

## **Los ciclos de complementación curricular: ofertas de formación para la profesionalización de la gestión cultural en Argentina**

\*Recibido el 16 de marzo de 2023

Aceptado el 06 de junio de 2023

Hugo Aramburu<sup>1</sup>, Alejandra Navarro<sup>2</sup> y Úrsula Rucker<sup>3</sup>

### **Resumen**

En el proceso de profesionalización de la gestión cultural, la creación de los ciclos de complementación curricular significó la posibilidad de dar continuidad a los niveles de la formación superior hacia la obtención del grado universitario en nuestro país. Este artículo, que es parte de una investigación aún en curso, se detiene a analizar estas ofertas educativas focalizando en tres universidades públicas (dos nacionales y una provincial). A lo largo del trabajo describiremos sus contextos sociales, políticos e históricos de creación, así como los intereses y dinámicas institucionales enmarcadas en las políticas de gestión educativa que aplicaron las universidades al momento de implementarlas. Nuestro acercamiento teórico-metodológico se apoya en entrevistas y análisis de fuentes secundarias cualitativas. Tanto los relatos de entrevistas a responsables de las carreras como los diversos documentos (planes de estudio, leyes, reglamentaciones, etc.) resultan fundamentales para comprender el proceso por el que surge este tipo de ofertas educativas.

---

<sup>1</sup> Profesor, Licenciado, Docente e Investigador de la Universidad Nacional de Avellaneda y de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Contacto:

[haramburu@undav.edu.ar](mailto:haramburu@undav.edu.ar)/[hugo.aramburu@gmail.com](mailto:hugo.aramburu@gmail.com)

<sup>2</sup> Doctora, Docente e Investigadora de la Universidad Nacional de Avellaneda y de la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Contacto: [dra.a.navarro@gmail.com](mailto:dra.a.navarro@gmail.com).

<sup>3</sup> Gestora Cultural. Directora de la Licenciatura y Ciclo de Complementación Curricular en Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Avellaneda. Contacto: [urucker@undav.edu.ar](mailto:urucker@undav.edu.ar)

**Palabras clave:** ciclos de complementación curricular - profesionalización de la gestión cultural - continuidad pedagógica - investigación cualitativa

**Abstract**

In the process of professionalization of cultural management, the creation of curricular complementation cycles meant the possibility of giving continuity to higher education levels towards obtaining a university degree in our country. This article, which is part of an ongoing research, analyzes these educational offers, focusing on three public universities (two national and one provincial). Throughout the work we will describe their social, political and historical contexts of creation, as well as the interests and institutional dynamics framed in the educational management policies that the universities applied when implementing them. Our theoretical-methodological approach is based on interviews and analysis of qualitative secondary sources. Both the accounts of interviews with those responsible for the careers and the various documents (studyplans, laws, regulations, etc.) are essential to understand the process by which this type of educational offers arises.

**Keywords:** cycles of curricular complementation - professionalization of cultural management - pedagogical continuity - qualitative research.

## **Resumo**

No processo de profissionalização da gestão cultural, a criação de ciclos de complementação curricular significou a possibilidade de dar continuidade aos níveis de ensino superior rumo à obtenção do título universitário em nosso país. Este artigo, que faz parte de uma investigação em andamento, analisa essas ofertas educacionais, com foco em três universidades públicas (duas nacionais e uma provincial). Ao longo do trabalho iremos descrever os seus contextos sociais, políticos e históricos de criação, bem como os interesses e dinâmicas institucionais enquadradas nas políticas de gestão educativa que as universidades aplicam ao implementá-las. Nossa abordagem teórico-metodológica é baseada em entrevistas e análise de fontes secundárias qualitativas. Tanto os relatos das entrevistas aos responsáveis pelas carreiras como os diversos documentos (planos de estudos, leis, regulamentos, etc.) são essenciais para compreender o processo pelo qual surge este tipo de ofertas educativas.

**Palavras-chave:** ciclos de complementação curricular - profissionalização da gestão cultural - continuidade pedagógica - pesquisa qualitativa.

## Introducción

Este artículo forma parte de un estudio mayor<sup>4</sup> aún en curso, que se interroga por el proceso de profesionalización de la gestión cultural en Argentina, focalizando en las ofertas de educación superior. Teniendo en cuenta este recorte en la investigación, nos preguntamos: ¿qué establecimientos educativos incluyen la carrera de Gestión Cultural o temáticas afines en su oferta académica?; ¿en qué contextos políticos, sociales e históricos se crearon carreras en dichas instituciones?; ¿qué paradigmas culturales y artísticos estuvieron presentes en esos momentos?; ¿qué tipo de formación se ofrece en los planes de estudio de esas carreras?; ¿qué proyecto educativo-laboral se ofrece?; ¿qué perfil de gestor/a egresa?; ¿cómo es su vínculo con el mercado laboral?

La investigación busca comprender cómo se expresa esta profesionalización de la gestión cultural en Argentina a partir de una focalización en las formaciones específicas, en un contexto en el que aún conviven “oficio” y profesión. En ese marco, y teniendo en cuenta que existen diversas ofertas académicas, es que en este artículo buscamos profundizar en una de ellas: los Ciclos de Complementación Curricular en Gestión Cultural. Lo hacemos describiendo sus contextos sociales, políticos e históricos de creación, así como los intereses y dinámicas institucionales enmarcadas en las políticas de gestión educativa que aplicaron las universidades al momento de implementarlos. En esta oportunidad, nos proponemos presentar avances de la investigación con foco en tres universidades públicas que ofrecen esta formación (dos nacionales y una provincial) para problematizar tanto sus puntos de encuentro como sus diferencias.

---

<sup>4</sup> *La profesionalización de la Gestión Cultural en la Argentina: entre el oficio, el arte, la formación y la profesión*. Undavcyt 2020-2022. Universidad Nacional de Avellanada. Directora: Alejandra Navarro - Co-directora: Úrsula Rucker. Equipo: Daniel Ríos; Hugo Aramburu; Martín Zúcaro; Florencia Olguín y Edith Gagliardo.

Nuestro acercamiento teórico-metodológico se apoya en entrevistas y análisis de fuentes secundarias cualitativas. Esta doble mirada potenció la profundización en el campo.<sup>5</sup> Tanto los relatos de entrevistas a responsables de las carreras como los diversos documentos (planes de estudio, leyes, reglamentaciones, etc.) resultan fundamentales para comprender el proceso por el que surge este tipo de ofertas educativas que buscan la continuidad en la formación de egresados/as de carreras terciarias, tanto de institutos de formación docente y técnica como de universidades –tales como los profesorados artísticos y tecnicaturas en gestión cultural– para llegar a obtener un título de grado.

En la gestión cultural conviven diferentes perfiles de agentes que se desempeñan en el campo de la cultura y las artes; algunos de ellos ejercen como tales sin haber estudiado una carrera vinculada con la gestión cultural. De acuerdo con Mariscal Orozco (2011), las personas que han adquirido competencias en la acción cultural desde la práctica, en muchos casos, provienen de profesiones distintas, principalmente de las ciencias sociales, las artes y las ciencias administrativas. El autor señala cómo a través de la práctica se fue dando un proceso de “normalización” de técnicas y modos de acción cultural a partir del cruce entre campos culturales y sus ámbitos de aplicación.

En este proceso de normalización mencionado por Mariscal Orozco se comienza a hablar de las profesiones entendidas como actividades de reconocida utilidad social ejercidas por individuos que han adquirido competencias especializadas en ese conjunto de saberes y habilidades. Tenorth las define como:

---

<sup>5</sup> Cabe destacar que esta investigación, aún en curso, fue pensada para una modalidad de trabajo presencial; sin embargo, su aprobación coincidió con el inicio de la pandemia y del aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO) en nuestro país. Este hecho extraordinario a nivel mundial nos enfrentó a tener que revisar los objetivos y el plan de actividades. La realidad nos desafiaba a desarrollar el trabajo de campo de modo virtual y nos impedía realizar visitas a las universidades, tal como se había planificado en el proyecto. Fue así que todas las entrevistas realizadas durante 2021 fueron en un formato virtual. Esto, contrariamente a lo que habíamos pensado, nos benefició, ya que nos permitió llegar a regiones que no habíamos contemplado en nuestra propuesta original.

Una ocupación laboral con jornadas de trabajo remunerado. Esta actividad es reconocida y diferenciada de otras ocupaciones laborales ya que las personas que ejercen una misma profesión comparten una *identidad* común (...). Se orientan y se integran por una vocación que motiva la actividad laboral. (1988, p. 55)

Es por ello que destacamos la convivencia del oficio y la profesión en el campo de la gestión cultural. Y así también es destacada por varias de las personas entrevistadas cuando hacen referencia a los/as ingresantes a carreras como tecnicaturas y licenciaturas en gestión cultural. No sucede así en lo que respecta a los Ciclos, objeto de este artículo. Como veremos a continuación, estos están destinados a egresados/as de carreras de pregrado como modo de articular con las licenciaturas (carreras de grado).

El artículo se divide en tres partes. En primer lugar, describimos brevemente la oferta educativa denominada Ciclos de Complementación Curricular (CCC) en el ámbito de la Educación Superior. A continuación, focalizamos en los tres casos seleccionados en el marco de la educación universitaria, para indagar en sus continuidades y rupturas. Con este fin, describimos los contextos históricos, sociales y políticos de creación de los ciclos, los vínculos construidos con otras instituciones y las políticas de creación de las plantas docentes. Cerramos esta segunda parte discutiendo el perfil y los requisitos para los y las ingresantes de las tres universidades. Finalizamos con nuestras reflexiones acerca de la centralidad de esta oferta académica para egresados/as de carreras terciarias y, sobre todo, sus aportes a la profesionalización de la gestión cultural como actividad laboral.

### **Los Ciclos de Complementación Curricular (CCC)**

Los CCC son propuestas académicas que ponen en relación y articulación dos subsistemas del Sistema de Educación Superior por medio de los cuales aquellas personas que hayan culminado un trayecto formativo de pregrado<sup>6</sup> pueden continuar su formación de grado sin tener que volver a cursar materias, contemplando aquellos saberes que por su formación previa ya poseen. Una vez finalizado el trayecto formativo correspondiente al CCC se obtiene una titulación universitaria de grado (licenciatura) equivalente a la que obtienen quienes han cursado la carrera completa.

Teniendo en cuenta esta vinculación entre instituciones, nos parece relevante, antes de continuar, destacar que:

Para comprender la situación actual de la oferta en formación en gestión cultural, es necesario (...) explicar cómo está compuesto el Sistema de Educación Superior en nuestro país y lo que implica. (...) Está integrado por las universidades e institutos universitarios, estatales o privados autorizados y los institutos de educación superior de jurisdicción nacional, provincial o de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de gestión estatal o privada. Lo que incluye tanto a las universidades como a los institutos de formación terciaria, integrando a su vez el Sistema Educativo Nacional. (Rucker, 2021, p.195)

La creación de los CCC se enmarca en una serie de leyes que forman parte del sistema educativo. Tanto la Ley Federal de Educación (24.195), sancionada en 1993 y luego derogada, como la Ley de Educación Superior (24.521), sancionada en 1995, y la Ley de Educación Nacional N° 26.206, aprobada por el Congreso de la Nación el 14 de

---

<sup>6</sup> Ya sea un título de pregrado técnico universitario o de formación técnica o de profesorado en un instituto de formación superior.

diciembre de 2006 contemplan la necesidad de vincular y flexibilizar las diversas ofertas educativas en la Argentina.

En relación con la Ley Federal, sostiene que “el sistema educativo ha de ser flexible, articulado, equitativo, abierto, prospectivo y orientado a satisfacer las necesidades nacionales y la diversidad regional” (Art. 9). Esta idea se refuerza cuando promueve la articulación entre ciclos y niveles que integren el sistema educativo “a fin de profundizar los objetivos, facilitar el pasaje y continuidad, y asegurar la movilidad horizontal y vertical de los alumnos/as” (Art. 12), “así como la articulación entre el grado<sup>7</sup> no universitario de la institución de formación docente y/o técnica y los títulos de la universidad” (Art. 18). Es también en el artículo 18 donde se estipula que la etapa profesional de grado no universitario se cumplirá en los institutos de formación docente o equivalentes y en institutos de formación técnica que otorgarán títulos profesionales y estarán articulados horizontal y verticalmente con la universidad.

Con un espíritu similar, la Ley de Educación Superior señala que sus objetivos son “articular la oferta educativa de los diferentes tipos de instituciones que la integran” (Art. 4, Inc. f). También sostiene que dicha articulación busca “facilitar el cambio de modalidad, orientación o carrera, la continuación de los estudios en otros establecimientos, universitarios o no, así como la reconversión de los estudios concluidos” (Art. 8). De este modo queda abierta la posibilidad de implementar ciclos (ciclos de complementación curricular) que habiliten a egresados/as de institutos de formación técnica/artística no universitaria a continuar sus estudios en el marco de la universidad.

---

<sup>7</sup> Actualmente los conceptos grado y pregrado son aplicables a los niveles de formación universitaria.



Como afirma Fraca (2013), “la oferta de formación complementaria dio lugar a la diversificación de estructuras de funcionamiento y puso en debate el tipo de relación que mantienen las Universidades con los Institutos” (p. 5). En las entrevistas realizadas a coordinadoras/es de carreras de gestión cultural fue posible identificar las dificultades, riesgos y desafíos presentes en estos nuevos vínculos entre las instituciones.

Es así que cuando en este artículo nos referimos a los CCC estamos aludiendo al tipo de oferta que permite a estudiantes completar sus trayectos formativos con un título de grado universitario como parte de su formación continua.

En lo que respecta a esta noción, la revisión bibliográfica pone el foco en su vínculo con la formación docente (Davini, 2005 y 2015; Faria, Reis y Peralta, 2016; Alfaro, Vargas y García, 2022; Fraca, 2013, Roberto, Liliana, Liliana, y Liliana, 2013; entre otros). A pesar de ello, cabe señalar que referirse a la formación continua resulta apropiado para problematizar la creación de los CCC que son el tema de este artículo, dado que todos/as los/as ingresantes a ellos buscan obtener el grado de licenciatura a partir de su titulación terciaria previa (técnicos/as y/o profesores/as) como estrategia de formación permanente.

En la próxima sección describiremos comparativamente tres experiencias de universidades que tienen en sus ofertas educativas un CCC en el área de la gestión cultural. Profundizaremos en sus continuidades y diferencias en lo atinente al momento de creación, las dinámicas organizacionales, el vínculo construido con otras instituciones educativas y la conformación de los planteles docentes.

## **Seguir formándose en Gestión Cultural: tres casos en Argentina**

La creación de los CCC en Gestión Cultural se encuentra directamente vinculada con la búsqueda de diversos profesionales de continuar su formación (terciaria) y obtener una licenciatura. Podemos pensar en la necesidad de una formación continua que se abone con diversos trayectos educativos en el nivel superior.

Hasta el momento, hemos entrevistado a responsables –coordinadores/as actuales o quienes han tenido ese rol al momento de la creación de los ciclos– de tres universidades que cuentan con este nivel de formación entre sus ofertas de grado: la Universidad Nacional de Avellaneda, la Universidad Nacional de Mar del Plata y la Universidad Provincial de Córdoba. En los tres casos nos encontramos con situaciones diversas en cuanto al origen de los ciclos, su implementación y la conformación del plantel docente. Comenzaremos describiendo el contexto social, político e institucional de creación de los ciclos y profundizando en sus particularidades y similitudes.

### **Contextos de creación de los tres CCC: momentos fundacionales de las instituciones en las que se encuentran insertos**

La Universidad Nacional de Mar del Plata es la más antigua de las tres instituciones educativas que describiremos en esta sección.

El 19 de octubre de 1961 se creó la Universidad Provincial de Mar del Plata a través del Decreto N° 11.723 que tenía como objetivo la formación de profesionales en las distintas disciplinas de orden científico, técnico y humanístico. Este fue el puntapié inicial de la institución que conocemos hoy como Universidad Nacional. (Universidad Nacional de Mar del Plata)<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Disponible en la página web de la Universidad: [www.mdp.edu.ar/index.php/noticias-de-la-universidad/389-se-cumplen-60-anos-de-la-creacion-de-la-universidad-de-mar-del-plata](http://www.mdp.edu.ar/index.php/noticias-de-la-universidad/389-se-cumplen-60-anos-de-la-creacion-de-la-universidad-de-mar-del-plata)

Tenía como marco el incesante crecimiento de la ciudad y una pujante vida turística y comercial. Por medio de la Ley N° 21.139 de 1975 se crea la Universidad Nacional de Mar del Plata, acto mediante el cual se nacionaliza la universidad provincial.

La oferta de carreras vinculadas a la gestión cultural se inicia con la Tecnicatura en Gestión Cultural, que originalmente se desarrolla entre la Facultad de Arquitectura y la de Humanidades,<sup>9</sup> y comienza a dictarse en agosto del año 2000, aunque ya estaba diseñada desde 1998. La Tecnicatura se crea, entre otros motivos, por la necesidad de capacitación de los/las “agentes de la cultura” no solo de la ciudad de Mar del Plata sino también de toda la Provincia de Buenos Aires. Así lo destaca la entrevistada:

*[En esas primeras cursadas hemos tenido alumnos (...) que venían de algunos museos, de la administración pública, en algún caso de la biblioteca de los consejos deliberantes. En general, había una masa crítica que ya venía de una primera profesión, o que venían de la docencia, a punto de jubilarse o jubiladas].*

Teniendo presente este testimonio, cabe destacar que la universidad nunca pensó en una licenciatura como primera oferta, evaluando que no sería lo más apropiado ya que se buscaba una carrera corta y de corte técnico:

---

<sup>9</sup> A lo largo de la entrevista es posible identificar cómo en este proceso se iban tomando decisiones conjuntas con el único fin de tener una carrera de gestión cultural a pesar de sus “precariedades”. Así lo relata una de sus coordinadoras: *[En el caso de Humanidades, el coordinador académico y en el caso de Arquitectura, su coordinador que es arquitecto y que fue secretario académico, en su momento. Esa coordinación lo que permitió fue ver cómo iban a ser los contenidos, qué características iban a tener, cómo se tenía que pensar esta idea de ser a distancia, cuáles eran los plazos, los medios de comunicación (...). Entonces también hay que entender que muchas de estas cosas fueron en torno a esa precariedad en la que vivíamos, que hoy no las podemos ni entender].*

*[... tenía que ayudar a cubrir esa vacancia que hay en el sector cultural, con lo cual no necesitamos licenciados, necesitamos técnicos. Gente que pudiera pensar cómo presupuestar, cómo pedir un subsidio, pedir colaboración con otros agentes. Siempre se pensó desde ese lugar].*

Esta oferta se diseñó “a distancia” ya que la formación estaba destinada a esos agentes culturales de toda la provincia. Debemos aclarar que esta formación “a distancia” estaba constituida por cuadernillos que se repartían en determinados sitios de la provincia, por correo.

*[... lo que hoy se denomina el Sistema de Educación Abierta y a Distancia, el SEAD, en ese momento. (...) Pero en ese momento, la Universidad ya contaba con una red de treinta y cinco centros de lo que serían los CREAP (Centro de Residentes de Educación Permanente), que estaban diseminados básicamente en la Provincia de Buenos Aires, en lugares estratégicos. Entonces, de alguna manera, la Universidad ya tenía un pie territorial bastante importante, asociado justamente a esos CREAP].*

Aunque la Ley de Educación Superior indica que las carreras de grado y pregrado deben ser no aranceladas, al ser a distancia y tener un costo adicional en cuanto al diseño de los cuadernillos, sus copias y su distribución –así como también al envío de los trabajos para que los pudieran corregir los profesores–, se cobró desde un principio ochenta pesos (\$80)<sup>10</sup> por cada módulo. En 2007 se pasa de formato papel al formato CD y desde ese momento todos los contenidos se empezaron a distribuir en este soporte. A partir de 2009 se inicia la primera cohorte que realiza la tecnicatura en formato exclusivamente virtual.

---

<sup>10</sup>En ese momento del país la política económica denominada “plan de convertibilidad” fijaba la relación de un peso igual a un dólar.

Diez años después de iniciarse la tecnicatura a distancia, en 2010 se crea el Ciclo de Complementación Curricular como una exigencia de los/las técnicos/as ya recibidos/as para poder continuar su formación y alcanzar el título de grado universitario. Uno de los objetivos de su creación estaba vinculado con la oportunidad de seguir formándose: *[...la posibilidad de que los técnicos pudieran avanzar a una formación superior a la de grado, pudieran hacer un posgrado, y un montón de situaciones que se plantearon en torno a eso]*. Por eso la entrevistada se refiere a una “*demanda genuina*”, ya que muchos de los graduados y graduadas querían continuar con su formación. *[En el 2005 tuvimos los primeros graduados y, entre el 2005 y el 2010, hubo muchos pedidos de los graduados de poder continuar con la formación]*. En este caso el ciclo se comprende en el marco de la existencia de la tecnicatura que ya ofrecía la universidad. De este modo, a partir del año 2010 la facultad ampliaba su oferta de carreras.

Por lo tanto, en la Universidad Nacional de Mar del Plata se entienden las carreras como dos instancias de formación separadas: *[Si bien es un tramo necesario, no es un tramo intermedio. Es de culminación. Si el técnico se recibe y no quiere estudiar la licenciatura, se va con su título y tal, pero se anota en la tecnicatura]*. Sin embargo, quienes deseaban ingresar a los CCC debían cumplir con ciertos requisitos, sobre todo si no habían cursado la tecnicatura en la universidad y llegaban con una formación externa a la misma, por lo que tenían que cursar cuatro materias más para “*nivelar*” los conocimientos.

Otro aspecto para señalar es el de los diferentes formatos de las ofertas educativas, dado que, como señalamos anteriormente, la tecnicatura (el primer tramo de formación al que acceden agentes culturales de toda la provincia) es a distancia en la

misma universidad, que luego ofrece a sus propios técnicos/as un CCC para la licenciatura en gestión cultural, que es presencial y se cursa en la sede de la Facultad de Arquitectura de la Universidad. Así lo destaca también la entrevistada: *[El CCC se pensó presencial y ahí es el divorcio que tenemos entre la tecnicatura, que es a distancia, y la licenciatura, que es presencial]*. Esta disonancia se comprende a partir del contexto institucional y político tanto del Ministerio de Educación como de la propia universidad. El testimonio que presentamos a continuación es muy claro al respecto:

*[Eso fue el momento político del ministerio, que para poder llevar adelante un diseño curricular de licenciatura, nosotros teníamos que tener ya concursados los profesores, los equipos de trabajo, tener los planes docentes... Teníamos que tener todo y después con todo eso pedir la aprobación del ciclo de complementación, en formato distancia. Nosotros económicamente no estábamos en condiciones de hacer eso, con lo cual lo que se decidió fue hacer a la inversa: por qué no presentamos presencial la carrera, que no necesitamos tener tantos equipos docentes, aprobemos el plan curricular; y una vez que tengamos el plan curricular, concursemos los docentes, cuando haya presupuesto, si hay mañana, mañana... de hecho no hubo. De hecho no hubo porque los primeros concursos se hicieron en el 2013, tardamos tres años entre que se aprueba el ciclo de complementación hasta que se concursan las cátedras].*

Este relato describe la distancia que puede haber entre la intención de crear una carrera y la posibilidad de implementarla. Para la universidad, la única manera de hacerlo fue de modo presencial y consideraron que eso resultaba mucho más beneficioso (aunque pareciera contradictorio con la modalidad de la tecnicatura) que esperar a cumplir con todos los requisitos del ministerio. Actualmente la universidad

dispone de ambas ofertas educativas, por lo que afianza, de este modo, la formación en gestión cultural.

En lo que respecta a los equipos docentes señalados en este testimonio, volveremos sobre ellos además adelante cuando discutamos las decisiones que tomaron las universidades al momento de organizar sus plantas docentes.

Otro de los casos analizados es una universidad más joven: la Universidad Provincial de Córdoba, creada en abril de 2007 por la Ley N° 9375. En el proyecto institucional también se sostiene que “la factibilidad de este proyecto se asienta en la presencia fundante de los ocho IES provinciales” (fs. 7647) y al enumerar los fundamentos de la creación de la UPC, se afirma que esta nueva universidad se justifica a partir de tres cuestiones esenciales:

i) las características especiales del territorio en el que se implementará; ii) la necesidad de responder a las mismas con un aporte novedoso en cuanto a formación académica, investigación y extensión universitaria y iii) las condiciones de factibilidad sustentadas, fundamentalmente, por una trayectoria institucional terciaria (no universitaria) previa, de larga vida y profundo arraigo en el escenario provincial y nacional. (Resolución 925/14 CONEAU, fs. 7642 y 7643)<sup>11</sup>

En este contexto y en el marco de la Facultad de Arte y Diseño, se organizaron los CCC, y específicamente el Ciclo para la Licenciatura en Arte y Gestión Cultural con mención en Artes Visuales/Cerámica-Artes del Fuego/Artes Escénicas, como la única oferta educativa dirigida a quienes poseyeran “título de carreras afines emitido por institutos de formación superior y universidades del país y/o del extranjero, de gestión

---

<sup>11</sup> Disponible en: <https://www.coneau.gob.ar/archivos/resoluciones/925-14.pdf>

estatal o privada, reconocidos por autoridad competente”.<sup>12</sup> Entre la oferta académica de la Facultad de Arte y Diseño encontramos diversas tecnicaturas y profesorado, así como una licenciatura “plena” en Composición Coreográfica.

Tal como se señaló en la sección anterior, esta articulación entre subsistemas de la Educación Superior colaboró con la posibilidad de formación universitaria de egresados de los institutos, ya que como destaca la Resolución:

Con respecto a la formación continua, la Universidad pretende transformarse en un centro de referencia que contemple los requerimientos de los distintos sectores profesionales de la región y, en particular, de sus propios egresados. Además, priorizará en el corto y mediano plazo la oferta de carreras de grado no tradicionales, teniendo en cuenta los recursos económicos y el fortalecimiento del perfil institucional, optimizando el capital humano y las carreras ya existentes. (Resolución 925/14 de la CONEAU, fs. 220)

Los ciclos se inician cinco años después de la creación de la universidad, en 2013,<sup>13</sup> cuando se buscaba generar una oferta distinta a la de la Universidad Nacional de Córdoba y, como señala una de las coordinadoras, *con un perfil territorial*, para llegar al interior de la provincia. Es por ello que afirma la existencia de una política de territorialización que *articulara* los terciarios históricos de la provincia con la nueva oferta de la universidad. Esta mirada sobre el territorio busca descentralizar la oferta y esto es algo que se destaca en los testimonios de las entrevistas. Aunque no lo

---

<sup>12</sup> Disponible en: <https://upc.edu.ar/fad/lic-gestion-cultural-ccc/>

<sup>13</sup> Como señala la Resolución Rectoral N° 0192-16, “...mediante la Resolución Rectoral N° 02/13 se creó en esta Universidad Provincial de Córdoba la ‘Licenciatura en Arte y Gestión Cultural’ aprobándose el plan de estudios del Ciclo de Complementación Curricular”. Asimismo, se destaca que esta oferta reconoce antecedentes académicos en las carreras históricas que en calidad de Tecnicatura Superior se dictan en los Institutos Fundacionales que integran la Facultad de Arte y Diseño. De este modo queda explicitado el vínculo y articulación directa entre las instituciones educativas.



mencionan explícitamente, en el discurso es posible identificar el espíritu inclusivo de la universidad. En este mismo sentido, lo veremos al analizar el caso de la Universidad Nacional de Avellaneda, en el que la mirada sobre el territorio fue parte de la política educativa fundacional.

Regresando a la Universidad Provincial de Córdoba, estos ciclos se organizaron con el propósito de lograr que las y los egresadas/os de las escuelas fundantes de la Facultad de Arte y Diseño lograran completar su formación como licenciadas/os. Así lo señala una de sus coordinadoras: *[son escuelas universitarias de pregrado y se crean los ciclos para complementar esa formación ofreciendo licenciatura en Arte y Gestión Cultural con menciones]*.

La noción de “profesionalización” se hace presente en el relato de las entrevistadas cuando señalan otra de las cuestiones que motivó la creación del ciclo en Arte y Gestión: *[los contenidos que faltaban en los espacios terciarios; no había espacios de gestión cultural y, al mismo tiempo, había mucha gente haciendo gestión]*. Nuevamente, tal como ocurre en todos los espacios de formación en gestión cultural, se identifica una demanda de capacitación específica en temas sustantivos para poder reflexionar y actuar sobre la práctica, habilidad ya incorporada en el quehacer laboral.

A esto se suma la necesidad de *[herramientas teórico-conceptuales, metodología de la investigación, materias que en la tecnicatura no estaban. Brindar esta posibilidad de acompañar en la gestión y en la producción a todas las artes]*. La concreción de este Ciclo además logró llevarse a cabo a partir de la creación de un predio nuevo donde comenzaron a convivir en un solo campus todas las escuelas que antes habían estado diseminadas por diferentes espacios de la ciudad. *[También eso llevó un tiempo, porque era tanta la ebullición por la mudanza y de tener todo lo que*

*antes no se tenía, más las carreras nuevas, más los miedos de los cambios institucionales*]. En este testimonio se hace presente cómo la creación de los CCC implicó también pensar en nuevos vínculos y relaciones con otras instituciones. Volveremos sobre esta dimensión más adelante.

Por último, la Universidad Nacional de Avellaneda (UNDAV) fue creada en 2010, por la Ley del Congreso de la Nación N° 26.543, como persona jurídica de derecho público, con autonomía y autarquía, conforme con el Art. 75 Inc. 19 de la Constitución Nacional. Se rige por las leyes nacionales, su ley de creación, su Estatuto aprobado por Resolución del Ministerio de Educación N° 1887/13, publicado en el Boletín Oficial de la República Argentina el 01/10/13, y las reglamentaciones que en su consecuencia se dicten.

El Proyecto Institucional Universitario de la UNDAV (PIU) explicita y enmarca: en el caso particular de la Universidad Nacional de Avellaneda (UNDAV), los legisladores fijaron como objetivo, en el Art. 3° de la Ley de Creación

Que las carreras que constituyan su oferta académica no se superpongan con las de otras casas de altos estudios instaladas en la región sur del conurbano bonaerense, adecuando los programas y las currículas de estudio a un perfil específico vinculado a las características socioeconómicas y culturales del distrito en particular y de la región en general. Las Artes, el Medio Ambiente, el Deporte, la Producción y el Trabajo serán lo sustantivo de las disciplinas en las que fundamentará su razón de ser. (Art. 3, PIU, UNDAV)

Ya desde sus orígenes, quienes formaron parte de este momento fundacional identificaron la importancia de ofrecer una carrera vinculada con la cultura y las artes.

En este sentido, recuperamos la mirada de uno de los protagonistas de este proceso de creación, Ríos (2021, p. 26),<sup>14</sup> cuando señala que “el objetivo era generar una carrera innovadora, que contemplara críticamente la tensión entre esas maneras diferentes de percepción de la cultura a partir de criterios políticos, éticos y estéticos de un renovado humanismo nuestro americano”.

Desde esta mirada, la Universidad Nacional de Avellaneda diseñó la carrera como una licenciatura y la tecnicatura como una titulación intermedia. Esto significa que se otorgan dos títulos.<sup>15</sup> En relación con las características de la Universidad, en general, y de la carrera de Gestión Cultural, en particular, uno de sus coordinadores describe esos primeros años afirmando que

*[la apertura de la Licenciatura en Gestión Cultural fue una de las tantas decisiones políticas fundacionales de la Universidad Nacional de Avellaneda, atenta a brindar ofertas relevantes en el ámbito cultural, ambientalista, de salud, enmarcadas en una coyuntura de gestión gubernamental favorable para el desarrollo de políticas universitarias estratégicas, que impactaron fuertemente en las comunidades vecinas y zona de influencia. Estas decisiones tuvieron por resultado cohortes que fueron y son actualmente primeras generaciones de universitarios en un alto porcentaje de inscriptos].*

Este testimonio no solo destaca el contexto político *favorable* para la inclusión de esta carrera fundante de la Universidad sino también el vínculo con el territorio y la gente. Así lo subraya también Aramburu (2021, p. 148), al señalar

---

<sup>14</sup> El artículo de Ríos (2021) describe exhaustivamente la creación de la Universidad Nacional de Avellaneda y específicamente las carreras de gestión cultural.

<sup>15</sup> El diseño fundacional de la Licenciatura en Gestión Cultural estuvo a cargo del Profesor Daniel Ramón Ríos, entonces coordinador de la carrera y Decano del Departamento de Cultura y Arte en el que fue inscripta.

el inmediato diálogo que esta universidad generó con el grupo de universidades más jóvenes, a partir del diseño de convenios de cooperación recíproca y la gestión de redes interuniversitarias atentas a desarrollar problemáticas de las comunidades del conurbano bonaerense; conjuntamente con la creciente vinculación con universidades de larga trayectoria en la aplicación y gestión de programas de índole provincial y nacional que sumó la articulación con organismos públicos gubernamentales y no gubernamentales junto a otras organizaciones constituyeron un territorio fértil que hizo posible que la Licenciatura en Gestión Cultural se instalara y sostuviera como una de las primeras carreras de la Universidad Nacional de Avellaneda.

En lo que respecta a los CCC en la UNDAV, la Resolución CS 074-14 aprobó su creación en 2014. Sin embargo, el diseño de esta oferta articuladora se había iniciado en 2006, con un bosquejo de proyecto diseñado en simultáneo al proceso de provincialización por la dirección del Instituto Municipal de Cerámica de Avellaneda, dirigido a los y las egresados/as de instituciones terciarias de educación artística. La meta inicial fue lograr el reconocimiento de los tránsitos de estudios terciarios y acceder a la formación de grado de sus egresados y egresadas como complemento de la educación terciaria oficial. Así también lo destaca la Resolución 074-14 cuando afirma que

el Ciclo de Complementación Curricular que articula con la carrera de Licenciatura en Gestión Cultural se ajusta a los lineamientos específicos en el Proyecto institucional para la creación de la UNDAV. La amplia y diversificada oferta de producciones que tienen los Institutos artísticos de la Ciudad de Avellaneda y sus alrededores encuentra su corolario lógico en esta Carrera de Grado.

De este modo, los CCC están pensados para egresados/as de carreras oficiales de nivel superior, tecnicaturas en gestión y tecnicaturas y/o profesorados en la rama artística, tanto provincial como de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Esta nueva oferta de la Universidad y del Departamento en el que se inserta la carrera de Gestión Cultural buscó dar respuesta a algunas cuestiones identificadas por sus autoridades. Así lo señala uno de los coordinadores de la carrera de Gestión Cultural (2013-2017) al destacar la importancia de la implementación de los Ciclos [*para poner en valor la formación terciaria y promover una alta expectativa de lograr la continuación de sus trayectos formativos en la universidad local*]. Podemos pensar en dos movimientos interconectados: la demanda de aquellas personas con titulación terciaria y el aporte [*a la disminución del desgranamiento de la licenciatura*]. Esto último aparece como otra constante en muchas de las entrevistas realizadas a responsables de la carrera de Gestión Cultural (licenciaturas y tecnicaturas).

Así, el Ciclo de Complementación Curricular en Gestión Cultural quedó inscripto en su totalidad en el plan de estudios de la Tecnicatura y Licenciatura en Gestión Cultural de UNDAV y su apertura originó un segundo ingreso de estudiantes a partir del trayecto medio de la carrera. Es por ello que con la inclusión de los ciclos, la UNDAV comenzó a ofertar tres carreras.

Respecto de las asignaturas que lo integran, estas tuvieron en cuenta, por un lado, la complementación de los espacios teórico/reflexivos en los diseños curriculares de la formación artística terciaria y, por otro, el aporte al trabajo territorial, el diseño y la aplicación de proyectos socio-comunitario-político-culturales a la formación de tecnicaturas y afines en Gestión Cultural.

Hasta aquí hemos recorrido los momentos fundacionales de los CCC en las tres universidades. Estos cobraron vida entre los años 2010 y 2014. En la Universidad de Mar del Plata está clara la demanda de sus propios egresados/as técnicos/as para seguir formándose, de allí los CCC. En cambio, la UNDAV ya ofrecía una licenciatura desde sus inicios; sin embargo, aparece una “demanda externa” en su vínculo con los terciarios del partido y los CCC vienen a saldar esa necesidad. Finalmente, en Córdoba, la creación de la universidad se comprende en parte por la existencia –“presencia fundante”, destaca la ley– de las ocho escuelas terciarias que estimula la creación de los CCC para articular con ellas en un vínculo estrecho.

Un aspecto a destacar en las tres instituciones es la centralidad y el contacto directo con el territorio, al momento de pensar tanto sus diseños curriculares como las prácticas profesionales. Podemos afirmar que esto es así para todas las carreras de gestión cultural y no solo para los CCC. La gestión cultural en todas sus ofertas educativas está pensada desde la praxis y en vínculo directo con la gente.

Es un hecho que la creación de los CCC vinculó a varias instituciones y en estos procesos resulta interesante comprender el modo en que se fueron estableciendo estas relaciones necesarias para darle vida a una nueva oferta educativa. A su vez, esta oferta requirió de la conformación de un plantel docente a partir de acciones estratégicas atentas, en algunos casos, a la resolución de las asimetrías de cargos (terciarios y universitarios), así como a la pertinencia de los contenidos seleccionados en cada diseño curricular.

A continuación nos detendremos en las relaciones intra y extra institucionales: estas constituyen los desafíos de las comunidades educativas en los procesos de creación de los ciclos de complementación curricular.

La creación de los CCC en las tres universidades públicas implicó, directa o indirectamente, construir y entablar vínculos con otros institutos educativos de los cuales llegarían los/as futuros/as ingresantes para continuar su formación. Esta nueva oferta educativa requirió una basal reflexión al interior de su comunidad educativa; de allí que problematizamos los perfiles de ingresantes y la administración de los planteles docentes que se harían cargo de las asignaturas a dictar.

A continuación, recorreremos ese camino recuperando los testimonios de las personas entrevistadas y la normativa que colabora a darle sentido a este proceso. Tal como destacamos en el apartado anterior, la Universidad de Mar del Plata pensó su CCC en relación directa con su oferta de tecnicatura. En su creación y concreción no hubo que estrechar vínculo con otras instituciones, ya que, como señalamos anteriormente, la demanda surge de los y las egresados/as de la tecnicatura. Sin embargo, entre los requisitos de ingreso que incluyen en su página institucional<sup>16</sup> figuran dos perfiles. Por un lado, Técnicos Universitarios en Gestión Cultural: el estudiante ingresa con un total de 1570 horas de formación, provenientes de la Tecnicatura Universitaria en Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Por otro lado, Graduados, provenientes de las Tecnicaturas en Gestión Sociocultural y que se rigen por la Resolución 262/06 del Consejo Federal de Educación de la Nación. Estos graduados deberán aprobar previo ingreso a la Licenciatura el Ciclo de Nivelación. Este ciclo de nivelación requiere para quienes no egresaron de la tecnicatura de Mar de Plata rendir cuatro materias. Así también lo resalta la entrevistada:

*[Lo que veíamos en el plan, esto fue bastante charlado hacia adentro de la gestión, fue que era un recurso que puede tomar el ciclo de complementación –refiere a las*

---

<sup>16</sup> <https://faud.mdp.edu.ar/carrera/licenciatura-en-gestion-cultural-2/>

Tecnicaturas en Gestión Sociocultural que se rigen por la Resolución 262/06–, *en tanto y en cuanto cubra cuatro materias para cubrir la cantidad de horas que tiene el técnico universitario. A toda esta formación que traen tienen que sumarle, además, cuatro materias*].

De ese modo se ampliaba el universo de potenciales ingresantes a los CCC, ya que con esas materias cumplían con los requisitos de conocimientos y horas, siempre en el área de las tecnicaturas vinculadas a la gestión cultural, quedando por fuera otras disciplinas. La entrevistada es muy clara cuando afirma:

*[Tenemos una demanda genuina que son nuestros técnicos, y esos técnicos necesitan salir con una carrera de cuatro años. ¿Pero qué pasa si yo soy arquitecta? Quiero hacerla. No, no podés, tenés que ser técnico primero. Entonces fue así, el universo mínimo es este, los técnicos superiores, porque tienen gestión cultural, porque tienen política cultural, entonces ese fue el universo. Dijimos “no extra profesión”].*

En relación con el plantel docente, en sus inicios se recurrió a profesores del área de arquitectura y humanidades para conformar el equipo de la tecnicatura. Cuando se crearon los CCC, y tal como describimos en el apartado anterior, fue necesario presentarlos como una oferta presencial, dado que aún no contaban con un cuerpo docente concursado. Recordemos las palabras de la entrevistada: *[Nosotros económicamente no estábamos en condiciones de hacer eso, con lo cual lo que se decidió fue hacer a la inversa]*. Es por ello que reubicaron a cargos docentes ya existentes en plantas de asignaturas “afines” en las carreras de la universidad para el CCC y para sumar cargos cuando fuese posible concursar. En la mayoría de los casos,



se buscaba que los y las docentes pudiesen ofrecer no solo contenidos específicos de sus asignaturas sino una vasta experiencia en el campo.

¿Qué ocurre en Córdoba? ¿Cómo fue este proceso y cómo se creó la planta docente? Ya mencionamos que la Universidad Provincial de Córdoba inicia su oferta en el área de la gestión cultural con la creación de los CCC para permitir a quienes egresaran de las escuelas fundantes de la Facultad de Arte y Diseño completar su formación como licenciadas/os.

En 2007, cuando se crea la universidad, todas estas escuelas provinciales pasan a depender de esta, en primer lugar a partir de un proceso de reorganización y luego de uno de normalización. En este recorrido tuvieron lugar cambios importantes; así lo expresa una de las entrevistadas:

*[La oferta no universitaria se ha ido transformando paulatinamente en tecnicaturas universitarias, prácticamente tiene toda la currícula transformada. Quedaron tecnicaturas universitarias y profesorado, como pregrado. Eran tecnicaturas y profesorado –aclaramos que refiere a terciarios–, ahora son tecnicaturas universitarias y profesorado].*

De allí que el vínculo con las escuelas fue directo y central para la organización del plantel docente. Otro cambio fundamental fue el traslado de todas las escuelas a un nuevo predio, *[a convivir en un solo campus, porque era tanta la ebullición por la mudanza y de tener todo lo que antes no se tenía, más las carreras nuevas, más los miedos de los cambios institucionales].*

A estos cambios edilicios se les suma la necesidad de iniciar el armado del plantel docente. Una primera estrategia fue puesta en marcha por quienes coordinaban

el ciclo: la organización de un profesorado universitario que incorporara el título de base. En palabras de las coordinadoras:

*[Fue complejo y lo sigue siendo, pero se está dando un proceso paulatino. Básicamente, lo que se creó, como para suplir esta necesidad de titulación de grado, fue un profesorado universitario con menciones u orientaciones, que incorpora el título de base. Por ejemplo, el antiguo profesor de Bellas Artes egresa como profesor universitario en Bellas Artes y eso lo habilitaría para la vida institucional de la nueva universidad].*

Este proceso se inició en el trayecto universitario con el profesorado para llegar a los concursos docentes, en los que se reconoce y privilegia la combinación de la *expertise* sustantiva con la experiencia en el campo:

*[Un poco de conocimiento específico y, bueno, medio como en la gestión se arrastra la experiencia. Es muy raro que una persona solamente se dedique a la parte de docencia o de investigación en gestión. Por lo general, al menos en Córdoba, lo que siempre vemos es que la mayoría de los docentes están en el campo. O son artistas, o son gestores, o son productores, o trabajan en algún tipo de organización. En un teatro, en un museo...].*

Este énfasis en la experiencia de campo resulta una continuidad en las tres universidades y es una condición de la formación en la disciplina de la gestión cultural, así como de su práctica concreta. Más allá de las particularidades institucionales y del entorno geográfico, formarse y ejercer la gestión cultural implica una mirada puesta en la praxis.

Con respecto a los perfiles de los/as ingresantes, a lo largo de la entrevista fue posible identificar cómo la creación y el ajuste de esta oferta es un proceso dinámico que va acomodándose en el tiempo. Tal como señala una de las entrevistadas, “*se va haciendo el camino*”.

*[La limitación es el título de base, el título previo, del trayecto previo. Se amplía el abanico de títulos, a través de un relevamiento que se hace en la provincia, tratando de incluir la mayor cantidad posible de títulos previos. Básicamente, la limitación tiene que ver con la formación previa, pero es bastante amplia (...). Por ejemplo, un profesor de música, egresado de un conservatorio provincial, con un título terciario de profesorado puede ingresar. Un técnico en Gestión Sociocultural, que es un título de una escuela del interior, puede ingresar. Un técnico en Cerámica Industrial puede ingresar; las tecnicaturas en Fotografía. Por ejemplo, en Artes Aplicadas tenemos muchos estudiantes que hacen fotografía y después hacen Arte y Gestión Cultural. Cursan, en general, la orientación de Artes Visuales].*

Este extenso testimonio muestra el vínculo directo con los institutos, dado que quienes egresan de allí son los/as principales ingresantes a los ciclos. Esta posición es diferente de lo señalado para el caso de Mar del Plata, donde el CCC aparece en relación íntima con su propia tecnicatura y con requisitos de nivelación para los que llegan de otra.

Asimismo, una de las entrevistas señala que algunas de las personas que ingresan al CCC vienen también de otras universidades, por ejemplo de carreras largas una vez que obtienen el título intermedio de técnicos/as:

*[Hay muchas de esas carreras que tienen título intermedio de tecnicatura. Por ejemplo, acá en Córdoba, Cine y Televisión, que está en la Universidad Nacional, tiene un*

*trayecto de tecnicatura, un título intermedio. Mucha gente que está licenciada en Cine, no sé si mucha pero hemos tenido casos, ingresa con el título de técnico. O los de Comunicación también ingresan con un título intermedio. Esas son reformas que son muy nuevas, que se han hecho, sobre todo, en la Universidad Nacional, porque algunas carreras eran muy largas].*

Cada uno de estos testimonios evidencia lo dinámico del proceso de creación, reorganización y normalización de los ciclos, en la búsqueda de brindar una oferta universitaria de calidad a quienes deseen continuar con su formación.

¿Cómo fue este proceso en la UNDAV? Hemos descrito el proceso de gestión del ciclo destacando su vínculo estrecho con las Escuelas Artísticas del Municipio. Su incorporación en un trayecto avanzado del plan de estudios de la Licenciatura en Gestión Cultural reúne dos matrices de articulación, una intra universitaria y otra dada entre un instituto municipal con reconocimiento provincial y una universidad nacional.

En una entrevista con quien fuera director de la Tecnicatura y Licenciatura en Gestión Cultural (2014-2017), este comentó que retomó el proyecto articulador que había bosquejado en 2008, cuando era director del Instituto Municipal de Cerámica de Avellaneda (2001-2014), para el diseño de dos propuestas de planes de estudios de CCC, dadas las características disímiles de los planes de estudio de tecnicaturas en Gestión Cultural y/o afines y de las tecnicaturas y profesorados de formación artística de la provincia de Buenos Aires y CABA. No obstante, ambos diseños culminaron en un único proyecto que incorporó ambas líneas profesionales, por determinación de la CONEAU.

Este vínculo entre instituciones fue armonioso en el caso de la UNDAV. Así lo destaca Aramburu (2021, p. 146):

*[Según este –se refiere al proyecto de creación de los ciclos–, los institutos municipales con reconocimiento oficial provincial, tanto técnicos como profesorados artísticos de Avellaneda (Música y Cerámica), ingresarían en las carreras afines en la nueva Universidad. Sería posible esto, dado el reconocimiento automático de sus titulaciones. Con el mismo, sus egresados ingresarían en estadios avanzados de las carreras afines en dicha universidad. La meta fue poner en valor la formación terciaria oficial de los institutos de Avellaneda y promover una alta expectativa de lograr la continuación de tránsitos formativos en la Universidad local].*

En lo que respecta al plantel docente, con la apertura de la Licenciatura durante la gestión del profesor Daniel Ríos, se inició con la asignación de cargos por contrato, a las que se fueron sumando las asignaturas de los niveles subsiguientes en cada nuevo cuatrimestre y resultó ser una de las primeras carreras de UNDAV en abrir concursos docentes y consolidar una numerosa planta de docentes concursados.

El diseño del CCC en Gestión Cultural contempló la administración de las asignaturas y de la planta docente de la Licenciatura en Gestión Cultural, es decir, no requirió ampliar el financiamiento que UNDAV recibía del Estado Nacional. El Ciclo de Complementación Curricular quedó inscripto en su totalidad en el plan de estudio de la Licenciatura en Gestión Cultural. Las asignaturas que lo integran tuvieron en cuenta la contemplación, por un lado, de los espacios teóricos/reflexivos en los diseños curriculares de formación artística terciaria y, por otro, el aporte del trabajo territorial, el diseño y la aplicación de proyectos socio-comunitario-político-culturales en los técnicos y afines en gestión cultural.

Finalmente, entre los requisitos para los y las ingresantes está el contar con título oficial de Técnico y/o Profesor Superior terciario y/o de pregrado universitario con más de 1600 horas, en Administración de Gestión y Políticas Culturales, en Gestión Cultural y en Enseñanza Artística de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires y CABA.

A lo largo de esta sección hemos descrito el modo en que cada universidad entabló lazos con los institutos terciarios que fueron el punto de partida y nacimiento de los ciclos, así como también el propio caudal de egresados técnicos de la universidad. Todas las relaciones entre instituciones generan movimientos que requieren “repensarse” y “redimensionarse”. Los tres casos estudiados salieron airoso y lograron consolidar sus ciclos como una oferta educativa de grado para la continuidad formativa de estudiantes de gestión cultural. Sin embargo, en este proceso, la conformación de la planta docente significó para algunos casos pensar estrategias de capacitación y/u homologación de titulaciones exigidas para el ejercicio docente en el nivel universitario.

Finalmente, en relación con los requisitos de los y las ingresantes, encontramos exigencias más restrictivas y otras más abiertas a carreras “afines”. A pesar de ello, en todos los casos se exige como condición indispensable una titulación terciaria o de pregrado universitario para alcanzar su especialización y avanzar en su formación universitaria.

## **Conclusiones**

Para finalizar, reflexionamos acerca de la centralidad de esta oferta educativa en el campo de la gestión cultural y de su profesionalización. El análisis de estos tres casos nos lleva a pensar tanto en aportes como en preguntas nuevas para seguir construyendo.

El recorrido por las ofertas de formación en gestión cultural nos ha mostrado una realidad dinámica, con puntos de encuentro y también con diversidades y distancias. El análisis de los tres casos nos conduce a reflexiones que van más allá de la creación de estos ciclos, aunque sea esta parte constitutiva en ellos.

Ante todo, podemos señalar que las tres universidades han creado los CCC teniendo en cuenta *demandas genuinas*; sin embargo, estas provenían de espacios diversos y eso significó entablar relaciones variadas con diferentes instituciones. En un caso, las demandas llegaban de los mismos egresados/as de la tecnicatura universitaria y esto resultó en un replanteo al interior de la propia carrera para darle lugar a esta nueva oferta. En otros, el “afuera” –institutos y escuelas de arte de nivel terciario– implicó la construcción de relaciones nuevas para lograr la ampliación de la base de ingresantes, pero también el darle vida a la propia universidad y a la carrera de gestión cultural en particular. Cada una de estas realidades significó diferentes estrategias de gestión y administración de los recursos así como modelos de conducción.

Toda oferta vinculada con la gestión cultural resulta en la necesidad de tomar posición respecto de qué se comprende por cultura. La cultura se hace presente con límites porosos cuando la pensamos como área de conocimiento en el ámbito de la educación en general y en el de la educación superior en particular. En reiteradas ocasiones aparecen la noción de “afines”: “materias afines”, “departamentos afines”, “facultades afines”. Pareciera que los límites son permeables cuando hablamos de la gestión cultural, disciplina que aún sigue luchando por instaurar su lugar en el campo del conocimiento. A pesar de ello, en el proceso dinámico y cambiante de concreción de los ciclos, una constante se hizo presente: la búsqueda de docentes “afines” pero con un conocimiento profundo del campo en que se desarrollan las actividades de un/a gestor/a.

Seguro serán decisiones institucionales, pero el tiempo colaborará con la conformación de equipos docentes con egresados y egresadas de las propias carreras de gestión cultural.

El análisis de los casos nos mostró que no hay una única manera de diseñar estrategias de gestión y administración intra e interinstitucional y puso en evidencia que las mismas se comprenden en un contexto mayor y que en ocasiones no dependen solo de *experticias* y voluntades, sino de necesidades y exigencias. Ampliar la planta docente no siempre es posible y es indispensable recurrir a lo ya existente para que los proyectos cobren vida.

Sin embargo, y más allá de las particulares situaciones institucionales, podemos afirmar que los ciclos constituyen una poderosa herramienta de formación, que colaboran en el proceso de profesionalización de gestores y gestoras. Esta oferta abre el camino a la obtención de títulos universitarios de grado y colabora, de este modo, no solo con la adquisición de una *expertise* propia de la orientación profesional elegida sino también con un respaldo académico y formativo para afianzar el campo profesional de la gestión cultural.

Continuamos en este camino de explorar y comprender lo dinámico del campo de la gestión cultural que, como campo de conocimiento, está posicionándose con fuerza creciente.



### Referencias bibliográficas

- Alfaro, H.R., Vargas, G.V. y García, A.C. (2022). Los procesos de formación continua como mecanismos de seguimiento a las personas graduadas de las carreras de enseñanza que imparte la División de Educología de la Universidad Nacional de Costa Rica. En *Ensayos Pedagógicos*, vol. 17, n° 1, pp. 343-367.
- Aramburu, H. (2021). Gestión institucional, artística y cultural en el Municipio y en la Universidad Nacional de Avellaneda. En Ríos, D. (Comp.), *Habitar la Gestión Cultural. Diez años de prácticas pedagógicas de la Undav* (pp. 152-161). Buenos Aires: Undav Ediciones.
- Davini, M.C. (2005). Enfoques, problemas y perspectivas en la educación permanente de los recursos humanos de salud. *OPS*, n° 45, julio.
- Davini, M.C. (2015). *La formación en la práctica docente*. Buenos Aires: Paidós.
- Faria, R., Reis, P. y Peralta, H. (2016). La formación de profesores: ¿formación continua o formación postgraduada? Perspectivas de profesores y de líderes de las escuelas. En *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, vol. 19, n° 2, pp. 289-296.
- Fraca, C.S. (2013). La búsqueda de integración del nivel superior. El caso de la formación docente. Trabajo presentado en XIII Coloquio de Gestión Universitaria en América del Sur “En homenaje al Dr. Roberto Ismael Vega”. Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad.
- Mariscal Orozco, J. (2011). Avances y retos de la profesionalización de la gestión cultural en México. En *Revista Digital de Gestión Cultural*, Año 1, n° 2, noviembre, pp. 5 - 27.

Ríos, D. (2021). *Habitar la Gestión Cultural. Diez años de prácticas pedagógicas de la Undav*. Buenos Aires: Undav Ediciones.

Roberto, C.A., Liliana, M., Liliana, N. y Liliana, V. (2013). Una alternativa de continuidad e inclusión a la ruptura entre universidad y educación superior no universitarios: las carreras de complementación curricular. El caso de la Untref en el área de educación. Trabajo presentado en XIII Coloquio de Gestión Universitaria en América del Sur “En homenaje al Dr. Roberto Ismael Vega”. Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad.

Rucker, U. (2021). Interrelaciones e Interacciones Academia - Campo Profesional / Investigación - Praxis. En Chavarría, R., Mariscal, J.L., Rucker, U. y Yáñez, C. (Comps.), *Acercamientos Metodológicos en Gestión Cultural. Aportes desde Latinoamérica* (pp. 191-213). Santiago de Chile: Ariadna Ediciones.

Tenorth, H-E. (1988). Profesiones y profesionalización. Un marco de referencia para el análisis histórico del enseñante y sus organizaciones. En *Revista Educación*, n° 28. México: SEP.

Universidad Nacional de Mar del Plata (2021). *Se cumplen 60 años de la creación de la Universidad de Mar del Plata*. Disponible en la web de la Universidad: [www.mdp.edu.ar/index.php/noticias-de-la-universidad/389-se-cumplen-60-anos-de-la-creacion-de-la-universidad-de-mar-del-plata](http://www.mdp.edu.ar/index.php/noticias-de-la-universidad/389-se-cumplen-60-anos-de-la-creacion-de-la-universidad-de-mar-del-plata).

### **Documentación referenciada**

Ley de Educación Nacional N° 26206.

Ley Federal de Educación N° 24195.

Ley de Educación Superior N° 24521.

Ley Nº21139/1975. Recuperada de

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-21139-231368>

Ley Nº 26.543 del Congreso de la Nación.

Resolución 262/06 del Consejo Federal de Educación de la Nación.

Resolución 925/14 de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

- CONEAU

Decreto Nº 11.723. Creación de la Universidad de Mar del Plata. Recuperado de

<http://www.saij.gob.ar/746-nacional-decreto-reglamentario-ley-11723->

Resolución del Consejo Superior 074-14 de la Universidad Nacional de Avellaneda.

Proyecto Institucional Universitario de la Universidad Nacional de Avellaneda (PIU).

Ley Nº 9375. Creación de la Universidad Provincial de Córdoba.

Resolución Rectoral Nº 0192-16 de la Universidad Provincial de Córdoba.