



**UNSAM**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS SOCIALES**

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL Y POLÍTICAS  
CULTURALES**

**TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**“MURALES”**

**GESTIÓN DE UN PROYECTO CULTURAL PRIVADO  
CON EXPOSICIÓN PÚBLICA**

**TUTOR: OSCAR MORENO**

**ALUMNO: HERNÁN COLOMBO ABOT**

**AGOSTO 2015**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>ANTECEDENTES</b> .....	3
<b>ACTORES</b> .....	7
MetroGAS .....	7
Instituto Superior de Formación Artística de Artes Visuales “Manuel Belgrano” .....	8
Weber-Saint Gobain .....	9
Cerámicas Acuarela .....	10
Junta de Estudios Históricos de Barracas .....	10
<b>ACTIVIDADES REALIZADAS</b> .....	11
a) Toma de contacto con los actores externos y definición de acuerdos ..	11
b) Elección de la ubicación del primer mural .....	12
c) Presentación al Directorio .....	13
d) Armado de la logística necesaria .....	13
e) Realización del mural .....	15
<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS Y EXPERIENCIA OBTENIDA</b> .....	19
1) Mi rol como gestor cultural .....	19
2) Aprobación de un proyecto cultural sin relación directa con las actividades de la Compañía. ....	20
3) Atipicidad del proyecto e identidad del mismo .....	21
4) Falta de patrones de referencia específicos .....	23
5) Costo económico versus entidad del proyecto .....	24
6) Forma de retribución del trabajo de los artistas .....	26
7) Activación de los murales como elementos patrimoniales .....	27
8) Carencia de una política cultural por parte de MetroGAS .....	28
9) Continuidad del proyecto .....	30
<b>CONCLUSIONES</b> .....	31
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	33
<b>ANEXO</b> .....	35

## **INTRODUCCIÓN**

El objeto del presente trabajo final integrador es la descripción y análisis del proyecto de realización de murales artísticos de la empresa MetroGAS desde su generación en el año 2013 hasta mi desvinculación de dicha Compañía en febrero del corriente año.

Además de describir las particularidades del proyecto, pretendo explorar no sólo los diferentes problemas específicos afrontados en el transcurso de su desarrollo y la experiencia obtenida en función de los mismos sino, también, los asociados a la gestión cultural en una empresa privada. Asimismo, me propongo examinar si MetroGAS poseía una política cultural definida en el período analizado.

Considero importante destacar que la gestión del proyecto en cuestión permitió mi primera puesta en práctica de la formación obtenida durante la cursada de la Especialización.

## **ANTECEDENTES**

MetroGAS es la compañía distribuidora de gas natural por redes de la Ciudad de Buenos Aires y la Zona Sur del Gran Buenos Aires.

Desde su creación en 1992, se puede afirmar que la empresa no ha poseído hasta el presente un interés destacado en lo relacionado con el ámbito de la cultura excepto en aquello asociado con el rescate y conservación del patrimonio histórico local y de la industria del gas, que forma parte de la Misión de su Fundación. Las acciones y/o proyectos culturales de otra índole han sido esporádicos o coyunturales.

Dentro de la estructura organizacional de MetroGAS, el sector del cual depende en teoría todo aquello que pudiera relacionarse de alguna forma con lo cultural es la Gerencia de Asuntos Públicos. No obstante ello, impulsado en buena medida por mi propio interés, con anterioridad al

proyecto “Murales” y a pesar de mi pertenencia a otro sector (Marketing), pude involucrarme en proyectos como la coordinación editorial de dos libros<sup>1</sup>, la escritura de artículos relacionados con la historia de la industria del gas para la revista “Todo es Historia” y la coordinación del patrocinio a proyectos culturales realizado en el año 2010 mediante la aplicación de los beneficios otorgados para ello por la Ley de Mecenazgo del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires<sup>2</sup>.

Este involucramiento fue posible, principalmente, gracias a la circunstancia de que, dentro de la estructura de la mencionada Gerencia de Asuntos Públicos, los dos posibles sectores<sup>3</sup> desde los cuales se podían llevar adelante acciones de este tipo eran integrados -en forma simultánea- por una única persona que, además, no contaba con ningún tipo de colaborador orgánico para desarrollar sus varias actividades. Esta especial coyuntura generó que, en el tiempo, se produjera una lógica necesidad de cooperación con otros sectores de la Compañía. En mi caso en particular, esto permitió que, además de los casos referidos anteriormente, a fines del año 2012 tuviera la oportunidad de generar desde cero un proyecto cultural dentro de la Compañía: la realización de un mural.

El paredón trasero de la Oficina Comercial Devoto era constantemente intervenido con leyendas y pintadas de tinte político, futbolístico u otros tipos. Como una solución posible para dicho problema creí factible la realización de un mural. Más allá del hecho que el mantenimiento de la imagen de las Oficinas Comerciales era una de mis responsabilidades en mi calidad de analista del sector de Marketing, detrás de la propuesta que hice a la Compañía existía una motivación personal que no podía explicitar. Independientemente de la fuerte atracción estética que me producen los murales, mi interés por impulsar su realización se vincula con el fuerte poder

---

<sup>1</sup> “La historia de la publicidad del gas en la Argentina” (2007) y “Doña Petrona, la cocina y el gas” (2009)

<sup>2</sup> La ley de Mecenazgo de la Ciudad Autónoma de la Ciudad de Buenos Aires permite que los contribuyentes del impuesto sobre los Ingresos Brutos (IIBB) direccionen un porcentaje del mismo al apoyo de proyectos culturales declarados de interés por el Consejo de Promoción Cultural y aprobados por el Ministerio de Cultura de dicha jurisdicción.

<sup>3</sup> Fundación MetroGAS y Relaciones con la Comunidad

de comunicación que estos logran a través de su lenguaje visual, el cual interpela, fuera de los circuitos especializados, a todo aquel que se enfrenta a él, voluntaria o involuntariamente, provocando “distintas devoluciones acordes a sus propias interpretaciones, gustos y convicciones” (Arbelo de Mazzaro, 2014:15). Los murales permiten una mayor toma de conciencia del valor del espacio público y de nuestro rol dentro de la sociedad. Como exponente del arte público, en palabras de Siah Armajani, el mural “no trata acerca de uno mismo, sino de los demás. No trata de los gustos personales, sino de las necesidades de los demás. No trata de la angustia del artista, sino de la felicidad y bienestar de los demás. No trata del mito del artista, sino de su sentido cívico. No pretende hacer que la gente se sienta empequeñecida e insignificante, sino de glorificarla. No trata acerca del vacío existente entre la cultura y el público, sino que busca que el arte sea público y que el artista sea de nuevo ciudadano.” (Citado por Baudino, 2008:3).

Si bien las dimensiones de la pared en cuestión eran considerables (15 metros de ancho por 3 de alto), la misma se encuentra en una ubicación secundaria y de baja exposición por encontrarse sobre una calle poco transitada, Campana. Este factor influyó en que no resultara muy difícil obtener la aprobación en una Compañía para nada habituada a este tipo de expresiones artísticas. Para la realización del mural contacté a un grupo de artistas amigos que, por tener poca experiencia en el muralismo, requirieron un costo bajo para ello, lo cual constituyó otro factor que también facilitó su aprobación. Con relación al contenido, se planteó que fuera alusivo al Barrio de Villa Devoto y su historia. A raíz de esto, gracias a los vínculos generados desde la Gerencia de Asuntos Públicos, contacté a la Junta de Estudios Históricos de Villa Devoto para que nos brindara toda la información y apoyo necesarios. El mural se realizó con pintura en el plazo de dos semanas y la repercusión tanto interna en la Compañía como de los vecinos del barrio fue muy positiva.

A comienzos de 2013, ante la posibilidad de que se cancelara una fuente de ingresos<sup>4</sup>, a la jefatura de Marketing le resultó necesario promover una aplicación concreta de los mismos dado que ello amenazaría la concreción de otras acciones comerciales vinculadas estratégicamente. Para evitar que esto ocurriera, se decidió asegurarla destinando lo que se recaudara mediante dicha fuente al apoyo de “Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial”. La elección de ese destino se debió, por un lado, a que el paraguas del concepto vago y difuso de “Responsabilidad Social Empresarial” (“RSE”) tornaba al sector de Marketing como un actor indicado para participar en acciones de este tipo y, por el otro, a que ya estaba participando a través mío en varias de ellas.

La creación, por lo tanto, de un programa específico de “Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial” posibilitó que, en cierta forma, se formalizara mi trabajo al respecto y que conformara un equipo ad hoc con la persona responsable de Relaciones con la Comunidad/Fundación MetroGAS de la Gerencia de Asuntos Públicos.

Entonces, una vez definida, la existencia del programa, resultó necesario el análisis y selección de posibles proyectos a incluir dentro del mismo. Gracias a mi interés personal respecto al arte en el espacio público que comentara anteriormente y a mi necesidad de generar proyectos que me permitieran trabajar en gestión cultural, propuse y logré que formara parte del Programa el proyecto de realización de murales sobre paredes de instalaciones de la Compañía. Cabe destacar que un antecedente fundamental para lograrlo fue el éxito anterior del mencionado mural de la Oficina Comercial Devoto.

---

<sup>4</sup> La generada por la venta de publicidad adjunta a la factura de gas.

## **ACTORES**

El proyecto fue generado desde MetroGAS pero también involucró a varias instituciones y empresas vinculadas con la esfera de la cultura. La coordinación de la iniciativa fue de MetroGAS.

### **MetroGAS**

Compañía privada distribuidora de gas natural por redes de la Ciudad de Buenos Aires y de 11 municipios de la Zona Sur del Gran Buenos Aires. Es una de las más importantes empresas de servicios públicos de la Argentina y la mayor en el sector de la distribución de gas. Posee más de 2 millones de clientes y trabajan para la Compañía, en forma directa, más de mil empleados.

Su Visión es:

“Ser el referente de la distribución de gas y líder en la comercialización de productos energéticos, contribuyendo al desarrollo del país y a la calidad de vida de los argentinos.”

La Compañía expresa su Misión con las siguientes palabras:

“Somos una empresa nacional que presta el servicio público de distribución de gas natural y uno de los principales comercializadores de servicios energéticos del país.

Operamos de forma eficiente, segura y confiable; comprometidos con el medio ambiente y la sociedad.

En todo lo que hacemos actuamos con integridad y principios éticos, creando valor para nuestros accionistas, la comunidad y los empleados.”

Con anterioridad, el servicio de distribución de gas en todo el país era prestado por la empresa estatal Gas del Estado pero la misma fue

privatizada el 29 de diciembre de 1992, dividiéndose –geográficamente- en nueve sociedades privadas (entre ellas, MetroGAS).

En marzo de 2010, MetroGAS solicitó su concurso preventivo de acreedores luego de caer en default por una deuda que vencía ese mes. Esta situación motivó su intervención directa por parte del Estado Nacional hasta el 6 de mayo de 2013 que la petrolera YPF, sociedad bajo control estatal, tomó, a su vez, el control de la Compañía al quedar como accionista principal tras ejercer su opción de compra sobre las acciones de British Gas, anterior controlante. En noviembre del mismo año, luego de cumplir con el acuerdo de pagos con sus acreedores que estipulara ante la Justicia, salió del concurso preventivo.

Con relación a la realización del mural, los principales actores intervinientes han sido la Dirección de la Compañía, la Gerencia de Asuntos Públicos, la jefatura de Marketing, el Equipo coordinador “ad hoc” de acciones de RSE y los empleados de otros sectores que han prestado su colaboración en forma personal u orgánica.

El aporte de la Compañía al proyecto ha sido proporcionar las paredes para los murales además de las herramientas, útiles y demás elementos necesarios para su realización. Asimismo, ha sido la encargada de la coordinación general, siendo su responsabilidad proveer y asegurar la logística pertinente así como aprobar el contenido del mural.

### **Instituto Superior de Formación Artística de Artes Visuales “Manuel Belgrano”**

Institución de educación terciaria artística de la Escuela de Bellas Artes “Manuel Belgrano”, pionera en la formación docente artística que se autodefine como “Decana de las escuelas de arte y primera etapa de la carrera de Bellas Artes”.

Depende de la Dirección de Educación Artística de la Secretaría de Educación del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y se

encuentra ubicada en Wenceslao Villafañe 1342 del Barrio de Barracas (Ciudad de Buenos Aires).

Sus objetivos son:

- formar a la persona en sus diversas dimensiones (inteligencia, voluntad, afectividad, libertad, sociabilidad, corporeidad, espiritualidad) a fin de que logre un auténtico crecimiento humano;
- Acompañar el proceso de discernimiento y consolidación para profesionales en Bellas Artes: dibujo, pintura, escultura, grabado;
- Iniciar la formación de docentes para los niveles de Educación Inicial y Primaria.

En sus instalaciones se dicta el Taller de Muralismo y Arte Público destinado a los alumnos y egresados del Magisterio de Bellas Artes.

Los actores intervinientes son las autoridades de la Institución, el profesor a cargo del Taller y los alumnos del mismo.

El Instituto es el encargado de la composición colectiva del mural y de su realización física.

### **Weber-Saint Gobain**

Compañía internacional dedicada a la fabricación de materiales de construcción.

Se autodefine como una empresa “con Compromiso Social, Sensibilidad Artística y Espíritu Deportivo”.

Posee el programa “Huella Weber” con el objetivo de “generar acciones que perduren, dejar una huella propia de nuestra marca y de nuestros valores en la comunidad.” Uno de sus tres ejes es el del Arte, enfocado en intervenciones urbanas y mejoramientos edilicios.

Weber-Saint Gobain aporta sus materiales para la concreción del mural.

### **Cerámicas Acuarela**

Empresa nacional fabricante de cerámicos.

En su planta de Bosques (Provincia de Buenos Aires) poseía acumulada una importante cantidad de cerámicos de descarte, los cuales aportó para la realización del proyecto.

### **Junta de Estudios Históricos de Barracas**

Es una institución civil, no gubernamental y sin fines de lucro, dedicada a la investigación y difusión de la historia y cultura de los barrios de Buenos Aires, particularmente el de Barracas.

La Junta fundada en 1968 por el historiador porteño Enrique Puccia, quien fuera también presidente de la Junta Central de Estudios Históricos de la Ciudad de Buenos Aires. La actual Presidenta es su hija, Graciela Puccia.

Es la encargada del asesoramiento para la elaboración del contenido conceptual del mural.

## ACTIVIDADES REALIZADAS

### **a) Toma de contacto con los actores externos y definición de acuerdos**

Como se refiriera anteriormente, a partir de la necesidad de generar proyectos a los cuales destinar determinados fondos, se pudo incluir, dentro de los mismos, el de realización de murales. Obtenida, entonces, la aprobación inicial de la Jefatura de Marketing, nos pusimos a trabajar en conjunto con el responsable –en forma simultánea- de “Relaciones con la Comunidad” y la Fundación MetroGAS, para darle una estructura al mismo a fin de presentarla al Directorio de MetroGAS para su aprobación final.

En ese sentido, una de las primeras actividades a la cual nos abocamos fue a la de encontrar quien podría realizar los murales ya que se les quería dar una mayor relevancia que la del realizado sobre las paredes de la Oficina Comercial Devoto.

Dentro de las alternativas posibles que fueron surgiendo, la que más nos interesó explorar fue la de que interviniera el Instituto Superior de Formación Artística “Manuel Belgrano” (“ISFA M. Belgrano”). En consecuencia, iniciamos los contactos con la Institución el 25 marzo de 2013 y, luego de varias reuniones con sus autoridades<sup>5</sup> en las cuales, en forma conjunta, le fuimos dando un mayor forma al proyecto, arribamos al acuerdo de que la realización de los murales constituiría el proyecto anual de los alumnos del Taller de Muralismo y Arte Público de la Institución y que MetroGAS, además de brindar las paredes, aportaría tanto lo material como la logística que fueran necesarios para su concreción. Asimismo, con el fin de que que tuvieran una mayor perdurabilidad que el común de los murales propusimos que se realizaran con cerámicas, venecitas y azulejos. Resulta importante destacar que todos los elementos utilizados (andamios, escaleras, hidrolavadora, amoladoras, etc.) quedarían posteriormente en propiedad

---

<sup>5</sup> Prof. Patricia Varaona (Rectora), Prof. Alfonso García Vallano (Regente del Turno Tarde) y Prof. Gerardo Cianciolo (Maestro del Taller de Arte Público y Muralismo Latinoamericano).

para el “ISFA M. Belgrano”. Por otro lado, MetroGAS se comprometería a contribuir con determinados elementos que la Institución necesitara para un mejor desenvolvimiento de sus actividades.

Con relación al contenido de los futuros murales, la exitosa experiencia del mural de Devoto nos había convencido que debería repetirse la temática relacionada con las particularidades de cada barrio y su historia. En función de ello, para que nos brindara su asesoramiento, logramos la colaboración de Graciela Puccia, Presidenta de la Junta de Estudios Históricos de Barracas y con quien la Fundación MetroGAS poseía una afianzada relación producto del apoyo a su labor en el Archivo Puccia.

#### **b) Elección de la ubicación del primer mural**

En simultáneo con lo anterior, durante los meses de febrero y marzo de 2013, efectuamos un relevamiento de todas las paredes de instalaciones propias de MetroGAS sobre las cuales se podrían realizar murales. A raíz de que la administración central de la Compañía tiene su sede en Barracas, la mayoría de las 15 ubicaciones posibles se encontraban situadas en dicho barrio aunque, también, existían en otros lugares como Floresta o, ya en la Provincia de Buenos Aires, Bernal.

En función de su simbolismo para la Compañía, creímos conveniente proponer que el primer mural se realizara sobre las tres paredes que constituyen la ochava y los laterales de la esquina de Gregorio Araoz de Lamadrid con Azara del barrio de Barracas de Buenos Aires. La ubicación, de 40 metros lineales, es contigua a la manzana donde se encuentra la Sede Central de MetroGAS.

### **c) Presentación al Directorio**

Una vez armado el proyecto, lo presentamos el 7 de mayo de 2013 al Directorio de MetroGAS, dentro del Programa más amplio de “Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial”.

Aparte de los murales, los otros proyectos presentados fueron:

- Talleres de concientización en escuelas primarias acerca de los riesgos de accidentes por la inhalación de monóxido de carbono (con el grupo de teatro “Los Calandracas” del Circuito Cultural Barracas).
- Talleres de “Introducción a la industria del petróleo y del gas y del medio ambiente” destinado a docentes de escuelas técnicas oficiales, en el Instituto Argentino del Petróleo y el Gas (IAPG).
- Premio MetroGAS de Ahorro Energético destinado a los mejores proyectos de la categoría de “Ahorro y Eficiencia Energética” de la Feria Ambiental realizada en el marco de la Feria de Ciencias de Escuelas Técnicas oficiales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La presentación tuvo lugar en una ocasión más que especial ya que fue al día siguiente de la toma de control de la Compañía por parte de YPF. Era la primera reunión del Directorio con la nueva situación y, aunque la mayoría de los Directores provenían de la anterior etapa, el Director General y dos Directores más eran nuevos en sus cargos. En la presentación no se nos plantearon objeciones y nos aprobaron la realización del Programa tal cual les fuera propuesto.

### **d) Armado de la logística necesaria**

Luego que el Directorio aprobara el proyecto, durante el mes de junio de 2013 adquirimos algunos materiales como andamios y escaleras así como un proyector que, si bien serviría para trasladar—cuando se realizara— el boceto a la pared, se transfería en el acto al “ISFA M. Belgrano” para su libre uso.

Mientras tanto, organizamos varias charlas de Graciela Puccia (Junta de Estudios Históricos de Barracas) para los alumnos del Taller de Muralismo con el fin de brindarles información que les sirviera de inspiración para sus bocetos. Durante las mismas, se hizo un recorrido fotográfico de los principales hitos de la historia de Barracas.

Por otro lado, en función de que el mural sería realizado con cerámicos, desde el "ISFA Manuel Belgrano" nos recomendaron comunicarnos con la empresa Weber-Saint Gobain ya que la misma posee un programa a través del cual aporta materiales para la realización de murales urbanos.

Por cuestiones burocráticas internas y ajenas, recién pudimos lograr que dicha empresa nos confirmara su voluntad de cooperación el 10 de septiembre de 2013. En dicha oportunidad, además nos informaban que pasarían a relevar nuestras necesidades en cuanto a materiales así como para verificar el estado de la pared. Tras varios reclamos nuestros, esto ocurrió el 8 de noviembre cuando se presentó el técnico de Weber, Darío Torales, quien nos manifestó que no era necesario picar la pared y sacar la pintura como estaban haciendo hasta ese momento los alumnos bajo la orientación del Maestro del Taller ya que el material que ellos nos proveerían adhería directamente los cerámicos sobre la misma en el estado en que se encontraba. Lo único necesario era retirar las partes que estuvieran sueltas o flojas con una hidrolavadora. En la visita, el técnico nos comentó que en un depósito en la Estación de Cargas Sola, del Ferrocarril General Roca, Weber almacenaba varios pallets con cajones de cerámica de descarte que podían sernos de utilidad.

A partir del encuentro con Darío Torales, se generó una reunión el 22 de noviembre de 2013 con el Director de Relaciones Institucionales de Weber Saint Gobain, Axel Plevsky. En la misma, aparte de comentarnos acerca de las particularidades del Programa "Huellas Weber" con el que, entre otras cosas, apoyaba las intervenciones urbanas como las que nosotros íbamos a emprender, puso en nuestro conocimiento que en la localidad de Abasto, ubicada a 55 kms. al sur de la Ciudad de Buenos Aires, la empresa

Cerámicos Acuarela poseía un predio repleto de cerámicos de descarte que se podían utilizar para el mural. Asimismo, nos sugirió utilizar, gracias a un producto especial que ellos nos aportarían, el método indirecto para la realización del mural. Este consistía en adherir los cerámicos primero sobre una malla para luego pegar esta última sobre la pared. La ventaja que tenía además este método era que iba a solucionar uno de los factores que incidían en el ritmo irregular del trabajo que se estaba dando sobre el mural: los inconvenientes climáticos.

Luego de validar la conveniencia del método indirecto con el “ISFA M. Belgrano”, resultó entonces necesario conseguir un lugar, preferentemente bajo techo, donde pudieran trabajar los alumnos en la fase previa. Luego de evaluar varias alternativas, obtuvimos un espacio en el garaje de la flota de la Compañía, ubicado a una cuadra del futuro mural. Para poder disponer del mismo, tuvimos que negociar con aquellos sectores de la Compañía que pudieran verse afectados (Intendencia, Transportes, Operaciones en la Vía Pública y Seguridad e Higiene).

#### **e) Realización del mural**

Si bien el 17 de junio de 2013 el “ISFA M. Belgrano” nos había presentado un cronograma tentativo de tareas en el cual durante el mes de agosto afrontarían la preparación del muro y en septiembre iniciarían la realización del mural en sí, transcurrirían ambos meses sin que se presentase ninguno de los alumnos a trabajar. Recién fue durante el mes de octubre cuando nos mostraron los primeros bocetos del mural y empezaron a trabajar, aunque en forma irregular, picando la pared para prepararla. Los meses de noviembre y diciembre prácticamente la actividad fue nula por ser época de exámenes de fin de año de los alumnos y porque Weber no entregaba el producto para acondicionar la pared. En esto último incidió también que el “ISFA Belgrano” no pasaba la lista de los materiales que necesitaría aparte de dicho producto (y que Weber también se había comprometido en aportar). Así fue como,

entre demoras propias y ajenas, finalizó el año 2013 sin que se hubiera avanzado significativamente con el mural.

Durante el período de las vacaciones de verano el proyecto tampoco se activó y, tras reenviar a Weber el 27 de febrero 2014 la lista de materiales necesarios transmitida el mismo día por el "ISFA M. Belgrano", recién en el mes de abril, nos efectuaron una entrega parcial de algunos como pegamentos, mallas, etc.. En esa fecha también nos brindaron el contacto de Cerámicas Acuarela para coordinar el retiro de las cerámicas de descarte que nos habían referido en la reunión del 22 de noviembre de 2013 y así poder empezar a trabajar. Puesto que serían los alumnos los que seleccionarían en el lugar los cerámicos que les resultaran atractivos, por la dificultad en coordinar con ellos los horarios, hubo que esperar al mes de mayo para que ello se concretara. Por otro lado, tuvimos que ir a buscar el producto necesario para preparar la pared a la planta de Weber de la localidad de Bosques, ubicada a 30 kms. al sur de la Ciudad de Buenos Aires debido a que nos demoraban su entrega.

En el mes de mayo de 2014 es cuando podemos afirmar que la dinámica de funcionamiento del proyecto empieza a consolidarse: los alumnos contaban herramientas con las cuales trabajar, un espacio apropiado de trabajo, y cerámicas para confeccionar el mural. En el garaje los alumnos comenzaron a armar las diferentes figuras sobre las mallas que apoyaban en mesas que les habíamos armado con tablas y caballetes y en junio colocaron la primera de ellas sobre la pared que da a Aráoz de Lamadrid. Anteriormente, habían trasladado el diseño del boceto a la misma, utilizando el proyector que habíamos donado. En julio se agotaron los cerámicos que se habían traído desde la planta de Cerámicas Acuarela por lo que coordinamos para traer tres de los pallets con descartes que Weber poseía en la Estación Sola (ubicada en Barracas, a pocas cuadras del mural). Asimismo, a fin de involucrar al Personal de la Compañía, en agosto se publicó un afiche en la cartelera interna solicitándoles colaboración a través del aporte de cerámicas, especialmente de ciertos colores que no se encontraban entre lo

traído desde la Estación Sola. Lamentablemente, la convocatoria no tuvo demasiado éxito y la respuesta fue casi nula.

Por otro lado, el ingreso de un nuevo Gerente de Asuntos Públicos en el mes de junio provocó un mayor control sobre nuestro trabajo de coordinación del proyecto y que se exigieran ciertas modificaciones sobre el contenido de los bocetos de las dos paredes restantes que nos presentaron del “ISFA M. Belgrano”. En concreto, suavizar cualquier alusión que se pudiera entender como de carácter político así como, también, darle una mayor relevancia a lo vinculado con la industria del gas. Si bien esto último ya estaba presente en el boceto por ser parte de la historia del barrio<sup>6</sup> (), estaba incluido en una forma más secundaria.

Mientras tanto, el ritmo de trabajo en la realización del mural era cada vez más irregular por lo que, si bien habíamos mantenido reuniones previas al respecto, en septiembre nos vimos obligados a realizarle un reclamo más formal al “ISFA M. Belgrano”, transmitiendo nuestras inquietudes (y de nuestros superiores) al respecto. Como respuesta, la Institución se comprometió a hacer lo posible para solucionar dicho inconveniente. En una reunión posterior con el Prof. Cianciolo, éste nos comentó que en parte esto se debía a que los alumnos estaban siendo convocados por el programa Murales Colectivos del Ministerio de Desarrollo Social del Estado Nacional para la realización, en forma rentada, de murales en ciudades del Interior del país. A causa de esto, durante los siguientes meses, el trabajo sobre el mural fue realizado en forma casi continua por uno sólo de los alumnos mientras que otros tres se presentaban en forma esporádica. En el mes de enero de 2015, junto con el alumno en cuestión, concurrieron a trabajar en un par de ocasiones tres alumnos de primer año del Taller pero luego no se presentó nadie más. A fines de febrero, me desvinculé de la empresa sin que se modificara dicha situación. A esa fecha, la única pared sobre la que se había trabajado hasta dicho momento se encontraba cubierta por el mural en un 80 %. Por contactos posteriores mantenidos con personal de MetroGAS, me pude enterar que a la fecha de redacción final del presente

---

<sup>6</sup> la pared linda con el predio donde se levantaba la antigua Usina de gas de Barracas

trabajo ya se había completado la pared pero no existían certezas acerca de si continuaría el proyecto o no.

## PROBLEMAS ENCONTRADOS Y EXPERIENCIA OBTENIDA

### 1) Mi rol como gestor cultural

La primera problemática que considero importante destacar es la asociada a mi rol en cuanto a gestor cultural. Como comentara anteriormente, el proyecto se inició a partir de mi propia inquietud, derivada de mis gustos personales y de la necesidad de poner en práctica los conceptos adquiridos durante la cursada de la Especialización. En función de ello es que lo abordé desde una mirada más cercana a la de la gestión cultural que a la del marketing (como hubiera correspondido a mi puesto en MetroGAS) intentando que, en la medida de mis posibilidades, no cayera en una visión instrumental de la cultura así como que también contribuyera al mejoramiento del sector al generar interlocuciones productivas y promover la ruptura de estereotipos. No obstante, considero que existió una ambigüedad en el ejercicio de mi rol ya que si bien tanto la coyuntura particular como mi propósito de ejercer de forma lo más imparcial posible mi papel de mediador me daban un independencia teórica respecto a los diferentes actores, la realidad es que no dejaba de estar subordinado a uno de ellos: MetroGAS.

Uno de los conflictos derivados de esta situación se producía cuando mis motivaciones personales respecto al proyecto se oponían a los objetivos y exigencias de la empresa. Un ejemplo de ello se dio cuando, a pedido de la Dirección (que no aceptó mis argumentos en contra), tuve que solicitar la supresión en el boceto de algunas figuras que se habían interpretado desde la Compañía como representativas de la lucha social. Durante todo el proceso de creación del boceto, yo entendí que, más allá de haber establecido cuál sería la temática de los murales, debía incidir lo mínimo posible, permitiendo que éste se generara a partir de la interpretación por parte de los alumnos de la información suministrada por la Junta Histórica de Barracas. En tal sentido, la única objeción que realicé fue respecto de la

inclusión de la figura del edificio de la ex-sede de la fábrica Canale dado que, en realidad, no se encuentra en Barracas sino en La Boca.

El hecho de ser, entonces, el ejecutor de una censura sobre la libertad artística, me lleva a preguntar que tanto uno puede aprovecharse de los resquicios del sistema y que tanto uno no termina siendo portador de una lógica dominadora de clase. En relación a esta situación, resulta para mí esclarecedor lo que Bovone (1997) sostiene respecto que los nuevos intermediarios culturales, en cuanto a típicos exponentes de la posmodernidad, parecen tener la capacidad, o necesidad, de compatibilizar las diferentes lógicas de las cuales son portadores así como convivir pacíficamente con esa ambivalencia. Entonces, tomando esta afirmación como guía, en el ejercicio de mi rol creo reconocer la aparición de otras lógicas como son la de búsqueda intelectual, de expresividad, de conservación (de la historia del barrio) y, también, de emancipación, las cuales pueden formar parte de mi todo como gestor cultural.

## **2) Aprobación de un proyecto cultural sin relación directa con las actividades de la Compañía**

En una actualidad donde “más que nunca se requiere de un profesional de la gestión cultural que sepa articular el interés social, la oferta de auspicios y las actividades culturales desde una perspectiva que contemple el interés público” (Amado, 2010:134), entendí que el establecimiento de un programa de proyectos de “Responsabilidad Social Empresaria” constituía una buena oportunidad para poner esto en práctica. Para lograrlo, tuve que afrontar el desafío de conseguir que la Compañía se involucrara en la gestión de un proyecto cultural que no poseía una relación directa con la industria del gas (Como sí lo tenían los otros proyectos aprobados: Talleres de concientización de monóxido en escuelas, Premio Ahorro Energético en la Feria de Ciencias de las escuelas técnicas de la Ciudad de Buenos Aires y Talleres de la Industria del Gas para profesores secundarios).

En tal sentido, para lograr la aprobación del proyecto y su consiguiente inclusión dentro del programa de Responsabilidad Social Empresarial, fue que tuve que enmascarar las causas reales que me motivaron a generarlo y, en la presentación al Directorio, legitimar la acción en base a una visión de la cultura subordinada a una lógica de medio<sup>7</sup> haciendo hincapié en un argumento que sabía que resultaría más que efectivo: su utilidad práctica. Al mismo tiempo que evitaban que se produjeran pintadas sobre las paredes propiedad de la Compañía, los murales favorecían el embellecimiento estético del entorno físico de la misma. En un segundo plano quedaron los argumentos acerca de su valor artístico y que constituían una forma de vincularnos positivamente con la comunidad local ya que podrían constituirse, una vez finalizados, en una parte significativa del patrimonio cultural del barrio (por su rescate de la identidad e historia de Barracas).

Independiente de mi argumentación, considero que también fue fundamental en la aprobación del proyecto que el mismo se realizara bajo el paraguas de la “Responsabilidad Social Empresarial”. Si bien el programa constituyó la primera aplicación explícita en MetroGAS bajo dicho nombre, el concepto hace ya varios años que circula por el ámbito empresarial argentino y es probable que fuera visto por los Directores como una oportunidad para incorporar a la Compañía al grupo cada más creciente de empresas que lo aplican. Por otro lado, la presencia de dos instituciones de alto reconocimiento simbólico como el “ISFA Manuel Belgrano” y la Junta de Estudios Históricos de Barracas estimo que también sirvieron para darle un marco de seriedad al proyecto que aventara cualquier temor del Directorio por un posible “desborde artístico” por parte de los muralistas.

### **3) Atipicidad del proyecto e identidad del mismo**

Como consecuencia de la necesidad que comentara anteriormente de encontrar un destino concreto a unos fondos, se dio la particularidad de que

---

<sup>7</sup> “La cultura por la cultura misma, cualquiera sea esta, nunca será financiada, a menos que proporcione una forma indirecta de ganancia” (Yúdice, 2002:29)

antes de que existiera siquiera el proyecto “Murales” ya se encontraba asegurada su sustentabilidad. Esto constituye una situación atípica ya que normalmente el financiamiento es una etapa sumamente compleja, posterior a las de definición de objetivos, de elección de estrategias a seguir y de detalle de necesidades para conseguir esos propósitos.

Esta particular coyuntura fue la que permitió que se pudiera tomar como punto de partida la experiencia exitosa y puntual de la Oficina Comercial Devoto para desarrollar un proyecto de realización de murales de mayores alcances y sostenido en el tiempo. En tal sentido, fueron fundamentales las charlas mantenidas con los directivos del “ISFA Manuel Belgrano” ya que ayudaron a que las ideas fueran madurando y a que el proyecto se enriqueciera notablemente. A los primitivos objetivos institucionales de embellecimiento estético del entorno de MetroGAS y de recuperación de la historia barrial, se les sumó, entonces, el pedagógico de ser el proyecto anual de los asistentes del Taller de Muralismo y Arte Público de dicha escuela de arte. Esta consistencia sirvió también para evitar el riesgo que el proyecto se desvirtuara en murales que se constituyeran en meros soportes publicitarios de la actividad de MetroGAS ya que, tal cual refiere Américo Castilla: “las empresas privilegian el gasto en aquellas manifestaciones de la cultura que sirven para promocionar su actividad.”(Castilla 1998:21)

La identidad, entonces, se fue forjando en el tiempo. De ser, en cierta forma, un proyecto afrontado en forma casi individual como el de Devoto, se transformó, a partir del involucramiento de los diferentes actores, en un proyecto colectivo de cooperación entre una empresa privada y una institución de enseñanza pública de arte donde la realización de un hecho artístico por parte de los alumnos de esta última producía un beneficio concreto para cada una de las partes, además del artístico en sí. Los alumnos obtendrían la posibilidad de una práctica específica de lo que estaban estudiando; el “ISFA M. Belgrano”, que sus alumnos se relacionaran con el mercado real así como insumos necesarios para su funcionamiento; MetroGAS, embellecer estéticamente su entorno físico y mejorar su imagen

ante la sociedad; la comunidad de Barracas, murales con contenido del barrio que ayudarían a enriquecer un poco su calidad de vida.

En este proceso de conformación de la identidad del proyecto considero que resulta importante también destacar la presencia de dos cuestiones que constituyeron un rasgo importante del mismo: la ausencia de patrones de referencia que me sirvieran de guía y la urgencia de su puesta en marcha. Ambos incidieron en que el mismo sufriera una planificación inicial deficiente para la cual, vista desde la perspectiva del tiempo transcurrido, considero que hubiera sido positiva la aplicación temprana de una herramienta como el Enfoque del Marco Lógico ya que hubiera servido para ordenar mejor todo el proceso.

#### **4) Falta de patrones de referencia específicos**

Por sus propias características, un proyecto de construcción de murales era algo totalmente novedoso en la Compañía en la cual trabajaba por lo que, en consecuencia, uno de los problemas con los cuales me topé fue el de la falta de patrones de referencia específicos por los cuales guiarme. Los contados casos en los existió algún tipo de relación con el Arte consistieron únicamente en la realización de aportes económicos a proyectos pre-existentes. La única excepción a lo expresado fue el ya mencionado mural de Devoto aunque cabe destacar que su complejidad, en comparación, resultaba infinitamente menor por varios factores además del tamaño: fue realizado con una técnica más sencilla (pintura) que permitió que su ejecución no excediera las dos semanas, los artistas eran de mi conocimiento cercano y no tenía tanta exposición (externa como interna). Esta experiencia previa, en cierta forma, considero que influyó en que se minimizaran las dificultades del proyecto y que sobre todo en la primera etapa del proyecto, la mayoría de las veces se tuviera que ir detrás de los problemas a medida que estos iban surgiendo en vez de anticiparlos, como se logró al momento en el cual el proyecto se encontraba consolidado (mayo de 2014).

Por otro lado, creo que es importante resaltar que mi experiencia en la gestión de proyectos, ganada durante nueve años de trabajo en el sector de Marketing de la Compañía, se encontraba marcada por criterios de eficiencia y eficacia que no eran muchas veces trasladables a la gestión de un proyecto como el objeto del presente trabajo.

En tal sentido, entiendo que formó parte de mi aprendizaje de la gestión cultural el intentar ser un mediador entre los actores intervinientes, con las peculiaridades y diferencias de cada uno de ellos. Por el lado de los alumnos y el profesor a cargo, el trabajo se realizaba a un ritmo bastante irregular no sólo por la naturaleza de los tiempos de aprendizaje y creativos sino porque también dependía de su disponibilidad de tiempo<sup>8</sup> así como de sus motivaciones particulares al respecto (las cuales es posible que difirieran de la Institución de la cual formaban parte). Esta situación chocaba con el ideal de MetroGAS de racionalización de actividades en pos del resultado, centrado en la eficiencia y la productividad por lo que, en consecuencia, una parte fundamental de mi trabajo consistía en intentar congeniar la formalidad de unos con la informalidad de los otros para que el proyecto no se paralizara y avanzara, intentando manejar la tensión que se producía entre la libertad artística, por un lado, y la racionalización organizativa, por el otro.

##### **5) Costo económico versus entidad del proyecto**

En la génesis del proyecto, durante las primeras charlas, uno de los principales problemas que surgió fue el de quien realizaría los murales.

La disyuntiva que se nos presentaba fue que, por un lado, si queríamos que el proyecto tuviera una mayor relevancia, tendríamos que recurrir a artistas con más experiencia que los que realizaron el mural de la Oficina Comercial Devoto pero, por el otro, los mayores costos asociados a ello dificultarían la aprobación del proyecto. Además, si bien existía un financiamiento asegurado para todo el Programa, el de cada proyecto no podía ser

---

<sup>8</sup> El trabajo, normalmente, se debía realizar en horarios diurnos mientras que el Taller era nocturno.

desacorde al de una Compañía que se encontraba en concurso de acreedores.

La solución al problema surgió a partir del aporte de uno de los mismos artistas que realizaron el mural de Devoto, quien nos sugirió tomar contacto con el “ISFA M. Belgrano”. Tras mantener las primeras reuniones con las autoridades de dicha institución, llegamos a la conclusión que su posible involucramiento le daría un alto valor agregado y consistencia al proyecto por constituir la misma una fuerte garantía en cuanto a la calidad artística final de los murales así como por el hecho de ser vecinos del barrio de Barracas. Al mismo tiempo, el costo económico de los murales se reducía sensiblemente por ser realizado por alumnos como parte de su aprendizaje, lo que facilitaba la posible aprobación por parte del Directorio.

La importancia del costo económico además se relaciona con que, en general, las inversiones de las empresas son evaluadas principalmente desde lo financiero por lo que resulta complejo asignar un presupuesto alto a acciones de este tipo donde el retorno sobre la inversión (ROI) no se puede cuantificar y el valor percibido del mismo resulta variable, sujeto a la consideración de cada directivo. En este sentido, si bien la difusión de la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial como una forma de gestión integral de las compañías, por un lado, al no perseguir un crédito financiero en el corto plazo amplía las posibilidades de las acciones de las empresas relacionadas con la cultura, por el otro, cabe preguntarse si no constituyen una versión meramente cosmética del mismo capitalismo de siempre o si, peor aún, en su práctica se esconde “un ideario neoliberal que promueve una nueva relación entre empresa y sociedad basada en la autorregulación y la voluntariedad de sus obligaciones y la reducción del Estado como institución reguladora y donadora de bienes, servicios y libertades.” (Aledo, 2011)

## **6) Forma de retribución del trabajo de los artistas**

Cuando se definió que los murales serían realizados por los alumnos del “ISFA M. Belgrano”, una de las dudas que surgió fue si tenía que existir o no una retribución monetaria a los mismos por su participación en el proyecto.

En tal sentido, entendía que si MetroGAS retribuía monetariamente el esfuerzo de los alumnos, se entraba en la lógica de una relación laboral capitalista aunque, por otro lado, en oposición, reflexionaba acerca de si no era que de esta forma estaba cayendo en el falso tópico de la cultura como algo impoluto que no puede vincularse a lo económico.

En esta instancia es donde, planteada la posibilidad cierta de algún tipo de retribución monetaria, cobró fuerza la cuestión práctica de cómo efectuarla. No podía ser a través del “ISFA M. Belgrano” ya que al carecer dicha Institución de asociación cooperadora, cualquier tipo de contribución de este tipo iría directamente al presupuesto del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y era muy probable que no le llegara nunca a la Institución.<sup>9</sup> Por otro lado, establecer un contrato laboral con los alumnos era algo totalmente desalentado por nuestro sector de Recursos Humanos por sus posibles consecuencias legales, lo que lo descartaba también como solución.

Por último, menos aún, se les podía pagar directamente como si fuera la prestación de un servicio ya que todo pago de la Compañía debe como tener como contraparte una factura y/o recibo, y los alumnos carecían de estos.

La solución final a la que se arribó fue que, además del lógico refrigerio y de entregarles en propiedad los elementos de trabajo (botas, cascos, mamelucos, etc.), les entregaríamos, una vez finalizada cada etapa, alguna gratificación importante y no monetaria a definir en forma conjunta con las autoridades del “ISFA M. Belgrano” (cupón de productos de librería artística,

---

<sup>9</sup> Cabe destacar que por ese mismo motivo se resolvió reconocer el involucramiento de la Institución en especias, donando a la misma materiales como el proyector y otros a medida que avanzaran los trabajos así como que se quedarían con todos los elementos y herramientas que se hubieran adquirido para la realización del mural.

etc.). Cabe destacar que la irregularidad del trabajo no hizo posible su aplicación práctica.

Un tema que excede al presente trabajo es que si bien la realización de los murales constituyen de cierta forma la práctica de lo visto en el Taller de Mural, esta se da dentro de la lógica del mercado capitalista debido al involucramiento de una empresa como MetroGAS por lo que se podría entonces desentrañar como se da dicha relación y cuáles son sus particularidades.

## **7) Activación de los murales como elementos patrimoniales**

El contenido simbólico de los murales, representativo de la identidad e historia de Barracas, resulta un factor determinante en el hecho que los mismos puedan, una vez terminados, representar –potencialmente- un componente significativo del patrimonio cultural de Barracas. Si bien, entonces, se podrían incluir dentro del pool virtual de referentes patrimonializables, para que ello ocurra deberían ser activados. En este sentido resulta, entonces, importante la participación de instituciones como MetroGAS, el “ISFA M. Belgrano” y la Junta de Estudios Históricos de Barracas ya que “en todo caso, no activa quien quiere, sino quien puede” (Llorenç Prats, 1997:33).

Cabe destacar que para que la activación sea exitosa en el tiempo, resultara esencial involucrar a la comunidad barrial puesto que ninguna institución “podrá substituir a la sociedad civil como auténtico depositario de la responsabilidad de la conservación y uso racional del patrimonio. De otra manera, la batalla está perdida de antemano.” (Gándara, 1998:3). A raíz de esto es que considero que uno de los principales déficits del proyecto haya sido la falta de acciones para involucrar a la comunidad barrial en el proceso. Ello se debe a que, por un lado, por ser una experiencia inédita en la Compañía las energías estuvieron enfocadas en la realización del primer mural y, por el otro, a que la irregularidad del trabajo tampoco permitió

cimentar un respaldo que brindara oportunidades de generarlas. No obstante estas falencias, corregibles en los posibles murales futuros, pienso que una cierta forma de subsanarlas podría ser a través de la generación de un evento de inauguración del primer mural realizado al cual se invitaría a los vecinos. Más allá de su fecha incierta, durante mi gestión a cargo del proyecto había comprometido la presencia al mismo de los actores intervinientes así como de los integrantes del Circuito Cultural Barracas, quienes se encargarían de amenizar el encuentro.

Una cuestión que entiendo que no se debe obviar en este proceso de activación es que el mural constituye un campo de confrontación simbólica toda vez que pretende representar una identidad. Por eso, creo que el hecho de consensuar el contenido del mismo con los otros actores, principalmente con los artistas y con la Junta de Estudios Históricos de Barracas, es un factor que podría ayudar a que se realice en forma exitosa.

### **8) Carencia de una política cultural por parte de MetroGAS**

Podemos definir, según García Canclini, a las políticas culturales como “el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social.” (García Canclini, 1987:26). En esta definición resulta de capital importancia que se establezca la necesidad de la existencia de un sentido previo (o varios) a la acción, lo que supone el fijamiento de orientaciones, metas y objetivos. Esto es lo que conforma el núcleo central de una política cultural. Se excluye, desde esta perspectiva, a las acciones culturales improvisadas relacionadas con la satisfacción inmediata de la necesidad que la originó.

Como se mencionara con anterioridad, las motivaciones reales del proyecto fueron exclusivamente internas (conseguir un destino cierto a unos fondos, sin que importara realmente cual era ese destino) siendo totalmente

secundaria y accesoria, en la generación del mismo, la importancia de los objetivos que usualmente persiguen las empresas al invertir en cultura: consolidación de la imagen institucional, aumento del valor agregado a la marca de la empresa, refuerzo del papel social de la empresa, beneficios fiscales, retorno de los medios, aproximación del público objetivo, etc. Tampoco podemos afirmar que esta acción sea producto de un “reflejo de lo que demanda la sociedad civil, que actualmente reivindica, con mayor rigor, una posición más responsable de parte de las empresas en relación con la sociedad” (Rubim, 2006:40)

Asimismo, debemos consignar que las experiencias anteriores al presente proyecto fueron esporádicas siendo la más destacable la producida durante el año 2010 cuando, bajo el paraguas de la Ley de Mecenazgo de la Ciudad de Buenos Aires, se apoyaron varios proyectos externos (aunque eso se redujo al mero patrocinio económico).

Por lo antes expuesto, podemos afirmar que, por lo menos hasta mi desvinculación de la Compañía en febrero del corriente año, la Compañía carecía de una política cultural definida. Esta situación incidió fuertemente en que no existiera un marco institucional adecuado para el proyecto así como tampoco un reconocimiento real por parte de la Compañía de lo que la labor requería en la práctica. Entonces, si bien, en los hechos se conformó un equipo coordinador para el Programa de RSE, el mismo funcionaba en una forma más informal que institucionalizada. Además, mi dedicación al Programa no era exclusiva sino que debía ser compatibilizada con las múltiples tareas que suponían mi trabajo de analista de marketing. Todo esto implicaba que me resultara complicado muchas veces dedicarme al proyecto en tiempo y forma por entrar su gestión en conflicto con otras tareas a las cuales se me asignaba una prioridad superior. Esta situación se complicaba aún más por la irregularidad del trabajo de los alumnos ya que me resultaba difícil planificar nuestro trabajo para poder estar siempre presente y así poder solucionar los inconvenientes que se iban presentando.

Como una forma de solución a esta coyuntura de apoyos que escaseaban desde arriba, establecimos una red informal de apoyos horizontales dentro de MetroGAS, donde la colaboración surgía más por una cuestión de afinidad personal con el equipo coordinador o con la naturaleza artística del proyecto que con la obligación real de hacerlo.

### **9) Continuidad del proyecto**

La carencia de una política cultural definida que se analizara en el punto anterior convertía, entonces, mi fuerte presencia en la gestión del proyecto en uno de sus puntos de mayor debilidad. Esto puede confirmarse en el hecho de que, luego de retirarme de la Compañía el 27 de febrero de 2015, no existen a la fecha certezas de si continuará el mismo luego de la finalización del mural ya iniciado. No obstante esto, en función de que la Gerencia de Asuntos Públicos tenía entre sus planes generar un Programa de Responsabilidad Social Empresarial de carácter plenamente institucional con una persona a cargo del mismo con dedicación exclusiva, cabe la posibilidad que el mismo continúe pero enfocado desde otra óptica y con otros objetivos (por ej., generar hechos pensables que beneficien la imagen de MetroGAS).

Por otro lado, cabe preguntarse también si la irregularidad en el trabajo por parte de los alumnos se produjo por las causas ya mencionadas durante el presente trabajo o si en ello incidió también una falta de compromiso real con el proyecto de su parte o de quienes debían motivarlos desde el "ISFA M. Belgrano". En este último sentido, si bien la convivencia futura entre los actores del proyecto podría dificultarse, no es posible hoy saber cuáles serán las respectivas posturas a futuro si el proyecto continúa.

## CONCLUSIONES

En función de la descripción y análisis efectuados en el presente trabajo acerca del proyecto “Murales” que llevé a cabo en MetroGAS, es posible interpretar el mismo como un intento aislado de ejercer gestión cultural en una empresa que, por lo menos hasta febrero del corriente año, carecía de una política cultural definida que le haya podido servir como marco de orientación, contención y apoyo. En ese sentido, también, puede entenderse más como un desarrollo individual con el objetivo de satisfacer una necesidad personal de realizar gestión cultural que como un proyecto institucional de MetroGAS.

La situación antes referida creo que es la causa de que mi rol no estuviera institucionalizado en los hechos como tal, debiendo ser yo quien generara, aprovechando las grietas del sistema, las condiciones para poder ejercerlo. En ese proceso, me fui topando no sólo con las ambigüedades asociadas al ejercicio del rol sino con las derivadas de la situación atípica del proyecto tanto en cuanto a su génesis como a la carencia de una política cultural institucional.

En el camino, el proyecto fue construyendo su identidad hasta llegar a ser un proyecto artístico colectivo donde cada parte resultaría teóricamente beneficiada. No obstante ello, en la puesta en práctica, incidieron desfavorablemente factores como los antes referidos así como la inexistencia de patrones de referencia que me sirvieran de guía y la urgencia que requirió la puesta en marcha. Todos ellos, sumados a la irregularidad del trabajo de los alumnos, demoraron la concreción final del proyecto y ponen, también, en riesgo su continuidad a futuro.

Por otro lado, considero importante destacar en estas conclusiones que en la implementación del proyecto en cuestión he intentado articular los conocimientos obtenidos en la cursada de la Especialización en Gestión Cultural y Políticas Culturales.

En tal sentido, la materia de Economía de la Cultura me ha servido, entre otros conocimientos aprendidos, para comprender que en la gestión cultural conviven tanto las dimensiones simbólicas como económicas y que esta última no es mala per se sino que lo son ciertas instrumentalizaciones que se pueden llegar a producir y que intenté evitar.

Del mismo modo, lo aprendido en la materia Políticas Culturales me resultó de vital importancia en el análisis posterior realizado sobre el proyecto a raíz del presente trabajo. Especialmente, entiendo que me ha servido para determinar que la ausencia de una política cultural definida por parte de MetroGAS fue una de las principales causas de las complicaciones que fueron surgiendo durante el proyecto.

La materia de Museos y Patrimonio me fue de utilidad para tomar conciencia de la posible generación (y posterior necesidad de activación) de patrimonio así como del hecho que éste es un espacio de conflicto.

Si bien no se trata de un proyecto de artes performáticas, la materia de Gestión de Artes Performáticas me sirvió para intentar no ponerme nunca, como gestor, en el lugar del artista sino que, por el contrario, debía trabajar sobre una nueva relación entre los productores, los destinatarios y las instituciones involucrados.

La materia de Estrategias de Gestión en Organizaciones Privadas y Asociativas me ha servido de guía integral en la gestión del proyecto, particularmente para siempre tener en cuenta la relevancia de los ejes Identidad, Público y Financiamiento.

Para finalizar, quiero citar a Adriana Amado para manifestar que mi intención con el proyecto “Murales” ha sido contribuir, desde mi humilde lugar, a algo que la cultura ha hecho desde siempre: “construir vínculos, cultivar al individuo, integrar socialmente, mejorar a quienes participan en ella.” (Amado, 2010:141)

## BIBLIOGRAFÍA

- Aledo, Antonio (2011). "La cara oculta de la Responsabilidad Social Corporativa". En *El blog de Antonio Aledo*. <http://www.albasud.org/blog/es/223/la-cara-oculta-de-la-responsabilidad-social-corporativa> [Consulta: 4 de diciembre de 2014]
- Amado, Adriana (2010). "Marketing cultural (o comunicar los proyectos culturales)", en Moreno, Oscar (Coord.) *Artes e industrias culturales. Debates contemporáneos en Argentina*, pp. 131-142. Caseros, Provincia de Buenos Aires: EDUNTREF.
- Arbelo de Mazzaro, Aurora C. (2014). *Murales. Patrimonio cultural de Corrientes*. Ponencia presentada para el Encuentro Internacional sobre Paisajes Culturales, organizado por La Facultad de Artes, Diseño y Ciencias de la Cultura de la Universidad Nacional del Nordeste y el Comité Internacional de Museos – ICOM – Argentina.
- Baudino, Luján (2008). "Una aproximación al concepto del arte público". *Boletín GC: Gestión Cultural N° 16: Arte Público*. <http://www.gestioncultural.org/boletin/2008/bgc16-LBaudino.pdf> [Consulta: 9 de noviembre de 2014]
- Bovone, Laura (1997). "Os novos intermediarios culturais. Considerações sobre a cultura pós-moderna", en Fortuna, Carlos (Org.) *Cidade, cultura e globalização*. Oeiras, Celta editora.
- Castilla, Américo (1998). *Función y recursos de las instituciones culturales en la Argentina*. Ponencia presentada para el Seminario internacional de economía de la cultura, organizado por el Fondo Nacional de las Artes y el Centro de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Maryland.
- Dubatti, Jorge y Pansera, Claudio (Coord.) (2006). *Cuando el arte da respuestas. 43 proyectos de cultura para el desarrollo social*. Buenos Aires: Artes escénicas editores.

Gándara, Manuel (1998). "La interpretación temática y la conservación del patrimonio cultural", en Cárdenas, E. (coord.) *Memoria. 60 años de la ENAH*. México: ENAH

García Canclini, Néstor (1987). *Políticas culturales en América Latina*. México: Ed. Grijalbo.

Llorenç Prats (1997). *Antropología y patrimonio*. Barcelona: Ariel

Rubim, Albino (2006). "Actores sociales, redes y políticas culturales". En *CAB Cátedras de Integración Convenio Andrés Bello 2*. Edición del Convenio Andrés Bello.

Sitio web institucional "ISFA M. Belgrano"

[http://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/escuelas/escuelas/artistica/eba\\_mbelgrano/default.htm](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/escuelas/escuelas/artistica/eba_mbelgrano/default.htm) [Consulta: 12 de marzo de 2015]

Sitio web institucional MetroGAS [www.metrogas.com.ar](http://www.metrogas.com.ar) [Consulta: 12 de marzo de 2015]

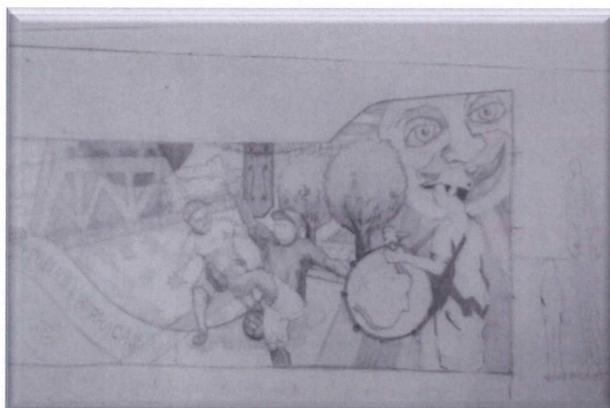
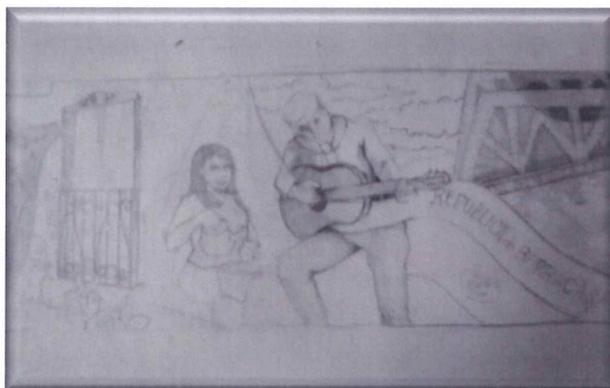
Yúdice, George (2002). *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global*. Barcelona: Editorial Gedisa.

ANEXO

Mural Villa Devoto



## Bocetos para el Mural Barracas



## Pared antes de la intervención



## Afiche Cartelera Interna

**Ayudanos a darle color a nuestro mural**



Como un aporte más a la Comunidad en la cual estamos involucrados, MetroGAS gestiona la realización de murales sobre las paredes de sus instalaciones.

Dentro de este proyecto, los alumnos de la cátedra de Muralismo del Instituto Superior de Formación Artística "Manuel Belgrano" (W. Villafraje 1342 - C.A.B.A.) están realizando un mural con cerámicas, azulejos y venecitas sobre la ochava y paredes linderas de Lamadrid y Azara (40 metros lineales). El tema sobre el cual se basa el diseño son imágenes representativas del barrio de Barracas.

**Todos podemos ser parte de este proyecto.**  
Colabora aportando cerámicas, azulejos y/o venecitas (especialmente en las gamas de los rojos, verdes y amarillos). No importa el tamaño ni la cantidad.

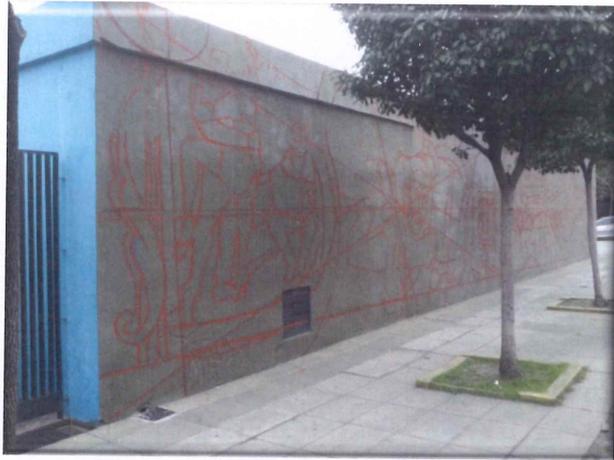


Boceto de de una de las paredes

Los materiales se recibirán en el Garage de Azara 960 (C.A.B.A.)  
Para coordinar el retiro de las locaciones fuera de Barracas, contactate por teléfono o correo con Alejandro Lastiesas (Int. 1419) o Hernán Colombo Abot (Int. 1270).



## Evolución del mural







**Mural finalizado**

