



02

USTED ESTA AQUI

BIENVENIDO AL CENTRO CULTURAL SAN MARTIN

El Centro Cultural General San Martín (CCGSM), ubicado en la esquina de Sarmiento y Paraná, es un referente de la actividad cultural porteña y uno de los símbolos de la ciudad de Buenos Aires.

En 2007, con 37 años de vida, se encuentra en plena remodelación y ampliación de su infraestructura, como así también de su equipamiento técnico.

El CCGSM extenderá su capacidad física a 35.000 metros cuadrados. Se inaugurarán seis nuevos subsuelos, dos salas de cine, una sala multipropósito y de espectáculos no convencionales y un Centro de Desarrollo Multimedia, que incluirá un laboratorio de experimentación, un espacio multimedia joven y un área de servicios para realizadores. Además, se incorporarán servicios adicionales tales como espacios gastronómicos y tiendas de productos culturales.

Del mismo modo que la tecnología de punta encuentra su razón de ser a partir de su utilización creativa, la modernización edilicia cobra sentido a partir de un modelo de gestión innovador que proyecte al Centro Cultural hacia el futuro. Por esa razón, esta obra arquitectónica se completa con el diseño y desarrollo de un modelo de gestión y administración cultural y de la capacitación técnica y profesional de sus recursos humanos, como parte de una estrategia de puesta en marcha para asegurar un desarrollo institucional sustentable para el CCGSM.

El CCGSM abrió sus puertas en 1970. Concebido inicialmente como centro de convenciones y congresos fue creciendo a la par de las instituciones culturales de la ciudad hasta ocupar un lugar especial, más allá de sus funciones específicas. Solo a modo de ejemplo se puede mencionar que fue centro de

cómputos en las elecciones nacionales de 1983 que marcaron la recuperación democrática argentina. Fue también sede de la CONADEP en 1984 y albergó a la primera Legislatura de la ciudad autónoma de Buenos Aires entre 1997 y 1999.

Simultáneamente, la programación artística de teatro, danza, música, artes plásticas y audiovisuales se fue desarrollando hasta alcanzar una presencia decisiva entre sus actividades. Esta dinámica vida cultural e institucional del CCGSM fue dejando en evidencia la necesidad de renovar el paradigma cultural de los '70 para adaptarlo a las exigencias del siglo XXI.

El proyecto de innovación de la gestión del CCGSM parte de la premisa de que la actividad cultural debe configurar los espacios físicos. Por ello se ha trabajado en el diseño de espacios versátiles, flexibles, adaptables a múltiples actividades. Este concepto de Centro Cultural, sin invalidar la tradición y la continuidad de las actividades y servicios existentes, permitió superar el propósito de espacio continental para posicionarlo como promotor de contenidos innovadores. De este modo, el clásico centro de convenciones y congresos pudo desarrollarse en forma simultánea con los espectáculos, las actividades de preservación del patrimonio, las de formación, las muestras de artes visuales, presentaciones de libros, conferencias y debates públicos, así como con las nuevas actividades y servicios que se incorporarán una vez finalizada la remodelación.

El presente trabajo tiene por objeto dar cuenta del diseño y planificación estratégica del CCGSM para fortalecer su posicionamiento dentro de la oferta cultural de la Ciudad de Buenos Aires. Un Centro Cultural que se desarrolle en forma sustentable, orientado a la promoción, experimentación y desarrollo de nuevas tendencias, jerarquizando su presencia urbana y su proyección a nivel nacional e in-

ternacional y promoviendo su acción cultural como un servicio público esencial.

El perfil multidireccional del CCGSM se fue moldeando en virtud de sus servicios culturales, de la participación de cientos de artistas y creadores y de la alta concurrencia del público. Así se fueron desarrollando diferentes tipos de actividades, géneros y disciplinas en forma simultánea, hasta convertirlo en pionero no solo por ser uno de los más antiguos de Latinoamérica sino por la diversidad de su propuesta cultural.

La fecunda historia del CCGSM no había sido publicada hasta el momento y reconstruir la memoria institucional requirió una ardua tarea. Se relevaron innumerables recortes periodísticos, afiches, programas, folletería, gacetillas, fotografías, informes de gestión y el invaluable testimonio oral del personal del Centro. Todos estos elementos dispersos configuran un registro parcial que no remedia ni disimula un enorme vacío. Durante años, la continua falta de conciencia acerca de la importancia de la preservación del patrimonio arrojó como resultado la ausencia de un archivo metódico. Esta reparación será una tarea que trasciende estas páginas y deberá continuarse en el futuro, tratando de reconstruir una memoria institucional de inusual riqueza.

También se propone en estas páginas describir la tarea emprendida por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires desde el año 2000¹, cuando se tomó la decisión de modernizar la arquitectura y el equipamiento técnico y desde el 2002, cuando

1. Jefes de Gobierno:

Dr. Aníbal Ibarra: 06/08/00 al 07/03/05

Sr. Jorge Telerman: 07/03/05 al 10/12/07

Ministros de Cultura:

Sr. Jorge Telerman: 06/08/00 al 10/12/03

Dr. Gustavo López: 10/12/03 al 07/03/05

Arq. Silvia Fajre: 07/03/05

se comenzó a diseñar el modelo de innovación de la gestión institucional.

Se buscó relatar el proyecto emprendido y los conceptos teóricos que dieron como resultado el diseño y la planificación estratégica que acompañan las obras arquitectónicas para los próximos años, las cuales le permitirán al CCGSM convertirse en un centro institucionalmente sustentable.

Esta publicación cuenta con una valiosa serie de artículos en la cual destacados profesionales de la cultura, especialmente convocados para este volumen, vuelcan sus conceptos e ideas sobre temas específicos y variados del quehacer cultural. Del intercambio han surgido muchos de los puntos teóricos de referencia del trabajo del CCGSM en los últimos años. El agradecimiento no sólo por su participación en esta publicación, sino por acompañar con una rigurosa mirada profesional y un permanente y apasionado aliento la gestión de este Centro Cultural a través de sus opiniones y sabios consejos a George Yúdice (EEUU), profesor titular de Estudios Latinoamericanos en la Universidad de Miami; Rafael Mandujano (Francia), investigador asociado del "Observatorio Nacional de la Descentralización" del Ministerio del Interior de Francia y Responsable de proyectos para la asociación de ciudades y regiones de Europa para la Cultura, Les Rencontres; Friedhelm Schmitt Welle (Alemania), Investigador en Literatura y Estudios Culturales del Instituto Iberoamericano de Cultura de Berlín; Arturo Navarro (Chile), Director del Centro Cultural Estación Mapocho; José Ramón Insa (España), Coordinador de programas y redes culturales del Área de Cultura de Zaragoza y Presidente de Interlocal (Red Cultural Ciudades de Iberoamérica); Gonzalo Cárambula (Uruguay), Ex Director de Cultura de Montevideo y Coordinador Ejecutivo del Programa Agenda Metropolitana del Gobierno de Uruguay; Régulo Pachano (Venezuela), Director del Centro de Arte de

Maracaibo "Lía Bermúdez" y Osvaldo Quiroga (Argentina), periodista y crítico cultural.

El agradecimiento también a las autoridades del GCBA, jefes de Gobierno y Ministros de Cultura que desde el año 2000 promovieron y facilitaron el desarrollo del Plan de Reversión Integral del CCGSM.

A la Dirección General de Infraestructura del Ministerio de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

A la Fundación del Banco Ciudad por su apoyo para la realización de esta publicación.

Al personal del CCGSM, por entusiasmarse con la tarea de rescate de la identidad institucional acercando datos, fotos y otros materiales, usados para la recuperación de la memoria del Centro Cultural y que, a partir de ahora, estarán en guarda en una nueva área creada para tal fin: el Área de Investigación y Documentación del CCGSM. A Claudio Massetti, Director Ejecutivo del CCGSM; a Fabián Sánchez, Director Administrativo del CCGSM y al equipo de la Dirección General. A Adrián D'Amore y Valeria Spinelli que cargaron sobre sus espaldas la tarea de coordinar la presente publicación.

A la Red de Centros Culturales de América y Europa que viene acompañando este proyecto desde el año 2002.

Al Consejo Consultivo del CCGSM en el que participan Alejandra Marinaro, Directora de la Carrera de Licenciatura en Tecnología y Diseño Multimedial de la Universidad Maimónides; Aníbal Jozami, Rector de la Universidad Nacional de Tres de Febrero, y Norberto Griffa, Director del Departamento de Arte y Cultura de la misma Universidad; Enrique Longinotti y Mora Chague del Posgrado en Diseño Comunicacional de

la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires; Rodolfo Hermida de la Carrera de Imagen y Sonido y Martín Groisman del Posgrado Arte Digital de la misma Facultad; Carmelo Saitta de la Carrera de Artes Multimediales del Instituto Universitario Nacional de Artes; Nora Lima, Directora de Estudios de la Escuela Da Vinci; Alberto Mijalovsky de ORT Argentina; la Dra. Carmen Grillo del espacio Fundación Telefónica y Lidia Blanco, Directora del Centro Cultural de España en Buenos Aires.

A Jorge Álvarez, Presidente del Instituto Nacional de Artes Audiovisuales (INCAA), y Silvia Barales de la ENERC- INCAA.

A Hartmut Becher, Director del Instituto Goethe Buenos Aires.

A Beatriz Ventura, de la Embajada de Canadá.

A Emilio Cartoy Díaz y Rodolfo Hermida por su desinteresada colaboración profesional en el diseño del proyecto.

A todos los artistas que en 37 años compartieron su pasión con el público, eligiendo hacerlo en el Centro Cultural San Martín: sin su arte y creatividad nada de esto sería posible.

Al público que reconoce al CCGSM como propio y que le da vida y sentido con su invaluable presencia los 365 días del año.

Por último, un agradecimiento muy especial al Arquitecto Mario Roberto Alvarez y su equipo, que nos facilitó material y horas de interesantísima charla regalándonos importantes claves para la adecuada gestión de un edificio que sin duda tiene un gran valor patrimonial y haciendo posible la recuperación de la historia originaria.

03

EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LAS INSTITUCIONES CULTURALES

Prof. María Victoria Alcaraz

Directora General del Centro Cultural San Martín

++

La gestión cultural necesita tener en cuenta que todo espacio cultural, para poder cumplir con su misión, debe ser sustentable. El concepto de *sustentabilidad* surge en el ámbito de las ciencias económicas y fue popularizado a fines de los ´80 por la “Comisión Brundtland”, oficializando a partir de la Cumbre de Río en 1992, una nueva agenda para el desarrollo mundial del Siglo XXI¹.

La *sustentabilidad* se puede interpretar como un proceso de desenvolvimiento social basado en la interacción constructiva y sinérgica de las dimensiones

ambiental, económica, productiva, socio-cultural y política, sobre la base tecnológica e institucional de la sociedad, respetando y motivando las diferencias culturales, enriquecidas a través de la comunicación.

Para delinear los caracteres específicos de la *sustentabilidad* es de utilidad diferenciar lo sostenible de lo sustentable: las cosas se sostienen desde afuera pero se sustentan desde adentro. Mientras la *sostenibilidad* se podría lograr con acciones decididas desde afuera, la *sustentabilidad* requiere que las acciones se decidan desde adentro, de forma autónoma.

1. Agenda 21: programa de las Naciones Unidas (ONU) para promover el desarrollo sustentable. Es un plan detallado de acciones que deben ser acometidas a nivel mundial, nacional y local por entidades de la ONU, los gobiernos de sus estados miembros y por grupos principales particulares en todas las áreas en las cuales ocurren impactos humanos sobre el medio ambiente.

La noción de *sustentabilidad* asociada a la de *desarrollo* genera un nuevo desafío: el de *desarrollo sustentable*. Este concepto hace referencia a la posibilidad de satisfacer las necesidades del presente, sin compro-

meter las futuras generaciones. Siguiendo a J. Gabaldón, "El desarrollo sustentable es un proceso de cambio a través del cual la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del proceso tecnológico y la modificación de las instituciones concuerdan con las necesidades tanto presentes como futuras"²

Si bien *desarrollo sustentable* responde en principio a una preocupación por el medio ambiente, no tiene una dimensión exclusivamente ambiental sino también económica, política y social.

Para que una determinada sociedad goce de un *desarrollo cultural sustentable*, en términos de gestión cultural, es necesario que sea capaz de diseñar las prioridades para sus prácticas expresivas y creativas, sean estas públicas o privadas, individuales o colectivas. Es necesario ejercer el derecho a una autonomía cultural identitaria, cuya matriz se nutre de la sociedad misma.

Una vez realizado el anterior recorrido desde el nacimiento de la noción de sustentabilidad en el ámbito de las ciencias económicas hasta su inserción en el campo de la cultura, es posible preguntarse si este concepto puede tener una aplicación a las organizaciones culturales. Transpolando conceptos entonces, se podría hablar del *desarrollo sustentable de instituciones culturales*.

La planificación estratégica juega un rol clave para asegurar el éxito de una organización cultural, del servicio que presta y del impacto social que genera. En el proceso de planificación, la organización cultural piensa anticipadamente los objetivos que se plantea, el rumbo a seguir y las acciones que va a

2. Gabaldón Arnoldo José. Desarrollo sustentable. La salida de América latina. Caracas, Grijalbo, 2006.

desarrollar para minimizar los riesgos y maximizar las alternativas en una sociedad que, lamentablemente, cada vez está más fragmentada.

La estrategia es la capacidad que debe desarrollar una organización cultural para adaptarse a los cambios de contexto, utilizando todas sus habilidades y recursos, sin apartarse de los objetivos fijados previamente.

La planificación estratégica de una organización cultural es el rumbo que se establece así como la impronta que la hará reconocible.

La planificación parte de un diagnóstico de recursos y necesidades dentro de un contexto, donde habrá que dimensionar el alcance e intensidad del proyecto. Con una adecuada planificación estratégica y decisión política, se reducen los riesgos de gestión. De lo contrario estaríamos en presencia de una gestión inhibida de toda posibilidad de lograr desarrollo sustentable de la institución cultural.

Las instituciones culturales, en general, y los centros culturales, en particular, son esencialmente un lugar de encuentro y refugio secular de todos aquellos que desean expresarse y representar con sensibilidad sus experiencias artísticas, tratando de comprender la *Aldea Mundo*.

Para que un Centro Cultural pueda cumplir con los objetivos que mencionamos, se necesita contar con un modelo de gestión cultural innovador, flexible y altamente profesionalizado.

Articular el diálogo entre el público y los creadores es una tarea plausible.

Para llevar adelante una gestión exitosa en un Centro Cultural, habrá que partir siempre de un presupuesto realista, de recursos genuinos y jamás

apartarse de los objetivos planteados. La sensibilidad y firmeza de la conducción, deben articularse con recursos humanos altamente calificados, para lograr la innovación y calidad de la oferta cultural pretendida. Por otro lado, resulta necesario contar con equipamiento técnico adecuado, que facilite la tarea dialógica entre el público y la producción ofrecida. Todas las acciones desarrolladas dentro de un centro cultural deben ser planificadas con el nítido objetivo de construir una organización cultural sustentable y que dé respuestas a las demandas de una sociedad inquieta y en movimiento.

Para lograr una gestión exitosa, en estos términos, se debe comenzar por un plan estratégico, recursos humanos calificados y equipamiento adecuado. Es necesario convocar artistas y creadores independientes que orienten su mirada y producción apostando a una sociedad más justa e igualitaria, marcando tendencias y apuntando también a nuevos públicos. Es necesario reorganizar circuitos administrativos ágiles que faciliten la generación de recursos presupuestarios, sin los cuales se dificulta la tarea.

El equilibrio y combinación de todas estas variables, en su justa medida, producen una energía favorable y concurrente hacia el logro de los objetivos prefijados. Los desafíos que habrá que sortear y la ampliación de las demandas podrán ser satisfechas a partir de la predisposición y conjunción de todos los sectores e instituciones de la cultura.

El actual proceso histórico, que con cierta ambigüedad se define como globalización, debe ser analizado desde la cultura con determinación y profundidad. La irrupción de nuevas tecnologías ha generado cambios profundos en los sistemas productivos y en la vida cotidiana.

La enorme velocidad y volumen de la información

está produciendo impactos en la sociedad contemporánea, que la cultura no puede ni debe soslayar.

En un mundo globalizado, desde donde algún pensamiento económico pretende una homogenización cultural y "...donde la pluralidad de ofertas no compensa la pobreza de ideales colectivos, y cuyo rasgo básico es, al mismo tiempo, el extremo individualismo"³ la cultura tiene una relevancia especial como generadora de lazos sociales. En la *Aldea Global* que habitamos, el hiperindividualismo, el retroceso de la esfera pública, la baja credibilidad en las instituciones, el deterioro de la cultura letrada y la crisis de la escuela como espacio de redistribución simbólica, evidencian una pobreza de sentidos.

Uno de los objetivos fundamentales de la cultura debe ser el de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Una sociedad que se conoce a sí misma y que sabe con qué herramientas cuenta para su crecimiento, es una sociedad libre y con mejores posibilidades de desarrollo. En cambio, una sociedad que no se hace preguntas, que no convive con lo diferente, que no contempla lo diverso, es una sociedad excluyente, que se aleja de la posibilidad de lograr mejores condiciones sociales.

A partir de las propuestas de los servicios culturales, las personas logran ampliar su perspectiva crítica, haciendo posible un encuentro, donde el debate construye la posibilidad de nuevos desafíos.

En el campo cultural conviven por lo menos tres protagonistas: los artistas, el público y los gestores culturales. Entre ellos debe generarse un diálogo fluido, democrático y plural que dé origen al hecho cultural mismo.

3. Sarlo, B: Escenas de la vida posmoderna. Intelectuales, arte y video cultura en la Argentina. Ediciones Ariel, Bs. As., 1994.

El encuentro entre los diferentes actores que intervienen en la relación cultural se produce, generalmente, en un entorno donde cada uno de ellos propone y recoge valores simbólicos que enriquecen la especificidad del intercambio cultural.

Los artistas aportan su creación y la gestión cultural potencia su arte conjugando diversas variables que hacen posible un hecho cultural trascendente: el encuentro.

La participación de los ciudadanos en la cultura es un objetivo fundamental a tener en cuenta, ya que enriquece la actividad cultural misma, imprimiéndole un dinamismo profundo e intenso. No existe un solo público homogéneo y uniforme; sino que por el contrario, la pluralidad y la heterogeneidad sobresalen, siendo éstas necesarias para su vitalidad, en un marco de libertad. Descifrar las actitudes y necesidades de los ciudadanos de comienzos del siglo XXI configura un desafío complejo que el gestor cultural debe afrontar.

Los gestores de la cultura son una herramienta ineludible en el proceso del intercambio cultural. Tener en cuenta las distintas dimensiones de su trabajo profesional, desde su formación hasta sus funciones, y las diferentes especialidades, facilita la tarea. Asimismo, el gestor cultural debe asegurar el adecuado funcionamiento de la institución que alberga ese encuentro entre el artista y el público. Así, la administración del espacio físico recobra una dimensión que no siempre es tenida en cuenta de forma adecuada.

Artistas, público, gestores culturales e instituciones, facilitan un diálogo e intercambio de importante valor, dando nacimiento al primer y principal eslabón de la cadena de los servicios culturales. Éstos están destinados a satisfacer necesidades que

se presentan generalmente en el tiempo libre y cuya intensidad no es fácil de tangenciar. Los servicios culturales no se reducen a la producción de entretenimiento, sino que tienen un objetivo social más amplio. El ejemplo paradigmático de este rol social quizás sea el aporte a la creación de ciudadanía. Es conveniente optar por servicios culturales que estimulen la imaginación y la libertad, ayudando a formar ciudadanos más sensibles, más libres y con mejor calidad de vida. La tarea de la gestión cultural que aspiramos en el nuevo siglo, es la de construir organizaciones culturales para ciudadanos creativos, activos y exigentes.

Las ciudades han ido cambiando con el devenir del tiempo, hasta convertirse en complejas estructuras dentro de la organización social, siendo el espacio urbano el ámbito originario de inserción y desarrollo de las diversas instituciones culturales que deben acompañar estas transformaciones.

En términos históricos, las instituciones culturales clásicas nacieron para satisfacer las demandas de cultura de determinados sectores sociales. Así, los teatros, museos, bibliotecas, salas de conciertos fueron, durante mucho tiempo, los referentes de la cultura, por lo general, para los grupos sociales más acomodados.

Ese tipo de organizaciones culturales han surgido bajo un concepto de cultura vinculado con las bellas artes, orientado a determinados grupos sociales, que disponían de tiempo libre y dinero para disfrutar de ella. Los mecenas, los voluntarios y los propios artistas, fueron los primeros agentes culturales que llevaron adelante el desarrollo de aquellas instituciones.

A medida que la sociedad democratizó el acceso a los bienes y servicios culturales, las organizaciones

culturales convencionales que no se adaptaron, se fueron debilitando. A su vez, las bibliotecas comenzaron a organizar conferencias y lecturas públicas, en los teatros empezaron a hacerse muestras de artes plásticas y en los museos obras de teatro. La extraordinaria demanda de servicios culturales por parte de los sectores medios y populares fue provocando cambios notables en los hábitos sociales.

Así, se fue abriendo camino a nuevos públicos que exigían acrecentar la oferta cultural, generando mayor predisposición de los Estados y del mercado para concretar nuevas propuestas educativas que ampliaron considerablemente la cantidad de personas abocadas a los nuevos desafíos.

Las instalaciones convencionales no lograron tener la circulación de nuevos públicos y una mayor demanda para las producciones. Ya no alcanzaba con que cada institución diversificara la oferta. En este contexto nacieron los Centros Culturales, como modelo de institución cultural más flexible, conjugando en su seno múltiples actividades artísticas cuya policromía, dimensión y convocatoria fueron creciendo hasta convertirse en verdaderos centros ciudadanos de divulgación y producción cultural. En ellos, los artistas emergentes encuentran un ámbito apropiado para mostrar sus producciones y también el público ha ido conociendo estos espacios de libertad, provocando un encuentro extraordinario y vital.

Este despliegue masivo de oferta cultural generalmente se desarrolló en edificios construidos o adaptados, rompiendo la concepción monolítica de salones para una sola actividad cultural.

Los Centros Culturales, además, se convirtieron en verdaderas *canteras* de nuevos talentos, incentivando, ofreciendo herramientas necesarias para que aque-

llos puedan expresarse y generar sus producciones. Para ello, hay que construir organizaciones cada vez más horizontales, donde todos los protagonistas se involucren adecuadamente, minimizando el tramo burocrático-administrativo indispensable para cada acción concreta.

En Latinoamérica, el retorno a los gobiernos democráticos en la década de los '80 fue un terreno fértil para el florecimiento de Centros Culturales. Desde Maracaibo a Santiago de Chile, desde Buenos Aires a Santo Domingo: en todas las ciudades de América Latina florecieron las propuestas culturales al compás de la apertura política, mayores grados de libertad y ampliación de la participación ciudadana. La etapa de las dictaduras quedaba atrás y una nueva y generalizada oxigenación libertaria invadió a la sociedad toda, que intuyó que el horror y la violencia política habían cedido terreno.

En la actualidad, un Centro Cultural es un espacio desde donde se sobrepasan los límites convencionales de uso del espacio físico, de lenguajes, de experimentación y nuevas tendencias. Es un lugar de encuentro, de intercambio entre público, artistas y creadores, un ámbito de debate, reflexión y pensamiento crítico, donde los diferentes grupos sociales forman colectivamente ciudadanía. Questiona los límites establecidos entre distintas artes, esferas culturales y prácticas simbólicas diversas. Su constitución es híbrida⁴ ya que se ubica en el medio entre muchas otras instituciones. En sus programas culturales conviven múltiples actividades: organiza muestras de arte pero no es museo, ciclos de cine y video pero no es cine, ciclos de teatro y danza pero no es teatro, se hacen conferencias y debates pero no es un centro académico, se promueve la lectura

4. Schmidt Welle Friedhelm, "Apuntes para una filosofía de la Red de centros Culturales de América y Europa", Tablero N° 69, 2004.

pero no es una biblioteca. Por lo cual, parecería ser más fácil "definir a un Centro Cultural por lo que no es, más que por lo que es"⁵. Esta peculiaridad permite que un Centro Cultural disponga de espacios con mayores posibilidades para el diálogo con el público y la participación que otras instituciones culturales, generando un encuentro entre los distintos agentes del arte, proponiendo un ámbito adecuado para el encuentro, el debate, la reflexión y atenuando la frontera entre productores y consumidores de la cultura.

Otras instituciones de la cultura como los museos, los teatros o las bibliotecas, siguen contribuyendo con notable esfuerzo y con producciones de altísima calidad y convocatoria, a una propuesta cultural sustentable. No es el propósito del presente trabajo conjugar una falsa dicotomía entre centros culturales y otras organizaciones culturales. Todo lo contrario, reconocemos los méritos, entendiendo que la complementariedad y articulación, son los mecanismos adecuados para implementar entre los diversos modelos institucionales del quehacer cultural.

En una época de cambios tan acelerados como los que están sucediendo debe comprenderse la importancia de trabajar para que haya organizaciones culturales flexibles, ágiles y con capacidad de adaptación, como los Centros Culturales. Esto implica un minucioso análisis del mundo cultural, de los retos y desafíos que se presentan así como también un examen permanente de las variables sociales, tecnológicas, económicas y políticas.

La gestión de una organización cultural requiere de modos de gestión específicos y profesionaliza-

dos. Sólo un modelo de gestión sólido, en el que la planificación estratégica ocupe un lugar central hará posible el desarrollo sustentable de una institución cultural tan particular como lo es un Centro Cultural.

María Victoria Alcaraz es Historiadora y Gestora Cultural. Se especializó en organización y planificación de espacios culturales públicos y en capacitación y cooperación cultural. Desde 1984 se desempeña en el Ministerio de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires donde actualmente es Directora General del Centro Cultural General San Martín. Es docente en la Universidad de Buenos Aires y en diversos postgrados en Gestión Cultural. Es presidenta de la Red Cultural Mercosur.

5. Alcaraz, María Victoria, Inauguración Encuentro de Red de Centros Culturales de América y Europa, realizado en septiembre de 2003 en el Centro Cultural General San Martín, Buenos Aires, Argentina.