



**tsantsa**  
REVISTA DE INVESTIGACIONES ARTÍSTICAS

**UCUENCA**

FACULTAD  
DE ARTES/  
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Nº14 Diciembre de 2023

# Universidad y Desarrollo Humano: La Gestión Artística y Cultural desde las Instituciones de Educación Superior

University and Human Development: Artistic and Cultural Management from HEIs

**PABLO ALEJANDRO CABRAL**

Universidad Autónoma de Querétaro (México)

pablo.cabral@uaq.mx

Recibido: 3 de julio de 2023

Aceptado: 20 de noviembre de 2023

## RESUMEN:

La gestión cultural desde el ámbito universitario permite un ejercicio de reflexión-praxis-reflexión que obligatoriamente debe abordar diversas dimensiones de la realidad sociocultural. Esto implica atender no sólo a las necesidades institucionales sino también tener un impacto en los diversos sectores de la sociedad dentro del territorio donde la universidad actúa y opera.

De esta manera no es otra cosa que atender a las tres funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior (IES) las cuales son la formación de profesionales, la investigación y el extensionismo.

Este trabajo plantea la discusión a través de cuatro apartados: 1 - Pensar la gestión cultural como proceso dialéctico; 2 - Pensar la gestión cultural como proceso de construcción comunitaria; 3 - La gestión cultural desde la universidad; 4 - La Universidad como agente de transformación.

Finalmente se presenta el caso práctico del Primer Festival Internacional de Tango UAQ Querétaro 2022, como ejemplo de construcción de un proyecto artístico-cultural de extensionismo universitario.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión Cultural, Universidad, Desarrollo Humano, Extensionismo, Tango.

## ABSTRACT:

Cultural management from the university level allows an exercise of reflection-praxis-reflection that must necessarily address various dimensions of sociocultural reality. This implies meeting not only institutional needs but also having an impact on the various sectors of society within the territory where the university acts and operates.

In this way, it is nothing other than attending to the three substantive functions of Higher Education Institutions (HEIs) which are the training of professionals, research and extension.

This paper raises the discussion through four sections: 1 - Think cultural management as a dialectical process; 2 - Think cultural management as a process of community construction; 3 - Cultural management from the university; 4 - The University as an agent of transformation.

Finally, the practical case of the First International Tango Festival UAQ Querétaro 2022 is presented, as an example of the construction of an artistic-cultural project of university extension.

**KEYWORDS:** Cultural Management, University, Human Development, Outreach, Tango.

\* \* \* \* \*

## 1. Introducción

La gestión cultural desde el ámbito universitario permite un ejercicio de reflexión-praxis-reflexión que obligatoriamente debe abordar diversas dimensiones de la realidad sociocultural. El desafío se plantea al momento de interpretar la realidad desde una mirada transversal y cómo abordar las problemáticas sociales con proyectos y programas que busquen generar desarrollo humano de manera genuina.

Esto implica atender no sólo a las necesidades institucionales sino también tener un impacto en los diversos sectores de la sociedad dentro del territorio donde la universidad actúa y opera.

De esta manera no es otra cosa que atender a las tres funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior (IES) las cuales son la formación de profesionales, la investigación y el extensionismo.

En este trabajo se hará incapié en esta última función que pone en ejercicio el principio de gobernanza y el compromiso que debe asumirse desde las IES frente a lo social y lo cultural, sin dejar de tener esta visión transversal de atender a las dos primeras funciones.

Como caso se presentará el proyecto artístico-cultural-universitario ejecutado en agosto del 2022 “Primer Festival Internacional de Tango Querétaro 2022”, planeado y llevado a cabo desde la Dirección de Enlace y Desarrollo Universitario de la Secretaría de Extensión y Cultura de la Universidad Autónoma de Querétaro.

268

Pensar en la gestión cultural desde el ámbito universitario obliga a dimensionar la actividad y la práctica profesional desde un panorama complejo y cambiante. Los diferentes actores que se deben integrar y el alcance de los proyectos debe permanentemente estar conectado con las funciones sustantivas de las IES.

Es un modo humano de hacer humanidad y en este sentido, creo que la universidad tiene un compromiso y una obligación de ser partícipe de la construcción social de una realidad más justa.

## 2. Discusión

### *Pensar la gestión cultural como proceso dialéctico*

Me gustaría comenzar este trabajo con un planteamiento que, quizás pueda promover diversas opiniones y discusiones, pero que es importante entender para poder llegar a la comprensión de ¿qué significa gestionar en la cultura?

Primero me permitiré anclar algunos aspectos esenciales en esta exposición para comprender con mayor profundidad “lo cultural”.

Inicialmente me gustaría traer a la referencia a Paulo Freire (1988) cuando en su obra “Pedagogía del oprimido” describe a los humanos como “seres de praxis” o “seres del quehacer” dando a entender que lo que el humano hace es lo que lo hace humano y detalla “emergen del mundo y objetivándolo pueden conocerlo y transformarlo con su trabajo” (p. 111).

En este sentido “lo cultural” es propio de la humanidad y de su quehacer y esto significa que donde hay o hubo humanos, hay cultura. Es este hacer humano que se construye en principio de manera individual pero que finalmente va a comprender un ámbito colectivo.

Pero es importante que, como todo el universo, los humanos y la cultura se deben comprender como un proceso complejo, en permanente movimiento y constante cambio. Por lo que es indispensable que el abordaje de lo cultural se deba hacer desde diversas áreas del conocimiento para poder lograr una mejor y más profunda comprensión de sus fenómenos.

Entonces, ¿qué debemos entender por gestionar la cultura? Martinell Sempere (2001) expresó que es un mandato social dirigido a un determinado grupos de personas en respuesta a las necesidades que tiene una sociedad caracterizada por la complejidad. Entonces se puede llegar a concebir la gestión cultural como “un espacio en continuo movimiento y cambio, que se nutre de diversas disciplinas aplicadas a un contexto social dinámico, proyectando la búsqueda futura de un cambio” (Cabral, 2021, p. 11).

Gestionar implica movimiento, acción, un quehacer activo, pero al mismo tiempo no se debe perder la dialéctica complementaria de la reflexión, que implica el diálogo con el otro y el acordar la acción respetando la otredad. Es en este sentido que me gusta un planteamiento que propusieron Olmos y Santillán Güemes (2005) al acuñar el término “cultural”

...para señalar que todo lo que el ser humano hace, esta signado por la cultura en que vive, y luego lo asociamos con gestionar, concluyendo que en nuestras sociedades se establece casi una sinonimia: se gestiona el alimento, el aprendizaje, la vivienda, la fiesta. (p. 62)

Es así como me interesa pensar respecto de la gestión cultral como un proceso de “hacer humano” inmerso en una dialéctica de acción-reflexión-acción en la intervención de la realidad de una comunidad.

Intervenir la realidad compleja desde un análisis multidimensional, haciendo de la reflexión-acción-reflexión un acto concreto en la práctica, que busque la capacidad de edificar nuevos acuerdos, como parte de procesos tanto individuales como colectivos que puedan construir comunidad y sentido de pertenencia.

269

### ***Pensar la gestión cultural como proceso de construcción comunitaria***

Las comunidades se conforman a partir del intercambio o las interacciones de individuos (ciudadanos) en un territorio determinado. Se pueden entender como grupos sociales en los que convergen individuos que tienen determinados intereses o necesidades y hacen de lo colectivo el medio para poder lograr sus objetivos.

Un grupo social que ya se ha constituido en una comunidad, al planear y ejecutar un proyecto cultural puede transformar sus condiciones de vida, construir nuevos significados y desarrollar sus expresiones simbólicas, resignificar, fortalecer o redimensionar sus elementos identitarios. Del mismo modo, un grupo humano que aún no se ha conformado como comunidad también puede, a través de un proyecto cultural, permitir que los individuos de ese grupo construyan una identidad colectiva y se constituyan en comunidad. (Nogueira & Zaldumbide, 2014, p. 45)

En este sentido la gestión cultural a partir de un proyecto, propicia la integración como una acción conjunta entre los individuos y las instituciones, siendo el enlace que permite la transformación entre la realidad vivida y la realidad deseada.

Para lograr estos procesos de construcción de comunidad uno de los elementos principales es el diálogo y la apertura a la participación de todos los individuos que van a ser directamente afectados por la transformación, para ello, el quehacer desde la gestión cultural se debe construir “desde, con y por los sujetos a los que les es pertinente la transformación socio-cultural” (Nogueira & Zaldumbide, 2014, p. 47).

Esto implica la participación de todos los actores y sujetos involucrados en el proyecto promoviendo un espacio de comunicación, negociación, respeto y construcción de valor común.

### ***La gestión cultural desde la universidad***

Gestionar “lo cultural” desde la universidad pública conlleva ciertas características particulares que obligan que los proyectos llevados adelante cumplan o deban cumplir con singularidades que demanda la institución.

Hablábamos al inicio de las tres funciones sustantivas de las IES: la docencia, la investigación y la extensión. Al pensar o proponer proyectos culturales, es indispensable que se piense en el área académica, en la generación de conocimiento y en el extensionismo.

Intervenir en el campo de las necesidades sociales puede ser una elección, pero para quienes estamos en las universidades públicas es también un deber. Cuando hablamos de proyecto social, lo entendemos como toda acción social individual o grupal, destinada a producir cambios en una determinada realidad que involucra y afecta a un grupo social determinado. Pensar el extensionismo universitario como una praxis implica un abordaje inter y transdisciplinario, con compromiso social, ético y político; desarrollando la creatividad y la innovación promoviendo la cultura en todos sus niveles. (Cabral, 2021b, p. 219)

Al pensar y proponer proyectos debemos ampliar nuestra visión para considerar el impacto de transformación que éstos pueden tener en el mediano y largo plazo. Este debe involucrar a la comunidad que recibirá el impacto directo de la transformación, pero se debe atender al impacto potencial en nuestra comunidad universitaria y al mismo tiempo en la posibilidad de la generación de conocimiento. Es en este sentido que se produce un enriquecimiento del proyecto y sus alcances ya que necesariamente se debe atender a diversas necesidades.



Figura 1. Máster Class impartida por el director de la “Camerata Porteña” Mtro. Marcelo Rodríguez Schilla a estudiantes de la Facultad de Artes.

Visualizar la gestión cultural dentro del sector universitario, implica entender las características de los diversos sectores institucionales que actúan para definir las herramientas y recursos adecuados para actuar de manera efectiva y participativa.

De esta forma, el proyecto cultural se convierte en un espacio de diálogo y reflexión entre la universidad y los sectores de la sociedad involucrados.

### *La Universidad como agente de transformación*

La universidad, como agente de cambio, debe ejercer en su accionar la responsabilidad que conlleva ese contrato ético que firma con la sociedad. Las instituciones de educación superior tienen el deber de actuar transformando realidades de los individuos y de las comunidades en las cuales tiene presencia y alcance. Propiciar el desarrollo humano de manera genuina generando espacios donde los individuos de manera personal y/o colectiva puedan desarrollar todo su potencial.

Esto es parte del principio de gobernanza que las universidades públicas deben y tienen que ejercer para el desarrollo de sus comunidades. “Pierre y Peters (2000) y Meuleman (2009) definen gobernanza como 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” (Zurbriggen, 2011, p. 3).

Es en este espacio de creación de oportunidades en el que la universidad actúa como promotor de cambio y transformación a través de diferentes proyectos y programas en los que se busca con el extensionismo, articular la formación de sus estudiantes, el conocimiento y lo cultural.

Esto es lo que impulsa al quehacer universitario a vincular su comunidad interna con los diversos sectores de la sociedad promoviendo el diálogo, como una herramienta indispensable, para escuchar sus necesidades y sus intereses y de esta manera construir programas conjuntos con los que atender a estos requerimientos. De esta manera se propicia un campo de experiencia en el que interactúan los actores sociales conjuntamente con el estudiantado y profesorado generando aprendizajes de diversa naturaleza lo que enriquece la formación de los futuros profesionales.

#### *Primer Festival Internacional de Tango Querétaro 2022*

Este caso se presenta como ejemplo de construcción de un proyecto artístico-cultural de extensionismo universitario, donde se describirán algunas características que se integran de los aspectos mencionados en todo este trabajo.

271



Figura 2. Promocional del 1er. Festival Internacional de Tango

**La idea:** como parte de la campaña de procuración de fondos para el desarrollo de la vacuna Quivax 17.4 contra el COVID 19 en el año 2021 se realizó el concierto de Tango argentino de la Camerata Porteña a beneficio de la vacuna. Esta agrupación argentina con más de 35 años de trayectoria difundiendo la obra del maestro Astor Piazzolla tocó por primera vez en Querétaro.

A raíz de esta actividad, se acercó parte de la comunidad tanguera de nuestra ciudad con la que comenzamos a tener un diálogo lo que nos permitió descubrir que era mucho más grande de lo que imaginábamos. Al conocer este grupo con mayor detalle también descubrimos que la mayoría son egresados de nuestra universidad.

Así fue como a partir del diálogo y al conocer en profundidad sus inquietudes y su trabajo constante en pos de la divulgación del tango, poco a poco fue surgiendo la idea de hacer un festival que pudiera visibilizar su trabajo y atraer más gente hacia esta cultura rioplatense.

**Lo comunitario:** comenzamos a principios del 2022 a gestar la idea a través de una serie de reuniones mantenidas con la comunidad tanguera de Querétaro y de otros estados como Guanajuato, Michoacán y Ciudad de México.



Figura 3. Promocional Comunidad Tanguera

Así fue como luego de varias juntas surgió la idea del Primer Festival Internacional de Tango. Esto incluyó por parte de la comunidad su participación permanente para asesorar sobre artistas locales que quisieran participar, las características generales de las actividades que eran de su interés y las formas de organizarlas.

Desde el principio el mensaje fue que el festival era de la comunidad y para la comunidad y que necesitábamos la participación y el asesoramiento de todas y todos los integrantes para que fuera un proyecto con éxito.

El diálogo, la escucha y la participación comprometida de y para la comunidad fueron las condiciones que se generaron desde el inicio del proyecto.

**El alcance:** al comenzar a estructurar el formato y las características del proyecto, se consideró los elementos indispensables que debería contener el Festival: lo académico, lo artístico y lo cultural.

Lo académico se planeó a partir de buscar la profesionalización de los artistas en actividad así como también la interacción con nuestras y nuestros estudiantes para que el Festival tuviera impacto en la formación de éstos.

Lo artístico a partir de combinar una programación variada de espectáculos gratuitos en espacios públicos que incluirían danza, música y artes escénicas.



Figura 4. Exhibición Parque Gran Cué, Corregidora.

Lo cultural a partir de integrar en el proyecto la participación de emprendedores gastronómicos de comidas argentinas, fabricantes de calzado así como la formación de público hacia el tango y la apertura a participar de la expresión cultural tanguera por excelencia “La Milonga”.

También se diseñaron y activaron redes sociales específicas del Festival con la finalidad de aprovechar al máximo estos canales de difusión y promoción de las actividades.

**Los actores:** los principales que fueron declarados los dueños del proyecto que fue la comunidad artística tanguera, a los que les sumó gobiernos municipales de dos distritos, empresarios, emprendedores, y por supuesto la Universidad Autónoma de Querétaro a través de la Dirección de Enlace y Desarrollo Universitario de la Secretaría de Extensión y Cultura.



Figura 5. Noche de Gala “La Milonga del Festival”  
Balvanera Polo & Country Club

Las actividades de activación previas se desarrollaron en diversos puntos de la ciudad de Querétaro en donde los artistas de la comunidad tanguera participaron en clases gratuitas de tango,

conciertos, espectáculos de danza y escénicos que ayudaron a promover las actividades del Festival.

**Los resultados:** el Primer Festival Internacional de Tango arrojó los siguientes números de impacto.

Actividades en 5 sedes diferentes en 2 municipios.

Realización de 5 clases magistrales.

3 días de espectáculos artísticos.

70 artistas en escena.

Más de dos mil espectadores presenciales en las actividades.

300 estudiantes impactados académicamente.

Una semana continua de cobertura mediática.

Impacto indirecto en más de treinta mil personas.

Derrama económica de aproximadamente doce millones de pesos.

Creación del Centro de Investigaciones en Estudios de Tango (CIET) y de la Cátedra Internacional de Estudios Musicales “Astor Piazzolla” destinada a la investigación, divulgación, profesionalización y creación del tango.

Creación del grupo representativo Compañía Universitaria de Tango.

Firma del convenio de colaboración con la Fundación Astor Piazzolla (Argentina).



Figura 6. Presentación CIET y Firma de convenio con Fundación Astor Piazzolla

### 3. Conclusiones

Pensar en la gestión cultural desde el ámbito universitario obliga a dimensionar la actividad y la práctica profesional desde un panorama complejo y cambiante. Los diferentes actores que se deben integrar y el alcance de los proyectos debe permanentemente estar conectado con las funciones sustantivas de las IES.

Tener presente a nuestro estudiantado que es la razón de ser de las universidades pero al mismo tiempo estar presentes en las comunidades en las que la universidad opera como agente de cambio.

El ejemplo descrito del Primer Festival Internacional de Tango es una manera de concretar el pensamiento y la teoría de la gestión cultural desde la praxis profesional. Es un modo de hacer de manera respetuosa y conciente de la humanidad del otro, de las necesidades, intereses e inquietudes. Es un camino que permite a través de la escucha y el diálogo llevar a la práctica el modelo de reflexión-acción-reflexión en búsqueda de propiciar las condiciones que permitan el desarrollo humano.

Es un modo humano de hacer humanidad y en este sentido, creo que la universidad tiene un compromiso y una obligación de ser partícipe de la construcción social de una realidad más justa.

### 4. Bibliografía

- Cabral, P. A. (2021a). El paradigma transdisciplinario en la gestión de proyectos de transformación. In L. E. Núñez Pantoja (Ed.), *Los nuevos paradigmas en Proyectos Creativos y Culturales como modelos de transformación social* (pp. 9–22). Par Tres Editores - Universidad Autónoma de Querétaro.
- Cabral, P. A. (2021b). Proyecto Brujas : Arte , Gestión Cultural y Pensamiento Transdisciplinario como modelo para la transformación social. *Estudios Sobre Arte Actual*, 9, 215–225.
- Freire, P. (1988). *Pedagogía del oprimido* (39a.). Siglo XXI.
- Martinell Sempere, A. (2001). La Gestión Cultural : singularidad profesional y perspectivas de futuro. *Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación*, 1–56.
- Nogueira, A. B., & Zaldumbide, Á. P. C. (2014). *Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo*. CONACULTA.
- Olmos, H. A. (2005). El Gestor Cultural como operador del sentido. *Patrimonio Cultural y Turismo Cuadernos*, 13(Gestión Cultural: planta viva en crecimiento), 62–65.
- Zurbriggen, C. (2011). Perfiles latinoamericanos Artículos Gobernanza : una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 19(38), 1–15.