

## Una experiencia en Gestión Cultural en territorio. El Transformador de Haedo

L. Carrizo  
C. Ibañez  
D. Saez Feliú<sup>1</sup>

### Resumen

Este trabajo presenta algunas líneas de pensamiento en torno al caso de "El Transformador de Haedo": ¿Cómo hace gestión cultural una organización social? ¿Cuáles son las principales problemáticas que atiende en función del rol que cumple en el territorio en el que está inscripta?.

¿Cuál es la concepción de cultura con la que trabaja y cuáles son sus estrategias de intervención? ¿Cuál podría ser el aporte de las organizaciones barriales a las Políticas de Memoria?.

Estas preguntas, entre otras tantas vinculadas a los procesos de transformación social a través del arte y la cultura, fueron abordadas a partir de un trabajo de campo sistemático en el cual se intentó generar, desde el ámbito académico, un espacio de reflexión que pudiera aportar herramientas de gestión a una organización social.

El trabajo realizado sobre "El Transformador de Haedo" se enmarca en la materia Gestión Cultural I y II (Cátedra Santillán Güemes-Benhabib) de la Tecnicatura en Música Popular que se dicta en la sede de Madres de Plaza de Mayo Línea Fundadora (UNLP – Madres de Plaza de Mayo LF – Música Esperanza) para el período 2016/2017.

---

<sup>1</sup>Estudiantes de la Tecnicatura en Música Popular-UNLP- Madres de Plaza de Mayo LF- Fundación Música Esperanza.

## Una experiencia en Gestión Cultural en territorio. El Transformador de Haedo

### Introducción

¿Qué concepciones de cultura y de gestión subyacen a la práctica de una organización territorial? ¿qué obstáculos encuentra en el camino de proyectar y alcanzar sus objetivos?

Como estudiantes formadas en el campo de la música popular, la educación, la promoción cultural y los Derechos Humanos, analizamos una experiencia de gestión cultural en territorio, sabiendo que la sistematización y el trabajo de campo construyen un entramado complejo que implica necesariamente una síntesis entre la práctica y la teoría.

Buscamos categorías pertinentes para reflejar estas experiencias, que no sean ajenas al quehacer cultural del territorio en que se enraizan. Categorías que den cuenta de las particularidades de nuestra práctica, inmersa en un contexto regional determinado

-Latinoamérica- con todo lo que ello implica: ciertas condiciones materiales de existencia, una distribución de los recursos históricamente desigual, un acceso restringido y diferido al capital cultural y una amplia gama de fenómenos estéticos que no necesariamente se pueden conceptualizar con parámetros provenientes del paradigma centroeuropeo de las “Bellas Artes”. (Ocampo, 1982).

La posibilidad de seguir de cerca el trabajo de una organización de base, enmarcada en la propuesta de la cátedra de Gestión Cultural I y II<sup>2</sup> de la Tecnicatura de Música Popular, nos interpela como músicas, estudiantes y promotoras culturales. Hemos intentado describir y analizar las dinámicas que atraviesan a la organización, contemplando diversos aspectos como los actores sociales involucrados, el alcance territorial, los recursos y su administración, el proyecto y su gobernabilidad y los núcleos problemáticos que obstaculizan su trabajo. Inclusive hemos diseñado como parte de este ejercicio teórico-práctico una propuesta de acción directa destinada a la superación de esos obstáculos.

Así como creemos necesario demarcar nuestra posición respecto de la búsqueda de categorías de análisis que permitan un abordaje teórico decolonial y no eurocéntrico, también creemos necesario destacar que la lucha por la decolonización también se dirime en las cuestiones de género. Es por ello que utilizaremos lenguaje inclusivo en sus distintas variantes.

En función de ampliar la información y visibilizar el espacio, incluiremos material audiovisual en la exposición que dé cuenta de las actividades que el Transformador lleva adelante en el barrio de Haedo, Provincia de Buenos Aires.

### Conociendo al Transformador de Haedo

---

<sup>2</sup>El trabajo realizado sobre "El Transformador de Haedo" se enmarca en la materia Gestión Cultural I y II (Cátedra Santillán Güemes-Benhabib) de la Tecnicatura en Música Popular que se dicta en la sede de Madres de Plaza de Mayo Línea Fundadora (UNLP – Madres de Plaza de Mayo LF – Música Esperanza) para el período 2016/2017.

El Transformador es una organización surgida en las asambleas barriales de los años 2001/2002 al calor de las ollas populares, bajo las premisas de **autogestión, horizontalidad y acción directa**. A mediados del año 2002 se les cede la casa de un ex gobernador de la Provincia de Buenos Aires (Manuel Fresco) que se hallaba en estado de abandono.

Esta cesión en un principio careció de marco legal, y la organización en la actualidad debe afrontar un litigio iniciado por lxs herederxs de la casona.

En el año 2013 la Legislatura de la Provincia de Buenos Aires sancionó la Ley 14.551. Dicha ley autoriza la expropiación del inmueble y se estipula que El Transformador lo recibirá en comodato una vez que la Provincia pague una indemnización a lxs herederxs de Fresco y se lo transfiera al Municipio de Morón.

De esta manera, persiste la amenaza de desalojo dado que no se efectiviza la expropiación y el Estado no finaliza el proceso de la ley.

El Transformador es una asociación civil sin fines de lucro compuesta por múltiples espacios que se orientan a diversas áreas y problemáticas socioculturales, económicas y políticas, es por ello que denominamos su campo de acción como “multipropósito”.

El campo de acción refiere las estrategias desplegadas, esto es, los modos y las acciones que se realizan en torno a lo “problemático”: la visibilización/problematización/abordaje de las necesidades o demandas de la comunidad que considera deben ser transformadas por acciones específicas de la organización. (Lavandera & Maglioni en Bráncoli, 2010).

No es posible dejar de lado el contexto histórico y el nivel de formalidad alcanzado por parte de la organización que se derivan de estos aspectos, esas modalidades y acciones. El Transformador nace en plena crisis económico social del 2001, y se ubica en el denominado contexto Pos 2001 (Lavandera & Maglioni en Bráncoli, 2010). Las consecuencias de la redefinición de los lazos entre sociedad-Estado (luego de aplicado el plan neoliberal de los noventa) apenas comenzaban y desencadenaron el posterior estallido social que causó la gran crisis orgánica. Las formas asamblearias que florecieron por entonces -y que reforzaron las existentes - no fueron ni más ni menos que las expresiones más dinámicas en las que los movimientos sociales y las organizaciones de la sociedad civil aparecieron como articuladoras desde las bases (fuertemente empobrecidas por la reducción de salarios y de seguridad social y por el corrimiento del Estado como garante y protector de lxs más vulnerables).

Posteriormente, en la medida en que se reorganizaron y estabilizaron las variables macroeconómicas durante el período kirchnerista algunas otras actividades más vinculadas a lo cultural / artístico fueron incrementándose en estos espacios, sin dejar de atender a las más asistenciales mientras lo requirieran las comunidades.

Las coyunturas políticas y los nexos de subordinación / cooperación con el gobierno, así mismo, definen una modalidad determinada de intervención en la realidad y un determinado reconocimiento en el escenario social. Mientras que durante ese tiempo se producen varias menciones municipales y provinciales y legislativas<sup>3</sup> frente a la labor realizada, hacia el 2016 la organización sufrió una serie recortes en lo presupuestario: uno de los fuertes de la asociación, que es el área de Niñez<sup>4</sup>, ha salido particularmente perjudicado. Quedan

<sup>3</sup> El trabajo realizado por la Asociación Civil El Transformador fue declarado de Interés Municipal con fuerza de Ordenanza, Cde. Expte. N° 63602/07, y de Interés Legislativo por parte de la Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires, a través de la resolución D/1.380/07-08. A su vez, el Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires declaró de Interés Provincial Cultural a la Asociación Civil El Transformador, expte. N° 2160-6707/09.

<sup>4</sup> Se trataba de un convenio con el Gobierno de la Provincia que permitía el sostenimiento de una Casa de Noche para chicxs en situación de calle.

retratadas en este recorte las posibilidades de gestión en virtud de las coyunturas y de las reacciones que la organización se puede dar frente a la reducción en su capacidad de gobernabilidad.

### **Descripción general. Estructura.**

#### **Objetivos de la organización. Recursos materiales. Forma de organización**

Entre las actividades que se impulsan en El Transformador, podemos mencionar el espacio de Niñez, Agroecología, Talleres culturales, Encuentros culturales, Géneros, Huerta y Biblioteca. Cada uno de estos espacios se organiza en una asamblea particular, y todos confluyen en una asamblea general.

Integran los talleres entre setenta y ochenta personas, que se organizan de forma cooperativa. Las actividades se solventan a través de una pequeña cuota (o a colaboración, según las posibilidades de cada unx) y a partir de las actividades recreativas y culturales que se llevan adelante en el espacio, así como los proyectos o becas obtenidas de origen privado o estatal .

A los talleres asisten alrededor de doscientas personas aproximadamente. Al espacio de Niñez acuden alrededor de cien chicxs, y la concurrencia a los eventos culturales varía. También se acerca la gente del barrio a la feria de productos agroecológicos.

Destacamos que el principal objetivo que señalan lxs propixs integrantes del espacio es la organización horizontal y la autogestión, en función de deconstruir las relaciones de opresión; es por ello que se declaran feministas, anticapitalistas, anti-imperialistas y anti-coloniales.

Actualmente la organización atraviesa un período crítico a causa del cambio de gestión a nivel nacional, provincial y municipal, que incluye el cierre de la ex Casa de Noche (para niñxs y jóvenes en situación de calle), el recorte en las becas destinadas al espacio de Niñez y una fuerte puja por el espacio físico.

### **Concepción de cultura y alcance territorial**

En las entrevistas que hemos realizado a lxs talleristas hay una tendencia a vincular lo cultural con lo artístico, generando una escisión entre las actividades en términos de “funcionalidad”. Por ejemplo, se menciona un taller de armado de bicicletas y se lo excluye de la categoría de “taller cultural”. Nos remitimos a una entrevista realizada a una docente de Teatro:

“Por ejemplo, hay talleres que no son culturales, como el espacio de agroecología tiene taller de huerta, pero no está en la cooperativa de talleres culturales (...) Nunca se propuso, pero por ejemplo no entraría un taller de inglés en talleres culturales, pero se debate”

Nos resulta relevante, en la búsqueda de categorías pertinentes para el análisis, repensar las concepciones de cultura que subyacen a nuestra práctica y la coherencia con lo que se enuncia a nivel discursivo. En este sentido, creemos que la organización maneja una concepción de cultura implícita, de corte socio-antropológico e integral (Santillán Güemes, 2009), ya que se da lugar a las relaciones con la naturaleza, las actividades productivas, el vínculo con otras comunidades que conforman su espacio geopolítico y la imbricación de distintas prácticas estéticas (Ocampo, 1985). Remarcamos que, si bien en el discurso esta escisión plantea un posicionamiento explícito, en la práctica encontramos que ese límite se encuentra diluido, y los distintos lenguajes expresivos y actividades, integrados.

En relación a la gestión cultural, un elemento interesante que apareció en los relatos de lxs docentes es el del “festejo de los talleres”, que se contrapone a la “muestra” que infinidad de escuelas, instituciones y centros culturales organizan para exponer lo trabajado durante el desarrollo de un taller o espacio de aprendizaje.

Creemos pertinente detenernos en la construcción simbólica que implica el contenido semántico de la palabra mostrar que en esta oportunidad confrontamos al festejar. Las presentaciones o festejos se estructuran y toman forma en torno a dos lógicas; una de tipo participativa y otra de tipo presentacional, mientras la lógica presentacional implica la existencia de roles especializados y una obra-objeto que se exhibe para el deleite de un público determinado, la participativa abre el hecho artístico al colectivo, no repara en roles ni diferencia productores de oyentes y refuerza el carácter ritual de las prácticas culturales (Gonnet y Shifres, 2015).

En el Transformador de Haedo, el festejo es también excusa para la articulación política, para la visibilización de problemáticas que aquejan al espacio, para la integración y difusión del trabajo de los talleres y para hacer girar la rueda de la sustentabilidad que hace que un espacio totalmente autogestivo continúe en movimiento desde hace casi dos décadas.

Aquí también cabe mencionar que se hace visible la categorización de mundo cotidiano / el pago (Olmos & Güemes) como aquel lugar de todos los días en donde se hace posible la ruptura con lo ordinario y que se abre para la celebración como conclusión de un período o ciclo; ese mundo es festejado porque ha sido gestado con los distintos elementos culturales disponibles que le otorgan sentido, pudiendo habitarlo así en el trabajo como en la fiesta.

“La cultura es construida entre todos, cada día, se genera con lo que cada uno trae, no es algo que es un paquete que uno muestra cuando ya lo aprendió”

Continuando con la concepción de cultura y de las formas de aprendizaje, en palabras de lxs talleristas:

“...(tenemos una) postura (pedagógica) de correrse del error, hay técnica pero también hay un modo pedagógico de transmitirlo, no resaltar el mérito individual...”

Las actividades culturales, eventos y espectáculos que organiza la casona se proponen como una alternativa a la mercantilización de la cultura. Todos son a la gorra (es decir que son abiertos, y la asistencia, sujeta a las posibilidades de cada unx) y se busca que se correspondan con los ejes e intereses de la organización. Se encuentran atravesados, generalmente, por una perspectiva de género, de cultura popular y de consumo responsable.

Nos parece relevante detenernos en las temáticas de género, y en particular respecto al feminismo pues como expresa una referente:

“Después, el feminismo como tal., acá hay un espacio que se volvió a rearmar después de un tiempo con las luchas feministas, con los derechos de las mujeres, que también es transversal, más allá de que se junte a pensar, a construir, es una lucha que lleva toda la organización.”

“Sí, este es un espacio feminista. O sea, se discute y es como una bandera que tampoco lamentablemente quiere decir que todos los compañeros sean feministas, pero bueno, como el Transformador participa de la Campaña por el Derecho al Aborto y bueno, entre otras cuestiones que se vienen trabajando acá como ejes”

Creemos que este perfil feminista implica un conjunto de saberes y prácticas sobre las que viene trabajando la organización, que se presentan como posibilitadores de nuevas y/o mejores acciones y articulaciones territoriales.

No desatendemos, a cómo el peso en la actualidad de la temática vinculada a los femicidios y otras formas de violencia sobre las mujeres, así como la Campaña por el Aborto Legal, Seguro y Gratuito, operan dialécticamente en la realidad, en las distintas agendas políticas y sociales y (eventualmente) se hacen eco en las organizaciones de la sociedad civil, en el Estado y en la sociedad en general en grados diversos.

Algo relacionado con esto, -nos atrevemos a inferir en el plano microsocioal- se puede ver reflejado en la buena recepción de una de las actividades realizadas por un espacio (Biblioteca) en que dadas una serie de temáticas a abordar desde la lectura, las más concurridas han sido las relacionadas con temáticas de género. Nos señalaba una referente del espacio de Biblioteca:

“tuvimos la experiencia de hacer encuentros de lectura colectiva (verano 2017), como queriendo salir del acto individual, que implica cómo por lo general leemos, siempre desde la persona y en relación al texto. Lo hicimos temático, hablamos de feminismo, de escritoras y escritores de Latinoamérica, de barrios, de poetas desaparecidos, de cuerpos disidentes, y la verdad que... nos sorprendió que, primero venga mucha gente”

También hay un componente que no podemos desestimar, que es la cualidad de punto de encuentro interorganizacional, en el que confluyen diversas organizaciones (tales como H.I.J.O.S Zona Oeste, Isla Verde, Sembrando Rebeldía, Morón SurCo - cooperativa de productos agroecológicos, Socorristas en Red y la Campaña por el Derecho al Aborto Legal, Seguro y Gratuito).

La inserción del Transformador en el barrio y su alcance territorial configuran un mapa complejo, con matices y obstáculos que desarrollaremos.

La organización se ubica en el barrio de Haedo, en las inmediaciones de la estación Haedo del tren Sarmiento (Partido de Morón, Provincia de Buenos Aires). Allí funciona el Centro de Día, mientras el ex Centro de Noche funcionó en Castelar. También llevan adelante un centro comunitario en el Barrio Obrero de Lomas de Zamora.

En los relatos de las entrevistas se señala una diferencia significativa entre lxs participantes de estos espacios, y lxs que se acercan a la casona para concurrir a talleres, eventos y ferias.

También se hace hincapié en cómo la comunidad barrial percibe a la organización y al espacio:

“Hay gente del barrio que no lo ve con agrado, ‘somos los hippies’. Se realizan acuerdos con los vecinos para la convivencia no problemática, por ejemplo los horarios de los eventos, que la gente no se quede fumando en la esquina... Dentro de la casa no se puede fumar, pero hay chicos en situación de consumo, entonces que no se queden fumando en la esquina o a la vuelta”

“La casona es vista por parte del barrio como ‘espacio libertino’, donde cada uno hace lo que quiere”, esa es la mirada del de afuera.”(Entrevista a Profesorxs de Clown)

“Los talleres en general viene gente de clase media, los chicos de la Casa de Noche van a talleres en el centro de día, pero se complica la inclusión de esos chicos en los talleres del

Transfo. Porque habría que trabajar otras cosas con la gente que viene, como por ejemplo el cuidado de objetos personales, hay otra lógica de trabajo porque están en una situación de mucha vulnerabilidad” (Entrevista a Profesoras de Teatro para niñxs)

Por otro lado, en el Transformador se realiza de forma mensual la “Flor de Feria”, una feria de consumo sin intermediarios entre productorxs locales y consumidorxs. Este evento es reconocido por lxs integrantes como el espacio que más incidencia posee en el barrio de Haedo:

“En el mercado específicamente, recibe mucha gente, vecinos y vecinas del barrio, hacen como volanteadas, pegatinas por el barrio los días del mercado. Hay una chica que se está encargando, que va a la estación, reparte volantes por las casas... y es bastante concurrido por los vecinos y vecinas. Está como más instalado (...) el espacio que más puede articular con el barrio de Haedo. Que es bastante... tiene sus cositas... y por ahí es el espacio donde puede venir una señora paqueta a comprarse un kilo de mandarinas agroecológicas”

Notamos que hay una frontera difusa que mantiene cierta distancia entre la organización y el barrio en el que opera, compuesta principalmente por cuestiones ideológicas y de clase. Esto nos introduce a una temática central: la gobernabilidad del proyecto, que en estos últimos años ha acrecentado sus niveles de conflictividad.

### **Gobernabilidad y núcleo problemático**

¿Cuáles son las capacidades de incidencia real del Transformador sobre las temáticas definidas? ¿cómo inciden en la organización los distintos actores y poderes? ¿que núcleos problemáticos detectamos como observadoras y qué líneas de acción posibles visualizamos?

Contestar estas preguntas desde una perspectiva decolonial y emancipadora implica, también, correr nos de concepciones de la gestión provenientes del campo empresarial. Nos remitimos a la etimología de Gestar, que nos señala un proceso vital e inherente a la dinámica de toda cultura: dar origen, generar, producir hechos. (Santillán Güemes y Olmos, 2004).

Uno de los actores con mayor incidencia en el desarrollo de actividades es el Estado a nivel provincial. Es con quien mayores dificultades han tenido a partir del cambio de gestión desde el año 2015: la nueva gestión ha recortado la cantidad de becas destinadas al área de Niñez y ha demostrado una escasa voluntad política para continuar sosteniendo la Casa de Noche, desfinanciándola y obligando a la organización (luego de varios intentos de denunciar este vaciamiento) a desistir y cerrar el espacio.

Por último, la situación legal de la casona es bastante delicada, ya que si bien la expropiación ya posee un marco legal, dicha ley no se efectiviza ya que el gobierno provincial no transfiere los fondos a lxs herederos del inmueble. En este sentido, creemos necesario aclarar que no estuvo la decisión política de efectivizar la ley, ni durante esta gestión ni durante la previa. En la actualidad, la visibilización de esta situación se considera una prioridad dentro de la organización, e inclusive existe una comisión destinada a la difusión y la aplicación de la ley de expropiación 14.551.

Detectamos, en el manejo de estas problemáticas, una gran capacidad dirigencial (integrantes motivadxs, comprometidxs, gran capital humano) combinada con una débil capacidad de lobby o articulación política con aquellos actores que se presentan como adversarios.

En relación a la administración, aparece con frecuencia una lógica del recurso económico como único recurso que puede escasear a la hora de planificar y gestionar. Sin embargo, basándonos en las categorizaciones de Matus, detectamos una debilidad en relación a la información y la comunicación del tema de la expropiación y del momento que se transita:

“(…) Es algo muy delicado que estamos como en un ultimátum, y decía eso, como que no todos los compañeros y las compañeras están al tanto de qué se trata, en qué instancia estamos... y por ahí pasa cualquiera y pregunta y lo atiende un compañero que no sabe y eso es una debilidad también... de no estar al tanto de cómo está la organización en ese sentido. También la comunicación externa en cuanto a, bueno, poder comunicar esto, qué somos, qué hacemos, la articulación con el barrio de Haedo, con este barrio en particular”

No podemos perder de vista que el alcance de la organización opera sobre un territorio no demarcado físicamente, que incluye lazos con otras organizaciones, trabajo con población en situación de calle y articulación con espacios regionales del Oeste. A la vez, uno de los puntos más fuertes del Transformador es la articulación con otras organizaciones sociales, que es lo que podríamos pensar que le sigue dando gobernabilidad a pesar de atravesar un momento de mucha puja política con el gobierno provincial.

### **Consideraciones finales y líneas de acción sugeridas**

Hemos concluido que el núcleo problemático del Transformador es la articulación con el territorio y la inminente expropiación de la casa. Notamos que las personas que forman parte de la organización señalan la gravedad de la situación en que se encuentra el espacio y reconocen que una mayor articulación con el barrio generaría una mayor gobernabilidad y mayores capacidades de incidencia en las problemáticas en las que se proponen intervenir. Lograr la apropiación -por parte de la comunidad- de la organización, impactaría en poder contar con los apoyos necesarios para obtener los avales legales para la utilización y expropiación de la casona.

Es a raíz de estas conclusiones que, como estudiantes, reflexionamos y diseñamos líneas de acción directa posibles, utilizando los recursos disponibles en el espacio, que son cuantiosos y multidisciplinarios. Creemos firmemente en la posibilidad de recurrir a lo performático como insumo (Santillán Güemes, 2017) y como estrategia comunicacional, sobre todo en una organización tan atravesada por el arte, la cultura popular y las prácticas estéticas.

En el marco de nuestra cursada y el trabajo final presentado para la cátedra de Gestión Cultural, proponemos una intervención que problematice la situación ya descrita, que se enmarque en algún evento de asistencia masiva y heterogénea, como lo son por ejemplo las ferias de productos orgánicos y agroecológicos. La performance planteada consiste en un simulacro de desalojo, que contribuya a la transformación del vínculo a nivel barrial y que sensibilice a lxs vecinxs, además de informarlx. Este simulacro sería llevado adelante por actores y actrices participantes de los talleres, que avanzan entre lxs asistentes explicando la situación, exigiendo que se clausure el espacio y se levante el evento, en la búsqueda de un impacto que pueda desatar la reacción y la generación de diversas respuestas por parte de la comunidad al conflicto del desalojo.

Nos interesa, también, profundizar en las estrategias a las que ha recurrido la organización para visibilizar estas problemáticas, así como mostrar las actuales. Creemos que replicar estas estrategias, en un contexto de construcción colectiva e intercambio como el que se nos abre



en esta ocasión, es una excelente oportunidad para potenciar el trabajo territorial, en un contexto en que el encuentro y la resistencia se vuelven urgentes.

## **Bibliografía consultada**

Bráncoli, Javier Compilador (2010). Donde hay una necesidad nace una organización. Cap IV. (Buenos Aires: Ed.Ciccus).

Gonnet, Daniel, Favio Shifres, Sebastián Tobías Castro, María Inés Burcet (2015) “LOS CENTENO: 5 Generaciones de música en Tucumán y su contribución para reconsiderar el aprendizaje musical”. Laboratorio para el Estudio de la Experiencia Musical. UNLP Facultad de Bellas Artes. X Jornadas nacionales de investigación en Arte en Argentina y América Latina.

Lavandera, Paola, Carolina Maglioni (2010). Caracterización de las organizaciones. Cap. 4, Ediciones CICCUS y Facultad de Cs. Sociales, UBA, Buenos Aires.

Matus, Carlos (1984) Planificación, Libertad y Conflictos. Fundamentos de la reforma del sistema de planificación en Venezuela. IVEPLAN. Venezuela.

Matus, Carlos (1987) “Planificación y gobierno”. En: Revista de la CEPAL (Naciones Unidas) No 31, Santiago de Chile.

Ocampo, Estela (1985): Apolo y la máscara. Madrid, Anagrama.

Santillán Güemes (2017) “Performance y performatividades” (apuntes) Texto de Cátedra Gestión Cultural, en Tecnicatura de Música Popular, UNLP.

Santillán Güemes, Ricardo. (2009), “Políticas culturales, cultura y gestión cultural”, Revista RGC, Buenos Aires