios se tornan más abiertos a la participación, desafían a pensar nuevas prácticas y a incorporar estrategias para el desarrollo de un proceso plural.

Esta investigación pretende arrojar luz sobre esas tensiones y comprender qué dimensiones están implicadas, de forma de visualizar cuáles son los mecanismos y estrategias que logran dar respuesta a los desafíos que se afrontan.

Se propone un abordaje desde una perspectiva crítica, en donde se entiende a los procesos culturales en los términos de lo que Homi Bhabha (2002) denomina como diferencia cultural, en tanto procesos de significación variados y complejos que ocurren en campos de fuerza. La investigación tendrá un carácter cualitativo a fin de abordar dicha complejidad apuntando a analizar las diversas formas de conceptualizar la participación y la cultura en función de las diferentes trayectorias de quienes participan (referentes vecinales, gestores culturales e integrantes de la Comisión Administradora).

Se propone un diseño metodológico que posibilite el abordaje de la diferencia cultural identificando discursos, ideas y conceptos que forman parte la doxa o “sentido común cultural” de los diferentes participantes, utilizando herramientas como la entrevista en profundidad y la observación participante. Se trata de un proceso en donde quien investiga

está implicada por ser parte integrante de la Comisión Administradora, por lo que el diseño metodológico se funda en aspectos de la Antropología Social y el método auto-etnográfico, que posibilita una toma de posición como investigadora desde el lugar de participante activa con capacidad de abordar un campo que comparto con otros y al que poseo un acceso privilegiado.

La investigación parte de observaciones surgidas a partir de mi experiencia como parte integrante de la Comisión Administradora desde el año 2020, con la función de fortalecer los procesos de participación de los vecinos. En este contexto, el proyecto de investigación se diseña bajo la hipótesis de que los procesos de participación y de construcción colectiva se ven obstaculizados por la existencia de diversas concepciones acerca de lo cultural que se traducen en posiciones de subalternidad y hegemonía entre los distintos actores y en prácticas que responden a modelos de gestión cultural tendientes a la toma de decisiones no consensuadas.

De este modo, el trabajo pretende aportar líneas de análisis para contribuir a la comprensión de los múltiples y complejos vínculos entre la participación, las identidades y la cultura como herramientas de construcción de ciudadanía, y su relación con la gobernanza cultural.

**Palabras clave: Gobernanza cultural - Participación- Diferencia cultural- Centro Cultural Alba Roballo- Municipio A**

### **Fundamentación**

El presente proyecto de investigación persigue comprender cómo se conjugan las diferentes dimensiones de la gobernanza en el caso concreto del Centro Cultural Alba Roballo, e identificar a partir de éstas posibles tensiones, conflictos y estrategias de resolución para un mejor desarrollo de los procesos de participación de la ciudadanía.

La gobernanza es un concepto amplio que apunta a la generación de relaciones equilibradas entre el Estado, la sociedad civil y el mercado. Si bien abarca aspectos variados que van desde los marcos jurídicos y normativos, las políticas públicas, las infraestructuras y la capacidad institucional hasta los procesos destinados a fomentar un desarrollo cultural inclusivo (UNESCO, 2014: 64), desde este proyecto se propone una mirada focalizada en este último aspecto por tener particular interés para los gobiernos locales.

La Agenda 21 de la Cultura (2004) plantea que la gobernanza es una responsabilidad compartida de ciudadanos, sociedad civil y gobiernos locales, asignando a estos últimos un rol fundamental en tanto facilitadores de la participación de los ciudadanos a través de la creación de las políticas culturales participativas o deliberativas que reflejen la diversidad de cada lugar.

Las ciudades y los espacios locales son un marco privilegiado de la elaboración cultural en constante evolución y constituyen los ámbitos de la diversidad creativa, donde la perspectiva del encuentro de todo aquello que es diferente y distinto (procedencias, visiones, edades, géneros, etnias y clases sociales) hace posible el desarrollo humano integral. El diálogo entre identidad y diversidad, individuo y colectividad, se revela como la herramienta necesaria para garantizar tanto una ciudadanía cultural planetaria como la supervivencia de la diversidad lingüística y el desarrollo de las culturas. (Agenda 21, 2004: 7)

Gonzalo Carámbula, director del Departamento de Cultura de la Intendencia Municipal de Montevideo (1995-2005) formó parte del equipo redactor de la Agenda 21, iniciando en el departamento de Montevideo un proceso de trabajo a fin de estimular el desarrollo cultural en los barrios mediante la realización de talleres artísticos bajo la órbita de la División Promoción y Acción Cultural. A partir de ello se sientan las bases para la posterior creación en el año 2005 del Programa Esquinas de la Cultura con el que se profundiza el trabajo en territorio de gestores culturales y talleristas. En el año 2015 se establece la creación de la Secretaría de Descentralización Cultural que tiene entre sus cometidos el impulsar la creación de Centros Culturales cogestionados con la sociedad civil.

Paralelamente, en el año 2010 se crean los Gobiernos Municipales en tanto tercer nivel de gobierno (Ley N.º 19272) a fin de fortalecer los escenarios de participación ciudadana acercando vías de expresión de opiniones, propuestas y necesidades de cada comunidad. En la mencionada Ley de Descentralización y Participación Ciudadana se establece como principio cardinal de la descentralización, la necesaria articulación con los vecinos y la priorización de sus iniciativas, lo que posibilita entre otras cosas una descentralización en relación a las políticas culturales que consolida diferentes espacios de participación en los barrios de Montevideo.

En este contexto, el Gobierno Municipal del Municipio A ha realizado una fuerte apuesta por la creación de Centros Culturales con gestión compartida con la comunidad,

haciendo foco en el valor de la cultura como herramienta esencial para mejorar la calidad de vida los habitantes y atender diferentes problemáticas derivadas de los largos procesos de exclusión social que ha sufrido gran parte de la población de este territorio.

En este sentido, el presente proyecto de investigación se propone problematizar en torno a este espacio de gestión compartida entre actores políticos, institucionales y comunitarios, observar las diversas concepciones y prácticas en torno a lo cultural y las tensiones y desafíos que se derivan de tales diferencias en los procesos decisionales.

Tomaremos para ello el concepto de gobernanza, como una red política (Zurbriggen, 2011 a), que engloba “la totalidad de las interacciones entre organismos públicos, sector privado y sociedad civil, destinadas a resolver los problemas sociales o la creación de oportunidades de la sociedad. La gobernanza es un concepto que incluye todos los modelos de gobernanza, incluyendo la jerarquía.” (2011a: 43)

Esta definición de gobernanza permite un marco analítico amplio que posibilite explicar las diferentes posibles combinaciones que se generan y que de acuerdo con Zurbriggen, varían de acuerdo a las normas, valores, creencias y a los patrones de relaciones interpersonales existentes en cada sociedad. Con ello, la autora intenta desmitificar el espacio de gobernanza como un espacio idóneo per se, para lograr la participación, la inclusión de la diversidad y la toma de decisiones compartidas.

Si bien la participación cultural y la toma de decisiones compartidas pueden tornarse una herramienta para lograr la inclusión social y mejorar la calidad de vida de los habitantes, no es suficiente con habilitar un espacio para ello, sino que es necesario hacer foco en cómo se producen esos procesos de forma situada y analizarlos a la luz de las particularidades de cada contexto particular atravesadas por dimensiones políticas, institucionales, sociales e históricas (Zurbriggen, 2011a: 43).

El Municipio A, ubicado al oeste de Montevideo, es el municipio con mayor población de Montevideo y de Uruguay. Allí habitan 207.911 personas en un territorio caracterizado por una diversidad de espacios que incluyen zonas urbanas, rurales, playas, balnearios y también un pueblo. El Municipio A, tiene hoy uno de los mayores índices de pobreza, que afecta al 30% de sus habitantes y al 23,1 % de sus hogares, (INE, 2011). Según los últimos datos publicados por INE (2022) se ubica dentro de los índices más elevados de indigencia y pobreza en relación al país (11% o más).

La apuesta por el desarrollo de políticas culturales con base participativa se refleja en

los lineamientos y objetivos delimitados en el Plan de Desarrollo Municipal en donde desde el año 2010 se diseñan estrategias y acciones para “recrear la identidad cultural de las diferentes zonas a partir de sus valores en educación solidaria y su capacidad de organizarse y articular proyectos” (Municipio A, 2010:16).

En el marco de este Plan se promueven acciones que tienen al desarrollo cultural como protagonista, que colocan al Municipio A como pionero en la generación de políticas culturales descentralizadas, con anclaje territorial, comunitario y gestión participativa. Estas políticas implican un compromiso presupuestal inédito tanto para la creación de nueva infraestructura edilicia y equipamiento (Centro Cultural Alba Roballo, Centro Cultural Julia Arévalo, Centro Cívico Tres Ombúes), para el mantenimiento y reacondicionamiento de locales existentes (Cultural 11, Centro Cultural Casa Pueblo, Centro Cultural Casa de la Pólvora, Centro Cultural Carlos Carrasco), como para la contratación de gestores culturales en todos estos espacios.

El Centro Cultural Alba Roballo (CCAR), ubicado en el barrio Nuevo París, surge a partir de una iniciativa comunitaria encabezada por un colectivo de vecinos de la zona (Colectivo New Paris), que logra concretarse en el año 2020 con el apoyo y financiamiento del Municipio A. Se registran como antecedentes, la presentación vecinal de propuestas al Presupuesto Participativo 2016, logrando la construcción del anfiteatro Eduardo Lladó en el espacio público Plaza Monterroso. En la propuesta realizada ya se manifestaba el interés de desarrollar en esta plaza un proyecto cultural con mayor alcance (Municipio A, 2020).

El Colectivo New Paris está conformado por un grupo estable de entre cinco y siete vecinos y vecinas del barrio que comenzaron a reunirse en el año 2014 con el fin de fortalecer el arte y la cultura a través de eventos y espectáculos gratuitos en el barrio. Uno de sus objetivos centrales desde sus inicios fue “brindar al barrio la posibilidad de concretar un Centro Cultural para albergar y fomentar la cultura, educación y la participación de toda la comunidad” (Colectivo Cultural New Paris, 2014), objetivo que se concretó mediante el trabajo compartido y el diálogo permanente entre vecinos y vecinas organizados y el gobierno de cercanía.

La edificación del CCAR se efectuó con fondos del Municipio A pertenecientes al Programa + Convivencia, programa diseñado a fin de promover intervenciones urbanísticas y sociales que involucren a vecinos, vecinas, organizaciones e instituciones en diferentes momentos del diseño, la ejecución, el uso y el cuidado de los espacios. Implicó un proceso de

trabajo de diseño que comenzó en el año 2016, a partir de un anteproyecto creado por el Área Urbanística del CCZ 14. Se promovió la participación ciudadana a través de una metodología que incluyó trabajo en modalidad de asambleas y la definición de diversos canales para la presentación de propuestas que permitieran adecuar el diseño urbanístico a las necesidades y expectativas vecinales.

En ese proceso se realizó la elaboración de un video sobre la historia del lugar, las demandas vecinales y los antecedentes de la intervención en la plaza Monterroso, a donde se destacó la necesidad de construir un lugar para la convivencia y el intercambio como forma de enmarcar el proyecto del Centro Cultural de un barrio con tradición obrera y de lucha colectiva (Canal Municipio A, 2016). El inicio de obras tuvo lugar en el mes de noviembre de 2018 y finalizó en setiembre de 2019, con una inversión de \$32.000.000 (Municipio A, 2020).

En cuanto al modelo de gestión propuesto para el CCAR, tras su apertura, el Municipio A creó una Comisión Administradora encargada de realizar las tareas de gestión cultural, social y administrativa del espacio (Resolución N° 83/20/0111 de 2020). La Comisión Administradora está integrada por cinco miembros, un funcionario representante técnico del Municipio A, designado por el Alcalde; un representante del Concejo Municipal designado por este mismo órgano; un representante del Departamento de Cultura de la Intendencia de Montevideo, elegido de entre los/las gestores culturales territoriales del Programa Esquinas de la Cultura que desempeñan funciones en el Municipio A y dos representantes propuestos por organizaciones sociales o vecinos organizados, designados por el Alcalde. Estos últimos desempeñan tareas por un máximo de dos años, sin opción a reelección inmediata.

Esta Comisión Administradora tiene el cometido de administrar todos los aspectos del funcionamiento del centro, diseñar junto con el equipo de gestión el plan de gestión cultural del centro, organizar y promover las actividades culturales en acuerdo con otras instituciones u organizaciones sociales, gestionar y administrar los recursos materiales y fondos provenientes del Municipio A y obtener otros recursos complementarios. El equipo de gestión está integrado por dos gestoras culturales que dependen administrativamente del Municipio A, encargadas de llevar adelante el plan cultural y sus actividades. Una de las gestoras es funcionaria del Municipio A y otra es contratada, a propuesta de vecinos y vecinas, ocupando su cargo por un período máximo de cinco años.

La Comisión y el equipo de gestión comienzan a trabajar en julio de 2020 de forma

conjunta, con reuniones semanales en donde se abordan aspectos vinculados a la elaboración del Plan Cultural, la obtención y diversificación de recursos y el mantenimiento de las instalaciones. A partir de marzo de 2022 comienzan a generar otros espacios de planificación de actividades para favorecer la participación abierta y directa de la comunidad. Para ello se realizan encuentros mensuales en modalidad de asamblea en donde participan vecinos, instituciones y organizaciones sociales.

En este punto es importante señalar la particular forma en la que estoy relacionada al Centro Cultural y que forma parte de mi interés por este objeto de estudio. A partir del mes de julio de 2020 comienzo a integrar la Comisión Administradora como referente técnica designada por el Municipio A. La función que desempeño está relacionada con el fortalecimiento de los procesos de participación en las actividades del CCAR, facilitando el acceso y el encuentro de diferentes expresiones culturales de vecinos y colectivos y el establecimiento de mecanismos para la toma de decisiones consensuadas.

En este contexto, surgen un gran número de interrogantes acerca de cómo se producen estos procesos y si logran los objetivos para los que fueron impulsados. Interrogantes que giran en torno a problematizar algunos conceptos que emergen de los lineamientos aquí delimitados: comunidad, participación plural e inclusión, serán objeto de análisis a la luz de la propuesta teórica de la diferencia cultural (Bhabha, 2002) a fin de comprender las tensiones y desafíos existentes para una política cultural basada en la gobernanza.

Para ello, he delimitado una serie de hipótesis en relación a los elementos que podrían conformar el núcleo de tensiones en los procesos de participación plural y de construcción colectiva, que guiarán el desarrollo del presente proyecto de investigación, a saber;

- Diversas concepciones acerca de lo cultural que - en tanto diferencia cultural - impulsan procesos de significación variados y complejos que son resueltos en campos de fuerza.

- Prácticas que responden a modelos de gestión cultural y a tradiciones estatales/institucionales tendientes a la toma de decisiones no consensuadas.

- Posiciones de subalternidad y hegemonía entre los distintos actores, que generan inequidades en los procesos decisionales;

El desarrollo de este trabajo puede favorecer la comprensión de las tensiones y conflictos, conocer con qué estrategias es posible superarlos y a partir de allí, desde mi rol en

el CCAR, favorecer los procesos de participación para un desarrollo cultural plural e inclusivo. A su vez, los hallazgos podrían nutrir también el trabajo en otros centros culturales en los que también integro Comisiones Administradoras en representación del Municipio A (Centro Cultural Casa de la Pólvora y Centro Cultural Casa Pueblo), así como a otros Centros Culturales de Montevideo que poseen similares modelos de cogestión, a través del desarrollo de actividades de divulgación de resultados.

Considero que la investigación en el campo de la gestión cultural tiene un lugar privilegiado a la hora de arrojar luz sobre los procesos de participación y gobernanza cultural, dado que permite realizar una triangulación entre la dimensión de la política pública, la dimensión teórica y la dimensión práctica vinculada al quehacer cotidiano, evitando poner el foco en una única dimensión y observando las múltiples interacciones entre éstas. A su vez, la investigación prevé un enfoque etnográfico, que permite privilegiar el rol del investigador y estudiar los mencionados procesos de participación desde un proceso participativo (Sánchez Carretero, 2019), propiciando la comprensión de las concepciones, posiciones, tradiciones y prácticas que lo atraviesan.

En cuanto a las características que vuelven al CCAR propicio para el estudio de procesos destinados a fomentar un desarrollo cultural inclusivo; cabe destacar las características del proceso de creación (que evidencian el trabajo conjunto entre un colectivo de vecinos y el gobierno de cercanía); el modelo de gestión que posee (con una composición heterogénea tanto de la Comisión Administradora como del equipo de gestión) y su inserción geográfica en una zona de Montevideo con altos índices de pobreza y exclusión social, que posibilita introducir en la investigación la dimensión del impacto de las inequidades sociales y culturales en la participación.

Estas características lo configuran como un estudio de caso idóneo para investigar la gobernanza cultural y los procesos de participación, enfocado en un período que puede describirse como fundacional (desde el año 2015 al año 2022), a través del análisis de sus espacios de participación: su composición y características, formas de funcionamiento en relación a la diferencia cultural y la existencia de posiciones de poder y formas de resolución de conflictos.

## **Antecedentes**

La gobernanza cultural (Unesco, 2014) desempeña un papel fundamental para que la cultura contribuya plenamente al desarrollo humano inclusivo basado en los derechos, dado que crea las condiciones para que los individuos puedan ejercer sus derechos culturales y posibilitan la construcción de una vida plena y creativa. Con la finalidad de organizar la presentación de antecedentes de un tema tan amplio como la gobernanza cultural, se consideraron los cuatro indicadores centrales para el estudio de la temática propuestos por Unesco: los marcos normativos a los que adhieren los estados, las políticas públicas que se diseñan, la creación de infraestructura y la capacidad institucional para asegurar la participación y un desarrollo cultural inclusivo (Unesco, 2014). Este último es un indicador central especialmente relacionado con el presente proyecto de investigación.

A continuación se abordan los antecedentes vinculados a aspectos generales, estudios exploratorios relacionados al estado de situación de la gobernanza cultural en Uruguay. En segundo lugar, me centraré en antecedentes en relación a experiencias concretas que puedan dar cuenta de características, modalidades y dificultades en los procesos de participación en el departamento de Montevideo. Finalmente delimitaré de qué forma estos antecedentes serán tomados en el proyecto.

### **Estudios exploratorios vinculados a gobernanza cultural en Uruguay**

Unesco (2014) realizó un estudio exploratorio de indicadores de cultura para el desarrollo en Uruguay. El análisis aborda dimensiones como economía, educación y gobernanza cultural en el período 2011- 2014 y fue realizado a partir de la aplicación de técnicas cuantitativas. Entre los principales hallazgos vinculados a los cuatro indicadores de la gobernanza cultural, se menciona el potencial del sector de la cultura en Uruguay, para promover el desarrollo económico y el bienestar, debido a la existencia de un adecuado marco normativo, político e institucional y alto nivel de demanda de participación en actividades culturales (2014:17). Se subrayan al mismo tiempo ciertos obstáculos existentes que inhiben el alcance de su potencial total, relacionados principalmente a una distribución desigual en el acceso a las infraestructuras culturales según perfiles socioeconómicos.

En el año 2017, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto realizó un estudio sobre tendencias y factores de cambio en la ciudadanía cultural (Achugar, 2017) en donde se abordan indicadores como el estado de situación de diferentes políticas culturales y programas -Esquinas de la Cultura (I.M.), Usinas Culturales (MEC)- y las capacidades institucionales para lograr apropiación de éstos por parte de la ciudadanía. En el documento

se detallan las dificultades existentes para la implementación de programas que implican participación, planteando que “iniciativas como Usinas o Fábricas de Cultura, a pocos años de creadas, siguen sin consolidar una institucionalidad que asegure su continuidad y desarrollo” (Achugar, 2017:44).

El estudio advierte sobre ciertas amenazas que se observan en la implementación de los programas de participación y ciudadanía cultural, tales como la falta de infraestructura, equipamiento y la falta de contratación de recursos humanos a fin de sostener la marcha iniciativas que lleguen a lograr generar condiciones para que la ciudadanía ejerza su derecho a producir y participar en la cultura.

Por otra parte, la Facultad de Ciencias Sociales de la UdelaR (Pittaluga et. al 2018) realizó un estudio a partir de talleres prospectivos con diversos referentes institucionales acerca de las transformaciones culturales en Montevideo en las últimas décadas. En el documento final se establece un diagnóstico de las transformaciones culturales en Montevideo en los últimos años y se señalan también algunos aspectos negativos relativos a las desigualdades socio-económicas según los territorios y las lógicas de segregación residencial. Esta segregación se traduce en la consolidación de mundos urbanos múltiples, en una fragmentación cultural que dificulta la traducción entre grupos sociales y posiciones sociales diversas (Pittaluga, 2018: 32), lo que representa un mayor desafío para los espacios de participación y construcción dialógica.

Más recientemente, en el año 2022 se realizaron una serie de Encuentros de Consulta e Intercambio sobre cultura comunitaria en Uruguay en el marco del proyecto “Cultura Común en Acción: Procesos inter y transdisciplinarios para la comprensión y fortalecimiento de la producción cultural comunitaria en contextos territoriales” (ACTO, 2022). Participaron representantes del ámbito académico, vecinal e institucional de Montevideo e interior. En estos encuentros se plantearon una serie de problemáticas de desgaste y fragmentación en comunidades, vinculadas a las exigencias de los procesos participativos impulsados desde el Estado. Vecinos y vecinas expresan que deben proporcionar su tiempo y energía para coordinar esfuerzos y acuerdos que demoran tiempos excesivos en concretarse, o son incumplidos por parte de agentes estatales. También se señaló la falta de consideración en los horarios y días propuestos para trabajar con la comunidad, que no se ajustan a las necesidades de los vecinos y vecinas trabajadores (ACTO, 2022: 10).

### **Antecedentes relacionados a mecanismos de gobernanza y toma de decisiones compartidas entre el Estado y la sociedad civil en el marco de procesos descentralizadores**

Se resumen aquí antecedentes de relevancia en relación a estudios sobre la gobernanza y la participación en el marco del proceso de descentralización de Montevideo y del interior del país, dado que delimitan aspectos teóricos acerca del concepto y sitúan las principales dificultades y tensiones que se producen en el contexto nacional.

Zurbriggen ha desarrollado una vasta realización de artículos académicos en relación a la temática de la gestión comunitaria y la gobernanza (2011a, 2011b, 2014). En ellos propone el desafío de pasar de una gobernanza neoliberal hacia una gobernanza de lo público, planteando la necesidad de repensar políticas públicas que le asignen una mayor prioridad a la solución de temas de inequidad y revertir los agudos déficits de inclusión social que caracterizan a la región. Subraya algunas tensiones propias de la gobernanza neoliberal de mercado y de su implementación en América Latina, como suponer que se pueden transferir recomendaciones de un país o región a otro u otra, sin considerar los procesos históricos y las relaciones de poder, despolitización de los debates, imposición de miradas tecnocráticas que brindan una visión ingenua al proponer modelos sin previo análisis de las culturas predominantes y la distribución del poder y diferencias en la región.

La autora plantea que este modelo reproduce inequidades, generando acceso diferencial a servicios para poblaciones de mayores recursos y servicios más precarios para la población más pobre y vulnerable y mantiene o agudiza las debilidades institucionales históricas de los Estados, redefiniendo su rol y dejando de funcionar como garante de derechos.

Propone superar la visión dicotómica entre Estado, mercado y sociedad de la gobernanza neoliberal para avanzar hacia una mayor comprensión de todos los actores (públicos, privados y sociales) y analizar cómo las iniciativas comunitarias deberían formar parte de una política de Estado.

Por otra parte, Veneziano (2005, 2008) analiza los grandes paradigmas que han inspirado los mecanismos de gobernanza en Latinoamérica, con especial interés en los procesos de descentralización del Estado y de participación ciudadana. Afirma que la descentralización supone un proceso de creación de redes mediante las cuales se gobierna. Estas redes que van desde redes de relacionamiento entre los distintos niveles de gobierno a redes de

participación de actores socio-políticos en los procesos gubernamentales, poseen un impacto o influencia en la estructura institucional del Estado. Se trata de redes intra o intergubernamentales y de redes socio-gubernamentales entrelazadas en el proceso de las políticas. En este marco, la autora define la gobernanza “como la creación de instancias o redes socio-gubernamentales que vinculan actores sociales y políticos en la codirección, cogestión o interacción en torno a las políticas”. (2005:33)

En cuanto a los procesos de descentralización ocurridos en Montevideo, Veneziano (2018) pone en diálogo la participación ciudadana con conceptos de gobernabilidad, gobernanza y “enraizamiento” y plantea una serie de tensiones vinculadas a la matriz estado-céntrica y el carácter partido-céntrico del proceso de toma de decisiones, que afectan drásticamente las relaciones centro-periferia. (2018:224)

La autora señala grandes dificultades y limitaciones para lograr redes de “enraizamiento social” y cogestión, por lo que denomina como cultura clientelista de los actores socio-territoriales, quienes al no tener una tradición de acción social arraigada en lo territorial, se vinculaban por medio de mecanismos clientelísticos con el gobierno municipal.

Veneziano concluye que el “enraizamiento” social, y sobre todo el “capital social”, exigen una acumulación histórica, un Estado fuerte, un sistema de partidos consolidado y una “sociedad fuerte”. La ausencia de estos factores impide la creación de nuevas formas de ciudadanía y dificulta reformas del Estado basadas en la participación ciudadana.

Por otra parte, Stuhldreher (2018) realiza una línea de investigación en torno a la gobernanza territorial y desarrollo sostenible, a partir de una experiencia de Mesa de Desarrollo Local en el Noreste del Uruguay.

La Mesa de Desarrollo Local (MDL) de Tacuarembó, comenzó a funcionar en el año 2013 a iniciativa de los referentes de diversas instituciones. En ella se generó la participación de diversos actores a fin de trabajar en el logro de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y fue coordinada en un principio por la referente regional de Dirección Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM).

Para Stuhldreher, el concepto de gobernanza ganó creciente importancia en las Ciencias Sociales, debido especialmente a su esencia democrática, con mecanismos de concertación, participación y de compromisos de la sociedad civil. La autora pone de relieve en esta experiencia, dadas las heterogeneidades estructurales del país y la polarización existente

entre la capital y el interior, cobra vital importancia el papel de la gobernanza territorial para la implementación “exitosa” de metas de los ODS, afirmando que el logro dependerá en gran medida de la capacidad de los territorios de lograr una “traducción local” adecuada de aquellos objetivos y metas planteados a nivel global. (2018:32)

Por último, en relación a la gobernanza cultural, encontramos el trabajo de Alonso Corbo (2018) en donde se analiza la creación de políticas culturales que tienen como eje la promoción y la transformación social, que articulan diferentes niveles de gobierno.

Se trata de las Agendas Municipales de Cultura (AMC), del programa Uruguay Integra de la Dirección de Descentralización e Inversión Pública de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), y el Sistema de Circulación Cultural (SCC), de la Dirección Nacional de Cultura del Ministerio de Educación y Cultura junto con la Red de Directores de Cultura de las intendencias del país.

El autor plantea que ambas parten de una concepción integralista, aúnan diferentes líneas de acción, tales como formación, mejoramiento de infraestructura, promoción de contenidos culturales, aportes a la financiación, alcance y apropiación ciudadana. No obstante, su principal interés radica en la horizontalidad y la capacidad para entretejer redes de trabajo, con un enfoque asociativo y colaborativo, con una lógica participativa, de cooperación y complementariedad. (2018: 282)

Según Alonso Corbo, los programas como Agendas Municipales de Cultura que impulsan estas políticas, muestran las potencialidades del trabajo participativo y en colaboración, en donde los municipios establecen sus capacidades locales y pueden recibir apoyos para desarrollar parcial o totalmente la propuesta de agenda cultural.

### **Estudios vinculados a políticas culturales, participación y percepciones de actores a nivel nacional**

En Uruguay, si bien no se cuenta con investigaciones cualitativas sobre espacios concretos de gobernanza cultural, existen diversas investigaciones sobre políticas culturales y participación que abordan las percepciones y concepciones en torno a lo cultural por parte de los distintos actores. De ellas se desprenden una serie de elementos que son de interés para el presente estudio.

Simonetti (2014) realiza una investigación vinculada a las prácticas escénicas alternativas desarrolladas en centro cultural Urbano, en donde analiza los cruces entre el arte, la estética y lo político en un proyecto dirigido a personas en situación de calle. Señala la forma en que los participantes, más allá del espacio taller, logran apropiarse de los espacios del centro para sus propios fines, analiza el papel preponderante que viene tomando la cultura y el arte en clave de transformación social. No obstante, advierte sobre los cambios ocurridos en proyectos que inician desde un plano comunitario, cuando comienzan a tener apoyos financieros por parte de las políticas públicas y se re-encauzan o neutralizan sus prácticas iniciales. La autora plantea la necesidad de una vigilancia atenta para precisamente perder (o al menos compartir) el control, con el fin de evitar los simulacros de la participación (2014: 167).

La misma autora en trabajos más recientes (2018) analiza experiencias de participación en políticas culturales orientadas hacia la democracia cultural y los derechos culturales en el Uruguay contemporáneo, con un estudio de caso en el centro cultural Urbano. En este artículo, Simonetti recoge las percepciones de los participantes del Centro Urbano y las concepciones acerca de lo cultural y las vinculaciones con las trayectorias vitales de los participantes. El arte aparece vinculado como aquello que nos hace humanos, como medio de expresión y singularización y Urbano como el lugar de pertenencia, como medio para abrir la cabeza.

En relación a las tensiones que se presentan, plantea la falta de complementariedad de las instituciones y de las políticas públicas (Simonetti, 2018:34) que responde a lógicas de trabajo diferenciadas. Los actores institucionales mencionan un “choque de los dispositivos” por no poner al sujeto en el centro que produce una mutua obstrucción de las políticas.

En el mismo año, Simonetti realiza su tesis de maestría en donde intenta comprender el entramado de relaciones en que actores diversos y desiguales interactúan. Plantea la necesidad de realización de estudios empíricos y de pequeña escala, puesto que tienen la potencialidad revelar algunas tensiones importantes que pasan desapercibidas en los análisis de los centrados en los modelos de gestión de las instituciones públicas, con poca base empírica y escasa atención a la variedad de actores involucrados en estos procesos (2018b:148).

Por otra parte Duarte (2018) realiza una investigación en donde aborda el programa Usinas Culturales, con especial atención en las experiencias de participación. La

investigadora propone analizar la política cultural como proceso a fin de comprender cómo los diversos agentes redefinen y disputan los criterios de implementación y acceso de la política.

Dado que el programa Usinas Culturales apunta particularmente a la inclusión social de jóvenes y adolescentes en situación de pobreza, Duarte se propone una mirada evaluativa en relación al cumplimiento de estas metas sociales a partir de la participación de los jóvenes en experiencias de producción cultural.

Para este estudio indaga acerca de los criterios de coordinadores y técnicos para habilitar la participación en las Usinas, encontrando prácticas y concepciones heterogéneas en relación a los fines del programa, heterogeneidad de percepciones que se repite también en los destinatarios.

Como elemento unificador concluye a partir de las experiencias en la posibilidad de pensar los espacios culturales como espacios de elaboración inventiva de la subjetividad en respuesta a las constricciones sociales. Por otra parte, sostiene que para comenzar a comprender los posibles procesos emancipatorios relacionados con las políticas públicas es necesario incorporar los distintos sentidos y las disputas por el sentido de los actores involucrados, puesto que es en el proceso donde termina por desarrollarse la política pública.

Duarte (2022) analiza el funcionamiento de la Usina Cultural de la Unidad Penal N° 4 Santiago Vázquez, ex Comcar, a través de las prácticas y representaciones de los funcionarios. Continuando su propuesta de abordaje de las políticas culturales en tanto procesos, la autora se propone comprender los sentidos atribuidos a este programa como una mediación o reelaboración de los significados propuestos quienes lo concibieron. Apunta a mostrar este proceso como un espacio donde se negocian y se producen nuevas significaciones.

En su trabajo se señalan los distintos sentidos atribuidos por los participantes, que van desde percibir a la Usina como un espacio de encuentro y denuncia, hasta un lugar donde aprender cómo hacer una película. Las representaciones sobre la Usina y las decisiones sobre continuar o interrumpir la participación adquieren significado en relación con las trayectorias sociales y las experiencias singulares del encierro.

Duarte plantea que en las políticas públicas no solo hay ejecutores y beneficiarios sino sujetos con historia y con agencia que participan de entornos sociales que los condicionan. De ello se desprende la importancia de los estudios que aborden las apropiaciones que hacen los diversos actores, puesto que acaban siendo "la política encarnada y constituyen un objeto fundamental de investigación para comprender su funcionamiento y posibles contribuciones" (2022: 379).

Por último, otra línea de investigación que aporta elementos al presente trabajo, es la realizada por Castelli (2019). A partir de una investigación antropológica iniciada en 2015, aborda la política cultural que impulsó la creación de los Centros MEC, recuperando el punto de vista de los distintos agentes e instituciones involucradas en su desarrollo y funcionamiento.

En su trabajo, la investigadora propone explorar las relaciones entre política, cultura y territorio e indagar cómo se construye la política cultural desde su engranaje institucional y desde las prácticas concretas que se introducen en los distintos escenarios territoriales y desde la articulación de diferentes actores institucionales.

En este sentido, Castelli aborda la tríada institucional que compone el programa (MEC, ANTEL y gobiernos locales) y analiza la perspectiva de los distintos trabajadores en base a su relación institucional y describe una serie de tensiones observadas en esta trama inter-institucional.

Por un lado plantea la presencia de tensiones producto de desconfianza o competencia entre actores políticos de territorio y los nuevos coordinadores y el capital que supone para estos últimos las redes que van generando. Se señala que estas "nuevas figuras disputan la legitimidad de figuras más tradicionales como las y los militantes político-partidarios de las localidades y los más recientes alcaldes y alcaldesas" (2019: 81). En este sentido, Castelli subraya que lo político-partidario es una de las dimensiones principales que definen cómo se conectan los mediadores, desde la selección de quién será el/la animador/a en cada Centro, hasta la disposición o negación de recursos materiales.

Por otro lado, en relación al funcionamiento del programa en su totalidad, Castelli señala que los ensamblajes de actores de las más diversas posiciones en territorio resultan exitosos cuando éstos valoran la propuesta de Centros MEC de formas similares, ven la posibilidad de aunar esfuerzos, o tienen una visión común sobre la cultura. No obstante,

cuando estos aspectos no se comparten, aparecen ciertas dificultades que constituyen barreras para su desarrollo. Señala que los territorios tienen sus propias historias de entramados, con relaciones y tensiones que son previas a los Centros MEC, pero que influyen -positiva o negativamente- en la propuesta actual

Con base a estos hallazgos, la investigadora propone la idea de que la acción/asociación de los distintos actores que integran este ensamblaje produce un tipo de capital social y cultural nuevo, que se traduce en nuevas formaciones discursivas que se expanden por el territorio (2019: 84).

### **Experiencias de participación y gobernanza cultural en el departamento de Montevideo**

En relación a las experiencias concretas que puedan dar cuenta de las características, modalidades y dificultades en las capacidades institucionales para el desarrollo de los procesos de participación, se realizó un recorte en el departamento de Montevideo, por tratarse de una ciudad pionera en el país en el desarrollo de políticas de descentralización y participación cultural y por entender que la experiencia del CCAR debe comprenderse en el marco de ese proceso más amplio que se desarrolla en el contexto específico de Montevideo.

Como hitos importantes en relación a la construcción de procesos de participación en la gestión cultural, se ubica como una experiencia temprana, la reapertura del Centro Cultural Florencio Sánchez en el año 1996, en donde la participación de vecinos organizados y de grupos afines a las actividades del mismo tuvieron un papel central (IM, 2023). Esta propuesta ubicada en el Cerro de Montevideo, fue en palabras de su primer director Elder Silva, referencia en la creación de modelos híbridos para la gestión cultural. “Descentralizar en materia cultural, no es sólo sacar del centro la oferta cultural y artística, impone antes que nada una actitud que habilita a cada ciudadano la capacidad de producir cultura y promover el acceso democrático a los bienes y servicios culturales” (IM. Centro Cultural Florencio Sánchez, 2021: 56).

A partir del año 1995 la Intendencia de Montevideo comienza a profundizar el proceso de descentralización y participación con un fuerte acento en el ámbito de la cultura. En este contexto, se comienzan las refacciones del teatro y se nombra al poeta Elder Silva como director, acompañado por un conjunto de vecinos que se constituyen primero en Comisión

Asesora del Centro Cultural Florencio Sánchez y más tarde en Asociación Civil Centro Cultural Florencio Sánchez.

La Comisión se reunía con una frecuencia semanal y trabajaba tanto en la gestión y la agenda cultural del Centro Cultural en coordinación con Elder Silva, como en el diseño de propuestas para recaudar fondos y ampliar la participación de la comunidad bajo la propuesta “Socio Florencio” que incluía el pago de una cuota mensual y el acceso a espectáculos y actividades (IM. Centro Cultural Florencio Sánchez, 2021).

Los registros de actuación de la Asociación Civil llegan hasta el 2001, debido al impacto de la crisis económica la cuota social de los vecinos se suspende, los eventos y servicios que allí funcionaban no recaudaban. Por ello, la Asociación Civil deja de funcionar y el Centro Cultural pasa a funcionar con un modelo de gestión administrativa llevada adelante exclusivamente por su Director y un equipo de funcionarios, dependientes de la División de Promoción Cultural del Departamento de Cultura de la Intendencia de Montevideo (IM., 2023).

En el año 2010, otra experiencia importante se instala con la construcción del Complejo SACUDE en el marco del Plan Cuenca Casavalle. Desde sus inicios, este proyecto fue impulsado a través de la participación comunitaria. La gestión del Complejo SACUDE funciona mediante una Comisión de Cogestión que es el órgano máximo de decisión. Está integrada por tres técnicos de la Intendencia, responsables de cada una de las áreas (salud, cultura y deporte), tres vecinos electos por el barrio, también por cada una de las tres áreas, el coordinador de gestión (técnico de la Intendencia de Montevideo), un representante del Municipio D y un integrante del Concejo Vecinal. Todos ellos tienen un voto y las decisiones se adoptan por mayoría absoluta (Resolución Departamental 5380/13).

Esta comisión fue creada para gestionar el Complejo en cuanto a la planificación, implementación, coordinación y evaluación de los procesos en el territorio. También se implementaron tres subcomisiones (Salud, Cultura, Deporte), donde los vecinos priorizan, planifican y gestionan actividades y coordinan con las Comisiones temáticas del Concejo Vecinal de la zona (Marquisá, 2019: 8).

A su vez se creó la Asociación Civil Amigos de SACUDE con personería jurídica, integrada por más de 40 vecinos, que tienen el objetivo de apoyar al SACUDE en todas sus

actividades y que desde el año 2015 posee un representante en la Comisión de Cogestión (Resolución Departamental 1034/15).

SACUDE se posiciona en la comunidad como una institución referente donde se articulan políticas públicas de diferentes instituciones locales para la promoción de los derechos humanos y el acceso a la educación, la cultura, el deporte y la salud. A partir del año 2017, es incluido en la base de datos de la Agenda 21 de la Cultura como una buena práctica de implementación, en materia de cultura y desarrollo local sostenible (Percovich, 2017:7).

También en el año 2010, luego de un largo proceso de trabajo colectivo de diversos actores en el entorno del Parque Público Punta Yeguas, se establece un modelo de gestión y planificación participativa con representación de un gran espectro de actores (vecinas, vecinos, Cooperativa de mantenimiento Mar-it, Intendencia Municipal, Municipio A, Programa de extensión Apex-Cerro, Organizaciones Sociales, Centro Cultural Carlos Carrasco, Movimiento de Usuarios de la Salud, Instituto Superior de Educación Física, Facultad de Arquitectura, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación) lo que constituye una red mixta y original y permite un abordaje integral y potencial de un parque que se encuentra en una zona usualmente invisibilizada de Montevideo (Bouza & Viñar, 2021).

El Espacio de Gestión del Parque Público Punta Yeguas (EGPPPY) fue instituido por Resolución Departamental N° 732/10, como una experiencia innovadora de gestión participativa de un bien público que funciona en modalidad de plenarios, de participación abierta a todos los interesados y en donde el coordinador es responsable de representar a la IM, asegurar la participación de los involucrados y coordinar las acciones necesarias para el funcionamiento. El Parque tiene un presupuesto propio y un equipo de funcionarios designados por la IM (División Espacios públicos). Las decisiones son tomadas por el espacio de gestión mediante plenarios abiertos bajo la modalidad de consenso.

Otra de las experiencias clave para el estudio de modelos de gobernanza cultural en Montevideo, se inicia en el año 2013 con la apertura del Centro Cultural 11 en el Cerro de Montevideo, que surge a partir de una propuesta de la comunidad denominada Rescate 11, presentada al Ciclo Presupuesto Participativo 2008. El Centro Cultural 11 es gestionado por la Asociación Civil 11 Cultural Oeste, conformada por vecinos y vecinas de la zona, talleristas y docentes principalmente vinculados al Centro Cultural Florencio Sánchez y al Liceo N° 11 (IM, 2013).

La Asociación Civil “11 Cultural Oeste” es una asociación civil sin fines de lucro, que tiene como finalidad contribuir al desarrollo sociocultural de la comunidad, fomentar y organizar actividades con fines comunitarios, sociales y culturales, promover el rescate de valores locales y brindar apoyo a la educación formal. Tiene a su cargo la creación y administración de los espacios para llevar a cabo todas sus actividades en conjunto con los dos coordinadores de gestión que dependen del Municipio A. Los recursos son asignados por el Municipio A, la IM y ANEP, no obstante la Asociación está facultada a generar acciones para diversificar y obtener nuevos recursos (Resolución Municipal N° 165/19/0111).

Actualmente el Centro Cultural 11 se encuentra en proceso de conformación de la Comisión Administradora al igual que otros Centros Culturales del Municipio A (Centro Cívico Tres Ombúes, Centro Cultural Julia Arévalo, Centro Cultural Casa Pueblo y Casa de la Pólvora) a fin de unificar los criterios y los mecanismos para la participación de la ciudadanía y profundizar los procesos de la gobernanza cultural. En este sentido, es importante señalar que el Centro Cultural Alba Roballo es pionero en la implementación del modelo de cogestión en el Municipio A, siendo por ello de relevancia el presente estudio para facilitar, posteriormente, la implementación de este modelo de gestión en los centros mencionados.

Por último, también en el año 2020, se inaugura el Complejo Cultural Crece en Flor de Maroñas. Surge sobre la base del trabajo comunitario de vecinas y vecinos nucleados en la Comisión Fomento y el Club de Fútbol Infantil de Flor de Maroñas, que gestionaron y mantuvieron actividades vinculadas a la cultura, como el Teatro de verano, el deporte y la salud a través de la Policlínica del el barrio. El proyecto es impulsado por la Secretaría de Descentralización Cultural a través del Programa Esquinas, del Departamento de Cultura de la IM y toma como antecedente directo el proyecto de creación del Complejo Cultural SACUDE (IM Complejo Crece, 2020). En relación a la gestión, se proyectó un mecanismo de cogestión con la IM, el Municipio F y la sociedad civil. Actualmente el Centro, en tanto Unidad del Departamento de Cultura recibe recursos y fondos por vía directa desde la IM. (Resolución Departamental N° 501/20/8000)

En resumen, de lo recabado en la búsqueda de antecedentes pueden desprenderse dos líneas que aportarán al desarrollo de la investigación. Por un lado, en relación a los aspectos generales de la gobernanza cultural en Uruguay se observa un correcto desarrollo en lo que respecta a las normas jurídicas y a la elaboración de políticas culturales con base participativa. No obstante, se constata la existencia de inequidades en relación a la

infraestructura, asociadas al plano socio-económico y a la segregación territorial, dificultad que en relación a la experiencia del CCAR, está superada debido a la fuerte apuesta realizada en infraestructura. A su vez, los estudios señalan dificultades estructurales en relación al desarrollo de capacidades institucionales para favorecer los procesos de participación, debido a tradiciones estado-céntricas y partido-céntricas, al traspaso de perspectivas tecnocráticas neoliberales que no toman en cuenta las especificidades de cada contexto donde se desarrolla y que terminan por reproducir inequidades en el acceso a los servicios.

En relación a aspectos concretos que dificultan su desarrollo se observaron dificultades debido a la falta de recursos humanos para sostener los procesos, a las dificultades para concretar las propuestas e inadecuación de días y horarios para la participación de vecinos y vecinas, y debido a la existencia de mundos urbanos múltiples, con concepciones y prácticas culturales muy diversas, que no logran encontrarse y desarrollar una comunicación fluida.

En relación a estudios que abordan los vínculos entre políticas culturales, participación y percepciones, las investigadoras coinciden en la necesidad de desarrollar estudios empíricos de pequeña escala, que incorporen los distintos sentidos y las disputas por los significados en los actores involucrados. En tal sentido en sus distintos trabajos puede observarse cómo estos sentidos y percepciones se disputan y terminan dando forma, o en ciertos casos obstaculizando el desarrollo de una política.

En cuanto a las experiencias concretas de gobernanza en centros culturales comunitarios, se encontraron breves menciones a dificultades económicas (en el caso de la gestión del Centro Cultural Florencio Sánchez). Más allá de esto, en la bibliografía relevada sobre experiencias concretas de gobernanza, no se observan referencias a dificultades derivadas de conflictos interpersonales por diferentes concepciones acerca de lo cultural o por estilos de participación y prácticas alejadas de la construcción conjunta. En este sentido, se prevé complementar la información obtenida, incluyendo en la primera etapa de la investigación una actividad de indagación de problemáticas en los procesos de participación y cogestión en estos espacios de gobernanza, mediante entrevistas con referentes.

### **Preguntas de investigación**

Si entendemos que la gobernanza cultural apunta al logro de un desarrollo cultural inclusivo y diverso, y a lo cultural como un conjunto de sistemas simbólicos que dan sentido

a la experiencia y determinan el horizonte de posibilidades en el que nos movemos (Carta de Porto, 2021), podemos asumir que una experiencia situada de gobernanza cultural se encuentra atravesada por múltiples miradas y formas de comprender la cultura, la identidad y la participación.

Se entiende entonces que la gobernanza cultural, al tiempo que tiene la potencialidad de ser un factor enriquecedor, también genera diversas tensiones y desafíos que deben ser objeto de análisis de forma situada, proponiendo para ello el concepto de diferencia cultural en tanto “proceso de significación mediante el cual las afirmaciones de la cultura y sobre la cultura diferencian, discriminan y autorizan la producción de campos de fuerza, referencia, aplicabilidad y capacidad. (Bhabha, 2002: 54)

A continuación se plantean preguntas de investigación que guiarán dicho análisis:

¿Qué entiende el equipo del Centro Cultural Alba Roballo por gobernanza cultural?  
¿Qué concepciones de cultura poseen los diferentes actores que participan en la gestión y en la administración?

¿Cómo se vinculan estos conceptos a las diversas posiciones y relaciones de poder que se configuran en el campo? ¿Qué colectivos no están representados?

¿Cómo se establecen los mecanismos de participación y de construcción colectiva?  
¿Qué actores participan en los procesos de significación acerca de lo cultural?

¿De qué forma se establece la representación y participación de los diferentes actores?  
¿Qué dificultades u obstáculos se observan en el acceso a la participación?

¿Qué estrategias se ponen en práctica para superar los obstáculos y resolver los conflictos que surgen?

¿Cómo inciden los elementos anteriores (concepciones e identidades diversas, relaciones y posiciones y estrategias de resolución de conflictos) en la implementación del espacio de gobernanza?

### **Marco Teórico**

A continuación se desarrollan algunos elementos conceptuales y sus interrelaciones,

con el fin de enmarcar esta investigación.

Como fue planteado en la fundamentación, para comprender la importancia actual de la temática, debemos tener presente la manera en que entendemos hoy a la cultura y su relación con la democracia y la participación. En 1970 René Maheú, Director General de UNESCO explicaba que el centro de gravedad del concepto de desarrollo se había desplazado desde lo económico a lo social, produciendo derivas variadas, entre las que destacaba una creciente atención a los procesos culturales y transformando la forma en que se concebía a la cultura.

La cultura no se limita al acceso de las obras de arte y a las humanidades, sino que es al mismo tiempo adquisición de conocimientos, exigencias de un modo de vida y necesidad de comunicación; que no es un territorio que ha de conquistarse o poseerse, sino una manera de comportarse consigo mismo, con sus semejantes y con la naturaleza. Que no es solamente una esfera que conviene todavía democratizar, sino que se ha convertido en una democracia que es necesario poner en marcha. (Benítez: 2017:19)

A partir de entonces comienza a desarrollarse un nuevo paradigma de políticas culturales, la democracia cultural, entendiendo a la cultura no solo como objeto de consumo o como conservación del pasado, sino fundamentalmente como una experiencia viva, cambiante y mediada por procesos de participación, requiriendo por tanto de una ciudadanía cultural. Achugar señala que con el fin de desarrollar esa ciudadanía, la comunidad internacional genera una serie de mecanismos que tienen como basamento el artículo 27 de la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948, relativo al derecho de toda persona a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad y el artículo 15 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC, 1966) en donde se consagra el "derecho a la participación en la vida cultural" (2017: 7).

A fin de implementar y desarrollar la democracia cultural, en las últimas décadas comienza a hacerse explícita la necesidad de prestar especial interés a temáticas como la diversidad y la inclusión. Ello se expresa en la Declaración Universal de la UNESCO sobre Diversidad Cultural (2001), la Convención de la UNESCO para la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005) y la Observación General N° 21 (2009) que profundiza el alcance del artículo 15 del PIDESC y define "participar" o "tomar parte" como el acceso y la contribución de todas las personas a la vida cultural, advirtiendo que para

el logro de una participación inclusiva es imprescindible garantizar el acceso de “personas y comunidades que requieren especial atención: las mujeres, los niños, las personas mayores, las personas con discapacidad, las minorías, los migrantes, los pueblos indígenas y las personas que viven en la pobreza” (Achugar, 2017: 7).

Junto con este marco normativo internacional, la relación entre las políticas culturales y las comunidades comienza a entenderse de una nueva forma. Dado que la cultura es entendida como un espacio abierto donde cada ciudadano puede participar y ser responsable, son las comunidades quienes deben proponer y diseñar sus propias políticas de manera situada, poniendo de relieve el papel de los gobiernos locales y la gobernanza cultural.

En la Conferencia de Porto Santo realizada en el marco del Consejo de la Unión Europea del año 2021, se redacta la Carta do Porto Santo donde se advierte que la democracia cultural implica una concepción de ciudadanía cultural basada en el pluralismo, en el reconocimiento de la multiplicidad de voces y en el valor de las diferencias. La democracia cultural no intenta “llevar la cultura a los territorios” porque entiende que en todos ellos hay cultura, valora la cultura local a la vez que la complementa con otras expresiones culturales, poniendo en diálogo lo local con lo global (2021:6).

En consonancia con este paradigma, diversos autores señalan el papel esencial de los gobiernos locales a la hora de generar nuevas lógicas de intervención que tengan origen en el ámbito local y -a partir de allí -, emprender las tareas de promoción de la cultura. Barbieri (2014) indica que los gobiernos de cercanía en su trabajo situado con las diferentes comunidades, posibilitan la adopción de una perspectiva sistémica de la cultura a través de lo que se denomina como modelo de gobernanza de la cultura (2014:104).

En este sentido Carámbula afirma que el Estado debe ser entendido como un sistema cultural, que requiere de la descentralización política para garantizar el acceso a la cultura a la totalidad de los ciudadanos.

[...] en el seno del Estado, entendido como sistema cultural que enmarca y garantiza la cultura (en su caso, las culturas) de la comunidad (en su caso, las comunidades) que institucionaliza, la cultura reposa necesariamente sobre el pluralismo (que implica la libertad y, por tanto, la organización social descentralizada) y demanda, en consecuencia, la construcción asimismo descentralizada del poder estatal constituido. (2011:318)

Desde esta perspectiva, la gobernanza cultural requiere de un Estado

descentralizado que no solamente reconoce la existencia de diversidad cultural, sino que a su vez, garantiza la participación de los colectivos diversos en la vida cultural (como consumidores, espectadores y como productores) y genera las condiciones para un desarrollo libre y sin discriminación de la producción de bienes y de las prácticas culturales diversas.

Ahora bien, el presente trabajo busca explorar cómo se producen los procesos de toma de decisiones en el marco de la gobernanza cultural para el caso concreto de un Centro Cultural ubicado en la periferia del departamento de Montevideo; y a partir de esto, problematizar en torno ideas como diversidad cultural y participación plural a la luz de la propuesta de diferencia cultural, en tanto herramienta privilegiada para comprender cómo se desarrollan los complejos procesos que Homi Bhabha (2002) denomina como hibridismo cultural.

Para ello resulta necesario delimitar conceptos clave que guiarán la investigación en relación a qué se entiende por cultura, por diferencia cultural y por gobernanza cultural, desde esta perspectiva.

Bhabha (2002) propone pensar en los márgenes móviles que se producen en los procesos culturales, bajo un concepto de cultura como espacio de lucha política, como "la zona de inestabilidad oculta donde vive el pueblo" (2002: 56). En este sentido, el autor afirma que la cultura es un espacio privilegiado donde es posible observar y comprender cómo se producen los procesos de significación a través de los cuales se profundiza la dominación estructural en sociedades poscoloniales.

En este marco resulta interesante observar la propuesta de distinguir entre la diversidad y la diferencia cultural. Mientras que la diversidad cultural refiere al "reconocimiento de contenidos y usos ya dados; contenida en un marco temporal de relativismo" (Bhabha, 2002:55) y da origen a ideas liberales de multiculturalismo e intercambio cultural de manera acrítica, la diferencia cultural apunta a la existencia de un proceso vivo de significación mediante el cual las afirmaciones de la cultura y sobre la cultura diferencian, discriminan y autorizan la producción de campos de fuerza.

Es en estos campos de fuerza derivados de la diferencia cultural, donde se producen los procesos de enunciación cultural que terminan generando un ocultamiento de determinadas formas de enunciación, y donde podemos comprender cómo se desarrolla lo que el autor denomina como dominación estructural:

La diferencia cultural, problematiza la idea de que al significar el presente, algo llega a ser repetido, reubicado y traducido en nombre de la tradición, bajo el disfraz de un pasado que no es necesariamente un signo fiel de memoria histórica sino una estrategia de representar autoridad en términos del artificio de lo arcaico. Esa iteración niega nuestro sentido de los orígenes de la lucha. Debilita nuestro sentido de los efectos homogeneizantes de los símbolos e íconos culturales, cuestionando nuestro sentido de la autoridad de la síntesis cultural en general. (Bhabha, 2002: 56)

De acuerdo con lo anterior, la cultura es un campo inherentemente conflictivo, donde se producen los procesos de significación a través de los cuales se hacen visibles las distintas luchas de la sociedad civil. Ejemplo de ello es el estudio de Achugar sobre la evolución del concepto de ciudadanía cultural en Uruguay, donde se evidencia que son los conflictos y tensiones existentes en los distintos colectivos, los que dan lugar a una extensión del concepto (Achugar, 2017:12). Ello indica que es posible entender los espacios de participación cultural como escenarios privilegiados donde esas tensiones se evidencian y donde los conflictos se resuelven (no en el sentido de solución, sino en el sentido de tomar uno de los caminos posibles para el proceso de significación).

Es por ello que esta investigación propone un abordaje de la gobernanza cultural partiendo de una idea de cultura como espacio de conflicto social. El sociólogo Tomas Peters, sostiene que las expresiones culturales y las artes son formas simbólicas de una sociedad, por tanto debemos pensarlas como parte de los procesos históricos y los contextos sociales particulares, así como en el marco de los conflictos sociales en donde se inscriben, por ello propone una forma de estudiarlas que refuerce el interés por abordar temas como el poder, la representación y la subjetividad (2020: 21).

El autor plantea pensar los espacios culturales como esferas deliberativas con un papel clave como agentes reflexivos en las sociedades, dado que producen y circulan significados y prácticas simbólicas como ninguna otra esfera. Al mismo tiempo, Bhabha subraya esta misma potencialidad, bajo la idea de espacios indeterminados de enunciación y significación donde los signos pueden ser apropiados, traducidos, re-historizados y vueltos a leer (2002:58). No obstante, si tenemos en cuenta los elementos de poder y de representación, es necesario señalar que tales espacios de significación no se producen en el vacío, sino que son el resultado de multiplicidad de factores económicos, culturales y simbólicos, y que - si bien poseen la potencialidad de ser espacios para resignificar la cultura-, existen ciertos elementos

que obstaculizan, tensionan o desafían esa recreación.

### **Tensiones y desafíos vinculados las posiciones de subalternidad y hegemonía entre los distintos actores**

Para abordar este punto, se propone analizar el espacio de gobernanza cultural como un espacio social que se configura de acuerdo a determinadas reglas de asignación de posiciones fundadas en gran medida por la diferencia cultural. De acuerdo con Bourdieu (1997) el espacio social se constituye en base a dos principios de diferenciación; el capital económico y el capital cultural. A partir de estos principios de diferenciación se produce una distribución del espacio social en donde están implicadas no sólo las estructuras objetivas (relacionadas a los campos sociales y a la asignación de posiciones) y estructuras subjetivas o incorporadas (disposiciones que conforman particulares modos de estar en el campo, habitus). El "habitus" generado por las estructuras objetivas, produce a su vez las prácticas individuales y da a la conducta esquemas básicos de percepción, pensamiento y acción que conforman las estructuras subjetivas.

Las posiciones y disposiciones son a la vez causa y efecto de las relaciones desiguales que se producen en el espacio social y constituyen la base de los procesos de segregación y/o inclusión que genera la maquinaria social y son elementos clave para comprender las luchas que transforman o preservan la estructura.

García Canclini (1984) propone que es a partir de estos procesos donde se generan relaciones de subalternidad y hegemonía, puesto que afirma que con la distribución - desigual - de los bienes materiales y simbólicos, la sociedad organiza a los grupos y los individuos, asignando posiciones y relaciones entre ellos, así como aspiraciones y la conciencia de lo que cada uno puede apropiarse.

En esta estructuración de la vida cotidiana se arraiga la hegemonía: no tanto en un conjunto de ideas "alienadas" sobre la dependencia o la inferioridad de los sectores populares, como en una interiorización muda de la desigualdad social, bajo la forma de dispositivos inconscientes, inscriptas en el propio cuerpo, en el ordenamiento del tiempo y espacio, en la conciencia de lo posible y de lo inalcanzable. (García Canclini, 1984: 73)

De acuerdo con esta forma en que se constituye el espacio social, se entiende que si bien la gobernanza cultural es entendida como un espacio que pretende el establecimiento de relaciones equilibradas entre distintos actores a la hora de tomar decisiones, las particulares

formas en que este espacio se configura, tienden a reproducir relaciones de fuerza desiguales. Observamos entonces que la participación y la inclusión en un espacio donde se producen procesos de significación en torno a lo cultural, no puede darse en un espacio de igualdad mítico de relaciones equilibradas, sino que -por el contrario-, es en este espacio donde se puede hacer visible lo que Bhabha (2002) denomina proceso de dominación estructural, producido a través de diferentes estructuras de integración simbólica.

### **Tensiones y desafíos en torno a la diferencia cultural y a los procesos de enunciación**

La gobernanza cultural, en tanto colaboración entre un gobierno local y los ciudadanos implica necesariamente la existencia de políticas culturales participativas y deliberativas (Agenda 21, 2014:2) y a su vez, desafía a personas concretas a ser capaces de ejercer prácticas de participación y deliberación. Este desafío se incrementa cuando la gobernanza se da en contextos sumamente diversos, con participación de colectivos y personas cuyos intereses, saberes y formas de conceptualizar la cultura pueden ser diferentes y hasta contrapuestos.

En este punto, podemos delimitar al menos dos desafíos, uno en relación a la conformación heterogénea debido a las funciones que asumen las personas que se encuentran en ese espacio de toma de decisiones (representación política, institucional o comunitaria), con sus diversas trayectorias, intereses, concepciones y posiciones que fueron abordadas anteriormente; y otro, en relación a la representación de la propia comunidad, que tampoco puede ser pensada como un bloque homogéneo y que por tanto, merece la realización de una serie de apreciaciones conceptuales.

Siguiendo con la propuesta teórica de Bhabha para pensar el campo de lo cultural, resulta oportuno delimitar de qué forma el autor propone pensar las comunidades. En tal sentido, Bhabha propone una revisión radical del concepto de modo que permita la construcción de una articulación social de la diferencia, basada en la perspectiva de las minorías a fin de lograr una revisión de las historias de explotación y la evolución de estrategias de resistencia (2002: 23).

La comunidad no puede ser vista como una categoría monolítica y fija y en esta revisión del concepto propone una vigilancia en la representación y en la construcción del discurso, puesto que no hay una comunidad dada o cuerpo del pueblo cuya historicidad inherente y radical emitan los signos correctos. Esta perspectiva niega una lógica esencialista y un

referente mimético a la representación política, y asume la comunidad como un espacio conformado por la diferencia cultural, donde también se producen disputas por los significados.

En este sentido, el proyecto apunta a trabajar con diferentes niveles de participación de la comunidad y por tanto, diferentes niveles donde se producen esas disputas por los significados en campos de fuerza. Se abordan entonces las formas de participación de los representantes vecinos que integran la Comisión Administradora del Centro Cultural (elegidos como representantes del Colectivo Cultural New Paris), así como las de otros vecinos y vecinas que participan en espacios de planificación, que no forman parte de este colectivo. A su vez, para los objetivos de la investigación, resulta interesante poder explorar también las concepciones en torno a lo cultural de otros actores vecinales que no tienen representación en los espacios de gobernanza propuestos, de modo de establecer la existencia de desventajas para dicha participación y - por consiguiente- para el logro de un desarrollo cultural inclusivo.

Tal como fue descrito el Centro Cultural Alba Roballo, se encuentra ubicado en un Municipio que posee uno de los índices más elevados de indigencia y pobreza en relación al país. Esto hace que otro de los desafíos para la gestión tenga que ver con la necesidad de prestar especial atención a quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad socioeconómica. En este sentido, existen colectivos en la zona vinculados a problemáticas que se derivan de esta situación, vinculados a las ollas populares, centros CAIF o policlínicas comunitarias con los que se considera importante trabajar de cara a comprender las diferentes formas de significar lo cultural y explorar los motivos que generan un alejamiento de las actividades del Centro Cultural, que serán definidas aquí como desventajas corrosivas para la participación (Nussbaum, 2012).

Para dar respuesta a esta problemática, Nussbaum propone un enfoque de capacidades entendidas como libertades, puesto que el desarrollo de las mismas abre a la posibilidad de elección y consecución de funcionamientos diversos. Las capacidades fértiles garantizan la existencia de un espacio para el ejercicio de la libertad humana, por lo tanto son condiciones previas, necesarias para la gobernanza cultural.

La autora afirma que tanto las sociedades como los arreglos institucionales locales y globales deben atender especialmente a quienes presentan desventajas corrosivas en el plano de lo cultural puesto que éstas, limitan las libertades fundamentales de las personas. “Las

desventajas corrosivas son el reverso negativo de la moneda de las capacidades fértiles: constituyendo privaciones que tienen efectos especialmente amplios en otras áreas de la vida” (2012: 65).

La existencia de profundas desigualdades sociales, económicas y culturales en esta zona a donde se inserta el Centro Cultural y a donde se propone la gobernanza, desafía al Estado a asumir una responsabilidad irrenunciable e indelegable, que va más allá de la generación de espacios de participación y transferencia de fondos, debiendo atender también a las características de cada contexto particular con el fin de asegurar las condiciones para el acceso a esa participación, evitando los múltiples mecanismos que generan la reproducción de las desigualdades.

### **Tensiones y desafíos en relación al papel del Estado**

Para cerrar, otro de los elementos centrales que desafían a los espacios de gobernanza, está relacionado con el nuevo rol del Estado en este espacio complejo de toma de decisiones entre una pluralidad de actores involucrados que interactúan.

La politóloga Zurbriggen a fin de formular, promover y lograr objetivos comunes por medio del intercambio mutuo de conocimientos, recursos, ideas y normas, el gobierno debería adquirir un rol más fuerte en la metagobernanza, en el sentido de fortalecer sus capacidades estratégicas para alcanzar objetivos colectivos (2011: 193).

Zurbriggen plantea que existe un desafío a abordar en torno a la comprensión e instalación de este nuevo rol del Estado y la multiplicidad de actores en los procesos de tomas de decisión, para ello propone la realización de

[...] nuevos marcos teóricos y analíticos que permitan indagar hasta qué punto las tradiciones estatales, los arreglos constitucionales, la estructura burocrática y la cultura política propia de América Latina, con sus particularidades, formatos clientelistas y corporativos, afectan la administración de las políticas públicas, a partir de la incorporación de nuevos formatos de gobernanza emergentes, además de entender las transformaciones del Estado y su relación con el mercado y la sociedad civil. En última instancia, cómo impactan en la capacidad de los Estados para gestionar políticas orientadas al bienestar público. (2011:59)

Es en este punto en donde la investigación pretende contribuir a la creación de nuevos marcos de análisis de la gobernanza que atiendan a características particulares y las complejidades del contexto nacional y regional en donde se desarrollan las políticas

culturales que la impulsan. Según lo planteado en antecedentes en relación a este punto, Veneziano (2005, 2018) y Zurbriggen (2011a, 2011b, 2014) señalan dificultades en relación a tradiciones estatales e institucionales vinculadas fundamentalmente a una perspectiva estado-céntrica y partido-céntricas y a la instalación de prácticas clientelistas, elementos que constituyen un obstáculo para procesos de toma de decisiones compartidas. A su vez, Nivón (2006) advierte que aún es necesario trabajar para el desarrollo de una institucionalidad cultural ordenada, articulada y coherente que apunte a un crecimiento y complementariedad de los recursos locales y centrales existentes.

Por otra parte, y vinculado a los puntos anteriores sobre las relaciones de poder que se configuran en el campo de fuerza, cabe señalar que el Estado, en un campo eminentemente simbólico, vinculado a la cultura, no es un “otro” más adentro del campo, sino que posee una posición privilegiada y una voz autorizada al tener lo que Segato (2004) llama poder nominador. De acuerdo con la autora, el Estado detenta un poder que se ha construido históricamente, y que tiene que ver con la posesión de una “palabra autorizada” capaz de crear y de dar estatus de realidad a grupos cuyos derechos garantiza, instituyendo su existencia a partir del mero acto de nominación.

Por ello, es también indispensable que el Estado y sus instituciones (que han profundizado y perfeccionado el funcionamiento de la maquinaria social), se permitan revisar estos principios y funciones, apuntando, como lo señala Segato (2007) a restituir el fuero interno de las comunidades y su capacidad de narrar y crear su propia historia.

Es posible observar que los problemas y los desafíos a los que las políticas públicas se enfrentan resultan cada vez más complejos, inciertos y con más riesgos incorporados. Suponen un nuevo reto para la legitimidad de las instituciones culturales en su rol de intermediación tradicional.

En un escenario de cambio de época, los poderes locales, la sociedad civil y muchas comunidades, tienen su propia concepción de lo común y de lo público; y han conseguido gestionar bienes comunes (naturales, culturales) de manera sostenible y socialmente justa. ¿Y cuáles son entonces las políticas culturales de lo común? Todavía no las conocemos en detalle, porque todavía son incipientes. (Barbieri, 2014:114)

En suma, es precisamente en relación a este nuevo reto y a las particulares formas en que las comunidades y el Estado se relacionan en el plano de lo cultural en donde el proyecto de investigación hace foco.

La gobernanza cultural implica la construcción de relaciones equilibradas entre el Estado y la ciudadanía, un equilibrio siempre dinámico que se construye mediante la participación y el desarrollo cultural inclusivo y diverso. Ello requiere marcos normativos, infraestructura, recursos y fundamentalmente capacidades institucionales para promover los procesos de participación afrontando los desafíos y tensiones propios del campo cultural.

El proyecto propone un estudio que relacione posiciones, concepciones y tradiciones de los distintos actores, tomando como herramienta central la propuesta de Bhabha (2002) sobre diferencia cultural - en tanto espacio que da cuenta de los particulares procesos de significación en torno a lo cultural-, a fin de observar cómo confluyen esos elementos en la práctica en un espacio de gobernanza cultural concreto y situado, en un contexto barrial marcado por la desigualdad socio-económica.

### **Objeto de estudio**

Tensiones y desafíos de la participación y gobernanza cultural en Centro Cultural Alba Roballo

### **Objetivo general**

- Comprender las tensiones y los desafíos a los que se enfrenta la gestión del Centro Cultural Alba Roballo a la hora de promover la participación activa de la comunidad en su gobernanza.

### **Objetivos específicos**

- Indagar en las concepciones acerca de cultura y gobernanza que se desprenden de los documentos (resoluciones, actas, etc) y del discurso de quienes participan en la gestión del Centro Cultural Alba Roballo.

- Interpretar cómo se desarrollan los procesos de participación cultural y las dinámicas de construcción colectiva, en el marco del concepto de diferencia cultural.
- Determinar la influencia de desventajas corrosivas derivadas de la distribución desigual de capitales sociales y culturales, en la participación de personas, grupos o colectivos.
- Promover la inclusión de la perspectiva de los participantes ( y de aquellos actores no participantes) y su reflexividad en todo el proceso de investigación.
- Contribuir a la formación de marcos de análisis de Centros Culturales con modelos de gestión basado en la gobernanza cultural, favorecedores de un desarrollo cultural inclusivo.

### **Marco epistemológico y diseño metodológico de la investigación**

Una vez delimitado el objeto y previo a la descripción de la estrategia de investigación, resulta necesario indicar brevemente algunas cuestiones centrales acerca de cómo posicionarnos a la hora de pensar lo social. Estas serán una guía transversal que orientará el trabajo e iluminará la toma de decisiones sobre aquellas. Según Bourdieu quienes trabajamos en el campo de las Ciencias Sociales estamos con frecuencia expuestos a realizar “sociología espontánea” (2002: 27) debido a la familiaridad con que se nos presenta el universo social, haciendo más difícil diferenciar entre ciencia y percepción. Para superar tal dificultad, el autor propone proscribir lo espontáneo mediante una serie de mecanismos que posibilitan una continua vigilancia epistemológica y establecer nuevas relaciones de un orden superior, minimizando el riesgo de reproducir ideas pre-establecidas sobre lo social o pre-nociones.

Los descubrimientos no son entonces simples lecturas de lo real (tal como se nos aparece a la percepción), ya que suelen implicar una ruptura con ella. Sin embargo, esta característica plantea algunas dificultades a la hora de establecer la legitimidad del trabajo científico, dando más relevancia aún a los aspectos epistemológicos de las Ciencias Sociales.

En una investigación de carácter cualitativo, nos encontramos pues, frente a un tipo particular de conocimiento que se construye en relación, en diálogo con el otro, que busca interpretar, obtener un conocimiento en profundidad, por lo tanto la forma en que se realizará la obtención de datos ya no será mediante una observación objetiva del afuera, sino que se irán construyendo mediante la interacción y el diálogo en un proceso en el que el investigador mismo está implicado.

De acuerdo con Sautú (2005) esta perspectiva asigna a la reflexión teórica un rol central, ya que es desde esta reflexión que se piensa el objeto o problema, se construye la estructura sobre la que se realiza el diseño metodológico y es también el basamento para cuestionar e interpretar el significado de los resultados de la investigación empírica y sus interconexiones. El posicionamiento teórico desde el que surge esta investigación asume los procesos culturales en tanto procesos de significación variados y complejos que ocurren en campos de fuerza. De allí se entiende la diferencia cultural en tanto espacio de disputa de identidades (Bhabha, 2002) y la gobernanza cultural como espacio privilegiado donde éstas se relacionan (Unesco, 2014). A su vez, son estos elementos teóricos los que guían el proceso completo de la investigación, desde la delimitación de los objetivos, el diseño metodológico y las preguntas que orientan el trabajo en el campo, hasta la etapa final de interpretación, escritura y divulgación de resultados.

De lo anterior se desprende que el diseño metodológico apuntará a la realización de un proceso complejo que persigue paralelamente relacionar aspectos teóricos, metodológicos y técnicos y que deja ver una determinada toma de decisiones vinculadas a cómo se piensa la investigación y el propio objeto de estudio. “El método es, básicamente, una guía, un organizador de los procedimientos de la investigación. Al mismo tiempo, el método revela las inclinaciones de los investigadores hacia sus objetos.” (Ramos, 2019:21)

En este punto cabe señalar que soy estudiante avanzada de la Licenciatura en Antropología Social. Ésto me permite incorporar ciertas herramientas metodológicas vinculadas al trabajo etnográfico, herramientas diseñadas a fin de comprender los puntos de vista, las concepciones y prácticas de diferentes personas o grupos de un universo social determinado. Es por esta característica que Sánchez Carretero afirma que la antropología está en una posición privilegiada para replantear la jurisdicción conceptual de la participación, dado que es en ésta última donde se expresan y ponen en juego los significados oscilantes en la vida social (2019: 21). A su vez, la antropología permite realizar un trabajo de investigación, a donde quien investiga está incluido en ese universo o campo, lo que

representa un elemento central que compone este proyecto:

Teniendo en cuenta precisamente el contenido de esta disciplina, la oportunidad de convertir la materia de estudio en el propio campo de trabajo, es decir, estudiar la participación desde un proceso participativo y desde una permanente autoetnografía del mismo, nos coloca en un espacio privilegiado que nos provee de lo que podríamos llamar metaconocimiento. (Sánchez Carretero, 2019: 42)

Al tratarse de una investigación en donde estoy implicada desde mi rol en la Comisión Administradora, se hace necesario destacar algunos conceptos y herramientas metodológicas - especialmente vinculadas a la reflexividad y a la producción de un conocimiento situado- que provienen del campo de la etnografía y ayudan a resolver algunas dificultades que pueden derivar de esta situación.

Guber (2001) afirma que la identificación de categorías de análisis para el desarrollo de la investigación se torna más difícil cuando pertenecemos al medio, ya que lo que emerge en el campo está atravesado por expresiones conocidas porque las usamos o escuchamos reiteradamente aunque desconocemos su particular significación. En este caso, para que el investigador pueda describir la vida social que estudia incorporando la perspectiva de sus miembros, es especialmente necesario realizar un continuo análisis de las reflexividades que se encuentran en el trabajo de campo: la reflexividad del investigador en tanto que miembro de una sociedad o cultura, su perspectiva teórica, sus habitus disciplinarios y su epistemocentrismo y las reflexividades de la población en estudio (Guber, 2001: 49).

Este punto nos lleva también a comprender que el conocimiento producido en este tipo de investigaciones es un conocimiento situado. Haraway (1995) plantea este concepto, en alusión a su concepción epistemológica, en donde explica que la producción del conocimiento se encuentra atravesada por nuestras prácticas visualizadoras que parten desde una posición determinada. Plantea que la negación o invisibilización de la existencia de posiciones en nombre de la objetividad, reproduce relaciones de poder preexistentes y por ello, otorga una especial importancia a la enunciación del lugar desde donde se realiza la investigación y desde donde se vincula con los otros.

El yo que conoce es parcial en todas sus facetas, nunca terminado, total, no se encuentra simplemente ahí y en estado original. Está siempre construido y remendado de manera imperfecta y, por lo tanto, es capaz de unirse a otro, de ver junto al otro sin pretender ser el otro. Esta es la promesa de la objetividad: un conocedor científico

busca la posición del sujeto no de la identidad, sino de la objetividad, es decir, de la conexión parcial. (1995: 17)

Aquí se propone una investigación con un enfoque etnográfico, en donde se privilegia el rol del investigador en la elaboración de un conocimiento situado. La pertenencia del investigador al campo en donde se desarrolla la investigación no menoscaba el valor de la misma, sino que la valoriza y vigoriza por medio de la puesta en juego de la reflexividad antropológica y su diálogo con las reflexividades de los investigados. No obstante, exige en todo el proceso que el investigador mantenga la vigilancia epistemológica que emerge al entenderse desde una posición situada, que para el caso de esta investigación, está pautada por mi perspectiva teórica, mis formas de comprender la cultura y la participación, mi rol específico en la Comisión Administradora del Centro Cultural y mi formación.

## **Actividades**

### **Revisión bibliográfica**

En este punto se persigue obtener un recorrido teórico acerca de los modelos de políticas culturales y su implementación en el país, de forma de profundizar en el conocimiento y análisis de los desafíos y tensiones que han estado presentes en ellos.

Meta 1: Se espera profundizar en el estado del arte del conocimiento acerca de la implementación de las diferentes políticas culturales en Uruguay a lo largo del tiempo y las tensiones que de ellas se desprenden.

### **Análisis de documentos**

Implica para este caso la lectura de actas de las instancias de participación y construcción de los diferentes aspectos del plan cultural del CCAR, con foco en actores, temáticas, posturas y resoluciones.

Se realizará un relevamiento de documentos del CCAR del período fundacional, incluyendo documentos de trabajo inicial del Colectivo New Paris y del Municipio, libro de actas de reunión de Comisión Administradora y equipo de gestión, Resoluciones Municipales y Departamentales a fin de indagar qué concepciones sobre cultura y gobernanza cultural se desprenden del marco institucional y del registro de las expresiones de los responsables por la cogestión del CCAR.

Meta 2: Se espera obtener información sobre concepciones en torno a la cultura y la participación y detectar en qué consisten las diferentes perspectivas entre los integrantes del

equipo.

### **Entrevistas en profundidad**

La entrevista se concibe como conversación sistematizada que tiene por objeto “obtener, recuperar y registrar las experiencias de vida guardadas en la memoria de la gente” (Sautú, 2005: 48). Es una situación en la que, por medio del lenguaje, el entrevistado cuenta sus historias y el entrevistador pregunta acerca de sucesos, situaciones. Se utilizará a fin de conocer la perspectiva de los actores sociales.

-Entrevistas a referentes de los procesos de participación y cogestión en otros espacios culturales de Montevideo, indagando problemáticas vinculadas a la participación y la gobernanza cultural.

Meta 3: Se espera conocer en profundidad las experiencias de los espacios culturales mencionados en los antecedentes, identificando tensiones y dificultades en la participación, así como formas de resolución de conflictos.

-Entrevistas a integrantes de Comisión Administradora (referentes vecinales, políticos e institucionales) y equipo de gestores. Se espera indagar diversas concepciones que respondan a modelos o paradigmas diferentes sobre la particular forma de comprender lo cultural, la participación y la gobernanza, profundizando en aspectos detectados a través del análisis de documentos y posibilitando incorporar miradas individuales y diferencias no registradas en los registros creados por el grupo.

Meta 4: Se espera profundizar en la información sobre las principales tensiones o desafíos identificados en los documentos y observar posibles divergencias entre los integrantes del equipo.

-Entrevistas a colectivos y personas que no participan activamente en las actividades del CCAR, identificados a través de instituciones (CDI Nuevo París), organizaciones sociales (olla popular Brigada José Artigas, ArteHabita Cooperativas para Artistas), y/o vecinos (Asentamiento 6 de diciembre, contactado a través de Concejal Vecinal y de Policlínica la comunitaria). Este recorte se genera a partir del conocimiento del trabajo realizado por el CCAR desde su apertura, y de la detección de personas y colectivos que no han participado en ninguna de las actividades propuestas.

Meta 5: Se pretende incorporar la dimensión de inequidades sociales y desventajas corrosivas para la participación, a través de la voz de quienes no participan y sus particulares

formas de entender la cultura y la participación.

### **Observación participante**

Refiere a la situación en que el investigador es testigo en la situación objeto de estudio. En este caso se prevé una observación con participación en los espacios y esferas deliberativas del Centro Cultural Alba Roballo, así como en otros espacios de participación de colectivos no vinculados al Centro.

-Participación en instancias grupales de planificación y ejecución de eventos y procesos de la Comisión Administradora y el equipo de gestión.

-Participación en instancias grupales de otros colectivos no participantes (olla popular, policlínica comunitaria)

Meta 6: Se espera profundizar en relación a las concepciones de participantes y no participantes, los modos de participación que se establecen y facilitan y los tipos de propuestas que se abordan durante los procesos de participación. También conocer en tiempo real, el desarrollo de las estrategias de resolución de las diferencias de criterios y/o las posibles tensiones.

-Participación en espacios de planificación y desarrollo de eventos puntuales con participación más amplia de la comunidad, tales como reuniones vecinales, asambleas abiertas, plenarios, comisiones de trabajo, etc.

Meta 7: En este punto se espera relacionar los diversos conceptos y estilos de participación identificados entre integrantes de la Comisión Administradora y gestores del CCAR, con el grado de apertura que establecen hacia la comunidad. Se pretende visualizar cómo se resuelven las tensiones que surgen en los procesos internos y su impacto en las formas y mecanismos de participación de la comunidad.

### **Validación y retroalimentación de resultados**

Se trata de una herramienta metodológica diseñada para otorgar rigor y credibilidad a los resultados (Cornejo, 2011). Se realiza una devolución de los resultados preliminares obtenidos a lo largo del proceso de investigación y se facilita el intercambio y la discusión de todos los involucrados. Implica la recolección y presentación de información que produce hallazgos, los que deben ser reconocidos por los participantes.

-Realización de un encuentro con Comisión Administradora y equipo de gestión, donde se realice la devolución de los resultados preliminares de la investigación y se

posibilite incorporar reflexiones y observaciones finales del proceso.

Meta 8: Se espera obtener la validación de los resultados preliminares, por parte de la Comisión Administradora y el equipo de gestión del CCAR e incorporar en el documento puntos relevantes al objeto de discusión.

-Realización de al menos un encuentro abierto a vecinos y colectivos con los que se trabajó en las etapas anteriores (entrevistas y espacios de observación participante), donde se presenten los resultados preliminares de la investigación más los aportes obtenidos en el encuentro con la Comisión Administradora y el equipo de gestión. Estos encuentros buscarán abrir el diálogo con un espectro más amplio de vecinos, para recibir observaciones, aportes que validen, retroalimenten o pongan en discusión los resultados obtenidos.

Meta 9: Se espera obtener la validación de otros actores (externos a la Comisión Administradora y equipo de gestión) y sumar aportes y rectificaciones a los resultados preliminares.

### **Sistematización, análisis y preparación de informe de resultados de investigación**

Se prevé la realización de un proceso de sistematización y análisis de los datos recogidos en el trabajo de campo, que consistirá en dos etapas: una previa a las actividades de validación, en donde se sistematiza la información preliminar para ser presentada a los participantes y una posterior incluyendo aportes, observaciones, discusiones recibidos en las actividades de validación.

Meta 10: Se espera detectar nuevas categorías analíticas relevantes para la comprensión de las tensiones, desafíos y estrategias para la participación cultural, en adición a las categorías propuestas en el marco teórico (diferencia cultural).

-Sistematización y análisis preliminar, previo a los encuentros de validación (Meta 10 A)

-Elaboración de informe final. (Meta 10 B)

### **Divulgación de los resultados de la investigación**

Dado que la investigación intenta contribuir a la formación de marcos de análisis de la gobernanza cultural en Centros Culturales comunitarios, las actividades de divulgación son de especial interés

Meta 11: Se espera que los resultados de la investigación y el conocimiento generado,

sean de rápido acceso para personas, grupos e instituciones relacionadas con la temática.

-Difusión de informe final entre Gobierno Municipal y Unidad de Cultura del Municipio A, Centros Culturales del Municipio A, Secretaría de Descentralización Cultural de la I.M y Programa Esquinas de la Cultura. La difusión puede incluir encuentros de presentación y discusión con colectivos interesados.

-Publicación de informe final en repositorio Colibrí (sección tesis de posgrado) y en repositorio web de grupo investigación ACTO.

### Proyecciones a mediano y largo plazo

A fin de contribuir a la formación de marcos de análisis de Centros Culturales que presentan modelos de gestión basados en la gobernanza cultural, favorecedores de un desarrollo cultural inclusivo, el proyecto prevé actividades de divulgación que serán realizadas al finalizar el proceso de investigación, a mediano y largo plazo. Ello incluye postulación a publicar en revistas especializadas; Cuadernos del Claeh, Revista Uruguaya de Antropología y Etnografía (FHCE), Revista Dixit (UCU), Revista Uruguaya de Ciencia Política (FCS); y postulación a participar en congresos, seminarios o encuentros académicos donde se aborde la temática.

### Cronograma



**Duración:** 24 meses

**Lugar**

Centro Cultural Alba Roballo y entorno barrial (Nuevo París, Municipio A, Montevideo).

**Resultados esperados**

Se espera que la investigación contribuya a la formación de marcos de análisis y profundización del modelo de gobernanza cultural en Centros Culturales del Municipio A a fin de favorecer un desarrollo cultural inclusivo y pleno.

Pretende ser una contribución para la Unidad de Cultura del Municipio A, donde me desempeño profesionalmente, para propiciar nuevas formas de gestionar la cultura a partir de la identificación de las tensiones entre política pública, actores institucionales y comunitarios y de las diversas concepciones y prácticas de participación cultural.

Se prevé la difusión de la investigación y sus resultados en el Municipio A, en los diversos espacios vinculados a la gestión cultural (Gobierno Municipal, Concejos Vecinales y Comisiones de Cultura, espacios de coordinación de gestores y centros culturales), en la Intendencia de Montevideo (Secretaría de Descentralización cultural y Programa Esquinas de la Cultura) y en el ámbito académico mediante la publicación del Informe final en repositorios y revistas relacionadas a la temática.

En suma, se busca la generación de un conocimiento situado que posibilite la visualización de los espacios institucionales-culturales como esferas deliberativas y permita elaborar estrategias y planes para profundizar el acceso a la participación cultural.

## Bibliografía

- Achugar, H. (2017) Tendencias y factores de cambio en la Ciudadanía Cultural. Dirección de Planificación OPP. Montevideo.
- Agenda 21 de la cultura. (2004) Ciudades y gobiernos locales unidos. Barcelona. Disponible en:  
[https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/ag21\\_es\\_ok.pdf](https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/ag21_es_ok.pdf) [10 de enero de 2023]
- Alonso Corbo, F. (2018) Las políticas culturales en una nueva agenda de gobierno. Cuadernos del CLAEH. Segunda serie, año 37, n.o 107, 2018-1, ISSN 0797-6062 · ISSN [en línea] 2393-5979 · pp. 277-283
- Bhabha, H. (2002). El lugar de la cultura. Buenos Aires: Ediciones Manantial.
- Barbieri, N. (2014). “Cultura, políticas públicas y bienes comunes: hacia unas políticas de lo cultural”, Revista Kult-ur, vol. 1, pp. 101-119.
- BIDCE (2020). Aquí vive la cultura: Red de Casas de la Cultura, Teatros, Unidades de Vida Articulada y Laboratorios de Producción Sonora. Medellín: Red CATUL.
- Bourdieu, P. (1997) Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Bourdieu, P.; Chamboredon, J.C.; Passeron, J.C. (2002). El oficio de Sociólogo. Presupuestos epistemológicos, Buenos Aires, Siglo XXI editores.
- Bouza, R. & Viñar, M.E (2021) ¿Cuál es la extensión del Parque Público Punta Yeguas? Entre lo público y lo común, experiencias políticas de formación. Montevideo, Apex- UdelaR.
- Bhabha, H. (1994), El lugar de la cultura. Buenos Aires, Editorial Manantial.
- Carámbula, G . (2011) La institucionalidad cultural pública como problema. En: Arocena, F., coord. (2011). Regionalización cultural del Uruguay. Montevideo: Universidad de la República, Dirección Nacional de Cultura. Disponible en:  
<https://www.gub.uy/ministerio-educacioncultura/comunicacion>

publicacionesregionalizacioncultural- del-uruguay [30 de octubre de 2021]

-Castelli, L. (2019). Reconfiguraciones de la política, la cultura y el territorio a través de una política pública para la cultura. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, ISSN-e 2477-9083, Vol. 4, N°. Extra 17, 2019 (Ejemplar dedicado a: Número Especial Julio 2019), págs. 77-85

-Castillo, D. (2018). Diseño de un modelo de gestión cultural para Las Cruces. Chile. Facultad de Artes. Escuela de posgrados.

-Colectivo Cultural New Paris. (2014). *Información*. Facebook. Recuperado el 10 de octubre de 2022 de [https://www.facebook.com/ccnewparis2014/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/ccnewparis2014/?ref=page_internal)

-Duarte, D. (2018) Pensando la participación en las Usinas Culturales desde sus destinatarios. *ENCUENTROS LATINOAMERICANOS* ISSN 1688 -437X, Vol. II, n° 1, Ene./Jun. 2018 pp 3-17

-Duarte, D. (2022). Comprender la política cultural desde su funcionamiento cotidiano. Análisis de la Usina Cultural de la Unidad Penal N° 4 Santiago Vázquez (ex Comcar). *Astrolabio*, (28), 357–384. <https://doi.org/10.55441/1668.7515.n28.29001>

-Guber, R. (2001) *La etnografía, método, campo y reflexividad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

-Cornejo, M. y Salas, N. (2011) Rigor y Calidad Metodológicos: Un Reto a la Investigación Social Cualitativa. *Psicoperspectivas*. 2011, vol.10, n.2 [citado 2023-03-12], pp.12-34. Recuperado el 9 de marzo de 2023 de: <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol10-Issue2-fulltext-144>.

-Haraway, D. J. (1995) *Ciencia, cyborgs y mujeres. La invención de la naturaleza*, Madrid, Cátedra.

-IMPO (2014) Ley de Descentralización y participación ciudadana. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19272-2014> [17 de diciembre de 2021]

-IberCultura Viva (2020) Histórico. Congresos Iberoamericanos de cultura. Disponible en: <https://iberculturaviva.org/el-programa/historico/?lang=es> [14 de enero de 2023]

-Intendencia de Montevideo. Presupuesto Participativo (2013) Rescate 11: un sueño de múltiples generaciones se hizo realidad. Disponible en:

<https://presupuestoparticipativo.montevideo.gub.uy/articulos/rescate-11-un-sueno-de-multiples-generaciones-se-hizo-realidad> [17 de noviembre de 2022]

-Intendencia de Montevideo. Centro Cultural Florencio Sánchez. (2021) Asonada Cultural 25 años de la reapertura del Florencio 1996-2021. Ediciones del Florencio. Disponible en: [https://issuu.com/el\\_florencio/docs/libro\\_25\\_a\\_os\\_online](https://issuu.com/el_florencio/docs/libro_25_a_os_online) [10 de enero de 2022]

-Intendencia de Montevideo. Departamento de Cultura. Departamento de Descentralización Cultural. Disponible en:

<https://montevideo.gub.uy/institucional/dependencias/secretaria-descentralizacion-cultural> [17 de diciembre de 2022]

-Intendencia de Montevideo. Centro Cultural Florencio Sánchez. (2023) Del viejo Teatro Cinema Apolo al Florencio del Siglo XXI. El Florencio. Disponible en:

<https://florencio.montevideo.gub.uy/el-florencio/historia> [11 de enero de 2023]

-López de la Torre, A. & Simonetti, P. Eds (2022) Cultura común en acción. Documento de síntesis ‘Encuentros de Consulta e Intercambio sobre cultura comunitaria en Uruguay’ (21 y 23 de marzo de 2022). Montevideo: ACTO (Arte, Comunidades y Territorios Organizados), Universidad de la República.

-Marquisá Barreto, M.(2019) Sacudón de experiencias : sistematización participativa en el complejo SACUDE. Trabajo final de grado. Montevideo: Udelar. FIC. Disponible en: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/32545> [12 de enero de 2023].

-Municipio A. (2016). *Proyecto Centro Cultural Monterroso* [Video]. Youtube.

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_MJjXhtbBIQ](https://www.youtube.com/watch?v=_MJjXhtbBIQ)

-Municipio A. (28 de agosto de 2017). Un *trabajo de hormiga*. Recuperado el 10 de octubre de 2022 de <https://municipioa.montevideo.gub.uy/comunicacion/noticias/un-trabajo-de-hormiga>

-Nivón, E. (2006). La política cultural: Temas, problemas y oportunidades. México D.F: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

- Nussbaum, M. (2012). Crear Capacidades: Propuesta para el desarrollo humano. Barcelona: Paidós.
- Percovich, M. (2017). Centro cívico de cogestión cultural SACUDE de Montevideo. Agenda 21 de la Cultura. Barcelona. Disponible en: <https://obs.agenda21culture.net/es/good-practices/centro-civico-de-cogestion-cultural-sacude-de-montevideo>
- Peters, T. (2020). “Sociología del arte y políticas culturales: un modelo de análisis integrado”. En Sociología(s) del arte y de las políticas culturales. Santiago de Chile: Metales Pesados.
- PIDESC (2009) Observación general N° 21. Derecho de toda persona a participar en la vida cultural (artículo 15, párrafo 1 a), del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales) Comité de Derechos Económicos Sociales y Culturales.
- Pittaluga, L.; Bértola, L; Bertoni,R.; Alemany,C. (2018) Montevideo del Mañana. Transformaciones culturales y participación INFORME FINAL. Facultad de Ciencias Sociales. Udelar
- Ramos, A.R. (2019). “Metodologías Nem contra, nem a favor, muito pelo contrário.” Cuadernos de Antropología Social /50, pp 21-31.
- Salguero, C. (2019). Cultura Independiente Córdoba. Un archivo que comienza. Argentina: RGC Ediciones.
- Sánchez Carretero, C.; Muñoz Albaladejo, J. Ruiz Blanch, A.; Roura Expósito, J. Eds. (2019) El imperativo de la participación en la gestión patrimonial. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Sautú, R. (2005) Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de objetivos y elección de la metodología, CLACSO. Disponible en: <https://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2014/DraSanjurjo/8mas/Ruth%20Sautu,%20Manual%20de%20metodologia.pdf> [17 de mayo de 2022]
- Segato, R. La nación y sus Otros. Raza, etnicidad y diversidad religiosa en tiempos de Políticas de la Identidad. Buenos Aires. Prometeo.

- Simonetti, P (2014) Escenas y escenarios de lo posible Prácticas escénicas en el centro cultural urbano dirigido a personas en situación de calle. CSIC. Udelar
- Simonetti, P. (2018). Derechos culturales, ciudadanía cultural y procesos subjetivos: El caso del Centro Cultural Urbano. Encuentros Latinoamericanos (segunda época), 2(1), 18–38. Recuperado a partir de <https://ojs.fhce.edu.uy/index.php/enclat/article/view/76>
- Simonetti (2018 b) ¿La cultura hace bien? Políticas culturales dirigidas a sectores vulnerados y organizaciones sociales en el Uruguay (2007-2017) Tesis de Maestría Sociología de la Cultura y Análisis Cultural IDAES UNSAM
- Stuhldreher, A. (2018) Gobernanza territorial y desarrollo sostenible: una mirada desde el Noreste del Uruguay. Disponible en: [http://www.eemac.edu.uy/cangue/images/revistas/revista\\_40/Cangue40\\_gobernanza\\_territorial.pdf](http://www.eemac.edu.uy/cangue/images/revistas/revista_40/Cangue40_gobernanza_territorial.pdf)
- Turino, C. (2015) La ecuación de la Cultura Viva:  $PC = (a + p) r$ . IberCulturaViva. <https://iberculturaviva.org/la-ecuacion-de-la-cultura-viva-pc-a-p-r/?lang=es>
- Unesco (2005) Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales. UNESCO. París. Disponible en: <https://es.unesco.org/creativity/convention> [18 de diciembre de 2021]
- Unesco (2014) Indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo. París. Disponible en: [https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd\\_manual\\_metodologico\\_1.pdf](https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologico_1.pdf) [17 de diciembre de 2022]
- Veneziano, A. (2005) Gobernanza en la Descentralización: una mirada desde América Latina . Democracia y Buen Gobierno.Gobernanza e instrumentos de regulación en las políticas públicas.VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración.
- Zurbriggen, C. (2011) “Gobernanza: una mirada desde América Latina.” Perfiles latinoamericanos. Vol.19 N° 38 México. pp 39-59

-Zurbriggen, C. (2011) "La utilidad del análisis de redes de políticas públicas." Argumentos (Méx.) vol.24 N° 66. México. pp 181-209

-Zurbriggen, C. (2014) "De la Gobernanza neoliberal a la gobernanza del bien público. Los servicios del agua en América Latina". Revista Estado y Políticas Públicas N° 2. Año 2014. 2310-550X pp 47-64