

CUINAP | Argentina

Año 1 • 2020 | Cuadernos del INAP

Políticas culturales en la Argentina: un recorrido por sus principales planes (1983-2019)

Paulina Alonso

8

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

Políticas culturales en la Argentina: un recorrido por sus principales planes (1983-2019)

Paulina Alonso

8

Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Lic. Santiago Andrés Cafiero

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Dr. Alejandro Miguel Estévez

Subsecretario del INAP

Índice

Prólogo	6
1. Introducción	12
2. Transformaciones en la estructura	14
3. Breve repaso por los principales planes, programas y medidas	18
3.1 Programa Nacional de Democratización de la Cultura (1984-1989)	19
3.2 Plan Nacional Igualdad Cultural (2011-2015)	22
3.3 Programas Culturales (2015-2019)	26
3.4 Algunas reflexiones	29
4. Las políticas culturales a través del presupuesto	31
5. Políticas culturales, definición, clasificación y alcances	36
5.1 Programa Nacional de Democratización de la Cultura (1984-1989)	39
5.2 Plan Nacional Igualdad Cultural (2011-2015)	40
5.3 Programas Culturales implementados (2015-2019)	40
6. A modo de conclusión	42
7. Referencias bibliográficas	45

Prólogo

Las políticas públicas destinadas a la preservación y el desarrollo de la cultura han sido históricamente consideradas una prioridad máxima para los gobiernos según las afirmaciones unánimemente declamadas, pero a menudo sin un correlato efectivo en términos de las acciones de la gestión. En forma análoga, el estudio de las políticas culturales tiene una presencia muy inferior a la formalmente planificada y las estadísticas sobre este sector muestran vacíos y debilidades muy superiores a los de otras áreas.

El texto de Paulina Alonso constituye un avance para el análisis de las políticas culturales a partir de la investigación acerca del rol del Estado Nacional en esta materia. El presupuesto otorgado y la ubicación en la estructura orgánica son dos elementos que permiten advertir la mayor o menor importancia otorgada a la cultura y la brecha entre lo nominalmente expresado y lo efectivamente realizado. Asimismo, se estudian las políticas culturales en tres períodos: 1983-1989, 2011-2015 y 2015-2019, en función de los planes y programas culturales implementados en esas gestiones.

El inicio del período considerado por la autora coincide con la recuperación de la democracia y resulta lógico porque previamente, durante la etapa oscura de la dictadura, más que una característica de sus políticas de promoción cultural habría que considerar sus intentos de censura, cercenamiento, sospecha y menosprecio hacia las actividades intelectuales. Los tres subperíodos analizados tienen un correlato con tres gobiernos democráticos de diferentes orientaciones sobre el rol del Estado en general y sobre sus políticas culturales en particular, lo cual hace más relevante la comparación.

Las dificultades para el estudio propuesto son notorias, partiendo de la mencionada falta de información e incluyendo los problemas para establecer tipologías. En este sentido, Jorge Luis Borges planteaba en “El idioma analítico de John Wilkins” que no hay clasificación del universo que no sea arbitraria y conjetural. Sin embargo, también exponía que *“La imposibilidad de penetrar el esquema divino del universo no puede, sin embargo, disuadirnos de planear esquemas humanos, aunque nos conste que éstos son provisorios”*. Las palabras

de Borges, certeras como siempre, no hacen más que describir la necesidad del esfuerzo clasificatorio y su eventual caducidad ante futuros modelos superadores. En esta línea se valora el texto de Paulina Alonso, que abre caminos, plantea dilemas, interpela a los lectores y, en el mejor de los casos, facilitará futuras investigaciones que lo complementen o sustituyan.

Para *los Cuadernos del INAP* (CUINAPs), una publicación destinada a la divulgación de estudios sobre el Estado y la administración pública, es un orgullo presentar un artículo acerca de las políticas culturales que apunta a que esta temática deje de ser la prioridad declamada para constituirse en una realidad concreta.

Dr. Juan Ignacio Doberti
Director de Investigaciones y Publicaciones del INAP

Políticas culturales en la Argentina: un recorrido por sus principales planes (1983-2019)*

Paulina Alonso

Licenciada en Conservación y Restauración de Bienes Culturales de la Universidad del Museo Social Argentino (UMSA). Actualmente, se encuentra realizando la tesis para obtener el título de Magíster en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA). Es investigadora del INAP.

* Quiero agradecerles a Norberto Vázquez, Leonardo Grottola y Jorge Zappino, que me han guiado y acompañado durante la elaboración de este escrito, así como la confianza de Juan Ignacio Doberti y Alejandro Estévez.

Resumen

El presente trabajo se propone realizar un análisis introductorio sobre la política cultural a nivel nacional en la República Argentina considerando tres períodos: 1983-1989, 2011-2015 y 2015-2019. El objetivo es describir y clasificar las tendencias de las políticas culturales en las gestiones mencionadas identificando en qué medida y en qué aspectos los principales planes y programas implementados encuadran dentro de la matriz de paradigmas políticos de acción cultural, de García Canclini (1987), partiendo de la idea de que cada gestión respondería a un paradigma diferente. Para ello, se hace especial énfasis en la ubicación del área de Cultura dentro de la estructura de la Administración Pública Nacional, la asignación presupuestaria con la que cuenta y el marco en el cual surgen estos planes y programas, en tanto se comprende que las políticas culturales abarcan un universo complejo de acciones y decisiones condicionadas por su contexto.

Palabras clave

Políticas culturales, políticas públicas, planes culturales, presupuesto.

Abstract

This paper aims at making an introductory analysis of cultural policy at the national level in the Argentine Republic considering three periods: 1983-1989, 2011-2015 and 2015-2019. The purpose is to describe and classify the trends of cultural policies in these periods, identifying how far the main plans and programs implemented fit the matrix of political paradigms of cultural action (García Canclini 1987), based on the idea that each management responds to a different paradigm. In order to do this, we emphasise the location of the administration of culture within the structure of the National Public Administration, its budget, and the context in which these plans and programs arise, understanding that

cultural policies encompass a complex universe of actions and decisions conditioned by their context.

Key words

Cultural policies, public policies, cultural plans, budget.

1

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo analizar algunas políticas culturales nacionales y reflexionar sobre sus principales lineamientos de acción a la luz de contribuciones teóricas en la materia. En este sentido, se define *políticas culturales* en los términos propuestos por García Canclini (1987). Según el autor, este concepto engloba

... el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, que incluye a 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).

A los fines del análisis propuesto, se comparan tres planes y programas culturales ejecutados en gestiones de distinto color político: el Programa Nacional de Democratización de la Cultura, implementado durante el Gobierno de Raúl Alfonsín (1983-1989); el Plan Nacional de Igualdad Cultural (2011-2015), del segundo mandato de Cristina Fernández de Kirchner; y los Programas Culturales, de la gestión de Mauricio Macri (2015-2019).

Esta selección procura recorrer y reconocer puntos de continuidad o ruptura en cuanto a estrategias, planes, programas, medidas y asignación presupuestaria del área de Cultura, así como la ubicación de esta última

dentro de la estructura de la Administración Pública Nacional (APN). De esta manera, se pretende describir y clasificar las tendencias de las políticas culturales en las gestiones mencionadas identificando en qué medida y en qué aspectos los principales planes y programas implementados encuadran dentro de la matriz de paradigmas políticos de acción cultural, de García Canclini (1987), partiendo de la idea de que cada gestión respondería a un paradigma diferente.

Estos períodos se analizan desde una perspectiva contextual para dar cuenta del concepto de *cultura* que subyace en cada gestión y entender el modelo ejecutado, así como la implementación de las acciones que responden a cada uno de estos.

Debe remarcar que los planes o las modificaciones de la ubicación que ocupa el área de Cultura dentro de la APN pueden suceder en fechas intermedias dentro de cada período; por ello, se toma para este análisis lo realizado al final de cada uno. Asimismo, para describir los planes, se utilizan las memorias o publicaciones institucionales que desarrollan las acciones propuestas y realizadas, así como distintas fuentes oficiales, por ejemplo, el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA), y decretos nacionales.

2

Transformaciones en la estructura

El organigrama de la Administración Pública Nacional (APN) representa la estructura jerárquica del Estado, con sus distintas jurisdicciones, unidades y autoridades; su análisis nos puede servir para comprender hacia dónde se direccionan algunas políticas —a gran escala— y estudiar qué reflejan. En este caso, se realiza un análisis de la pertenencia jurisdiccional y rango del área de Cultura desde 1983 hasta 2019, teniendo en cuenta que la estructura estatal es dinámica, y evaluando el significado y la repercusión de estas modificaciones.

La jerarquización y la *autonomía*¹ de un área determina el grado de participación y *autonomía* de la autoridad responsable y, en ocasiones, se traduce a una mayor o menor asignación presupuestaria, lo que afecta los montos y su distribución. En este caso, no se indaga en la estructura interna y la dotación de personal del área de Cultura, que también sufren modificaciones ante los cambios de organigrama —de ello podría hacerse un estudio en sí mismo por la cantidad de variables que implica—. En consecuencia, el presente trabajo abarca específicamente aquellas modificaciones de rango del área de Cultura dentro de la estructura de la APN. La evolución en este aspecto ha sido la siguiente:

¹ Si bien solo los organismos desconcentrados son autónomos, en este caso, el uso de la palabra *autonomía* se refiere a que, cuanto mayor es el rango de la autoridad a cargo, mayor capacidad de acción y decisión tendrá.

Gráfico 1. Modificaciones de la ubicación del área de Cultura en la estructura de la APN (1983-2019)



Fuente: Elaboración propia

Como se observa, durante la presidencia de Raúl Alfonsín (1983-1989), el área de Cultura tiene rango de Secretaría (Decreto N.º 2273/1984), bajo la órbita del Ministerio de Educación y Justicia. Recién en 2014, en la segunda gestión de Cristina Fernández de Kirchner (2011-2015), se jerarquiza y se convierte en Ministerio (Decreto N.º 641/2014) —y no comparte la cartera con otra área— por primera vez desde el regreso de la democracia. Finalmente, en 2018, en el Gobierno de Mauricio Macri (2015-2019), vuelve a ser una Secretaría (Decreto N.º 801/2018), pero, esta vez, de un superministerio que aglomera tres áreas: Educación, Cultura, y Ciencia y Tecnología. Por consiguiente, entre 1983 y 2019, en la Argentina, la cultura ha tenido tanto rango ministerial como de Secretaría.

También se notan algunos cambios durante los períodos intermedios al análisis, como la creación del Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte en 2001 (Decreto N.º 1612/2001), que cuenta con una Secretaría de Cultura y Medios de Comunicación. Esta última es de muy corta duración, ya que, en 2002, Cultura se transforma en una Secretaría de Presidencia (Decreto N.º 357/2002).

Los cambios de ubicación en el organigrama del Estado afectan la distribución de presupuesto destinada al área en cuestión tanto en cantidad —es decir, en pesos asignados—, como en margen de maniobra para su ejecución por parte de la autoridad responsable del área. Por ejemplo, cuando Cultura tiene rango de Secretaría dentro de una estructura ministerial, comparte su asignación presupuestaria, aun cuando el monto asignado no pueda gastarse en otra cosa (Olmos, 2009).

Esto también influye en la representatividad. El titular del área participa en las reuniones de Gabinete y se involucra en el diseño de las políticas; cuando esta representatividad es compartida, los intereses pueden verse relativamente afectados por temáticas más urgentes o de mayor interés en la agenda política, que relegan a Cultura (Olmos, 2009), siendo esta temática un espacio minoritario dentro de los ministerios compartidos.

Los cambios pueden explicarse por distintos motivos, como la necesidad política de diferenciarse de las gestiones precedentes demostrando procesos de modernización administrativa; evidenciar el crecimiento o achicamiento del Estado jerarquizando o reduciendo dependencias de manera tal que ilustren intenciones de inversión o ahorro en el gasto público; o bien, demostrar campos de prioridad en una determinada temática estatal. En relación con esto, el grado de *autonomía* puede otorgarle entidad a una temática específica elevando el rango de la dependencia encargada de llevarla adelante, como sucede en la jerarquización ministerial de Cultura en 2014.

Desde otra perspectiva, estos cambios también responden a lo organizacional, es decir, funcionan como un instrumento técnico que permite repartir las responsabilidades, su alcance y detalle. Cuánto más grande es la estructura, posiblemente mayores sean las posibilidades de alcance territorial e impacto en la sociedad.

Las modificaciones también pueden relacionarse con la necesidad de crear nuevas áreas cuya responsabilidad esté a cargo de personas de confianza en temáticas específicas, sobre todo, en niveles intermedios. Mariana Chudnovsky (2018), quien llevó adelante una investigación sobre los cambios en las estructuras organizacionales del Estado entre 2003 y 2016 dice:

Las explicaciones acerca de las modificaciones (...) se centran en un análisis de necesidades político-públicas (...), se acepta que los cambios de estructura responden a cuestiones vinculadas a la prioridad programática de los oficialismos. El argumento subyacente es que una manera de otorgar entidad a una temática sectorial específica consiste en elevar el rango de la dependencia estatal encargada de llevarla adelante. Por tanto, crear un nuevo ministerio o dependencia pública se explica como un reflejo organizacional de las prioridades de los planes de gobierno (...). A la luz de lo cual, se entienden las estructuras como algo meramente instrumental que debe ser evaluado por su adecuación a los fines (Chudnovsky, 2018).

Cada modificación suele ser explicada y sustentada por el contexto, y, en cualquier caso, su implementación responde a una estrategia de políticas públicas determinada. Estas estrategias se canalizan, a través de sus gestiones e instituciones, en acciones concretas en forma de planes, programas y proyectos, como los que se describen a continuación.

3

Breve repaso por los principales planes, programas y medidas

La gestión de una política cultural, entendida como la ejecución de las decisiones, puede clasificarse en las siguientes instancias decrecientes: políticas, plan, programa y proyectos, que pueden abarcar distintos planos o temáticas. Los programas llevados adelante y sus planificaciones constan de una serie de acciones que posibilitan que la política cultural sea pensada, planificada, dirigida y ejecutada.

En este sentido, en este apartado, se describen brevemente el Programa Nacional de Democratización de la Cultura, implementado en el Gobierno de Raúl Alfonsín; el Plan Nacional Igualdad Cultural, de la segunda presidencia de Cristina Fernández de Kirchner, y los Programas Culturales ejecutados por la administración de Mauricio Macri.

La selección de estos planes, programas y medidas se relaciona con el acceso de documentación oficial disponible, que condensa la información de cada período. Asimismo, los períodos elegidos responden a distintos paradigmas que nos permiten evaluar tres enfoques distintos en la relación política cultural y gestión cultural.

Cuadro 1. Planes y programas correspondientes al período 1983-2019

Plan / programa	Gestión
Programa Nacional de Democratización de la Cultura (PONDEC)	Raúl Alfonsín (1983-1989)
Plan Nacional Igualdad Cultural	Cristina Fernández de Kirchner (2011-2015)
Programas Culturales	Mauricio Macri (2015-2019)

Fuente: Elaboración propia

3.1 Programa Nacional de Democratización de la Cultura (1984-1989)

Se trata de un programa diseñado e implementado durante el Gobierno de Raúl Alfonsín en 1984, un año después de la recuperación democrática. Para ese entonces, Cultura tiene rango de Secretaría —con Marcos Aguinis como titular del área—, dependiente del Ministerio de Educación y Justicia.

En una fehaciente intención por reconocer y jerarquizar las instituciones y derechos, el Programa de Democratización de la Cultura en uno de sus folletos institucionales expresa:

El Programa Nacional de Democratización de la Cultura (PRONDEC) que ahora presentamos aspira a estimular en los argentinos el sinceramiento de nuestras limitaciones para reconocer, en serio y sin soberbia, nuestros valores y potencialidad; a comprender los mecanismos de conducta que

sabotean el logro de los objetivos deseados; asumir con serenidad nuestros conflictos y mirar con coraje los escollos concretos de la realidad (...) no impondrá ni publicitará una ideología. Al contrario, ayudará a que los argentinos podamos pensar por nosotros mismos.

Este Plan se enlaza con programas convergentes, como las del Congreso Pedagógico, el Plan Nacional de Alfabetización, el Programa Alimentario Nacional y otras reparticiones del Estado, así como con fundaciones y entidades de bien público. Este Programa entraña algo tan sencillo —y tan ambiciosos— como ayudarnos sistemáticamente a ser más responsables, más racionales, más solidarios» (Ministerio de Cultura, 1986).

El PRONDEC aspira a reeducar y consolidar las actitudes democráticas sociales en relación con su contexto histórico planteando los siguientes objetivos (Ministerio de Cultura, 1986):

- Incentivar los hábitos democráticos en el contexto de en una sociedad que estuvo sometida a un largo proceso de promoción y práctica de conductas autoritarias.
- Apoyar el desarrollo y fortalecimiento del espíritu crítico para la apropiación y la defensa consecuente de los derechos humanos la superación de los prejuicios y la intolerancia de todo tipo.
- Consolidar la dignidad de la persona, aumentar el interés por el conocimiento y estimular la maduración psicosocial.
- Contribuir a la comprensión de las características propias del autoritarismo en la Argentina para identificarlo y entender su grado de arraigo en las distintas estructuras y prácticas sociales, y sus distintos tipos de manifestación en la vida cotidiana.

Gráfico 2. Articulación del Programa Nacional de Democratización de la Cultura con el Programa Alimentario Nacional, el Congreso Pedagógico y el Plan Nacional de Alfabetización



Fuente: Elaboración propia

Proyectado con una duración de diez años, el Programa comienza a ejecutarse en el primer semestre de 1986 dividido en dos etapas. La primera de ellas, de 20 meses, se extiende de abril de 1986 a noviembre de 1987, culminando con una evaluación y definición de la segunda etapa para el mismo año.

De la descripción del PRONDEC (Ministerio de Cultura, 1986), se destacan los principales elementos técnicos de la planificación, como metas y objetivos con proyección temporal, áreas de gestión por crear

y actores involucrados, cruce con otros programas con los que parece complementarse, y mecanismos de evaluación y el progreso de las actividades planificadas.

El PRONDEC se caracteriza por ser un programa sumamente definido en su planificación, diseño y ejecución, que, lejos de ser el único, se ha contemplado como un plan con crecimiento escalonado en actividades y recursos, pero con un objetivo estratégico preciso: jerarquizar la cultura reconociéndola como un elemento troncal para el mejoramiento de la vida social y nacional. Su estructura es de planificación combinada, es decir, que se concibe para ser trabajada en simultáneo y de forma cooperativa con otros planes de igual o mayor magnitud.

3. 2 Plan Nacional Igualdad Cultural (2011-2015)

El Plan Nacional Igualdad Cultural se lanza en 2012 por la entonces presidenta Cristina Fernández de Kirchner, cuando aún Cultura mantiene el rango de Secretaría y es dirigida por Jorge Coscia. Este plan combina tres enfoques: cultura, telecomunicaciones y producción de contenidos bajo el concepto de igualdad e integración digital, acompañado de desarrollo tecnológico. Su decreto de creación expresa:

(...) deviene necesaria la creación del PLAN NACIONAL IGUALDAD CULTURAL, el cual permitirá el acceso a la infraestructura, la conectividad, las nuevas tecnologías en el proceso de producción y circulación de bienes artísticos y culturales, de modo de abrir oportunidades de participación a toda la comunidad.

Que dicho Plan concibe el acceso a la información y a la cultura como derechos fundamentales para el desarrollo pleno de los ciudadanos y reconoce el rol

estratégico que cumple la cultura asociada a las nuevas tecnologías como generadora de inclusión social, la creación de empleo y el desarrollo de la Nación (Decreto N.º 345/2012).

En un contexto de reivindicación simbólica de la producción, historia e hitos nacionales, se plantean, en función al plan, los siguientes objetivos generales (Ministerio de Cultura, 1986):

1. Integrar y articular las políticas públicas en curso en materia de comunicaciones y cultura, para potenciar sus efectos y ampliar sus alcances.
2. Generar las condiciones tecnológicas y de infraestructura que garanticen la igualdad de oportunidades en el acceso, la producción y la difusión de los bienes y servicios culturales, de forma federal e inclusiva.
3. Promover la producción de bienes culturales, decisiva para la generación de empleo, la integración social y el fomento de la cultura nacional en los ámbitos local e internacional.
4. Preservar, revalorizar y ampliar el patrimonio cultural argentino.
5. Fomentar la producción, la circulación y el intercambio de bienes culturales en todo el país.

Con respecto a su faceta operativa de gestión, se crea la Comisión de Planificación y Coordinación Estratégica. Integrada por el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, y la Secretaría de Cultura de la Nación —en 2012 aún no tiene rango ministerial—, esta comisión tiene la responsabilidad de llevar adelante acciones para alcanzar los objetivos y metas establecidos en el plan.

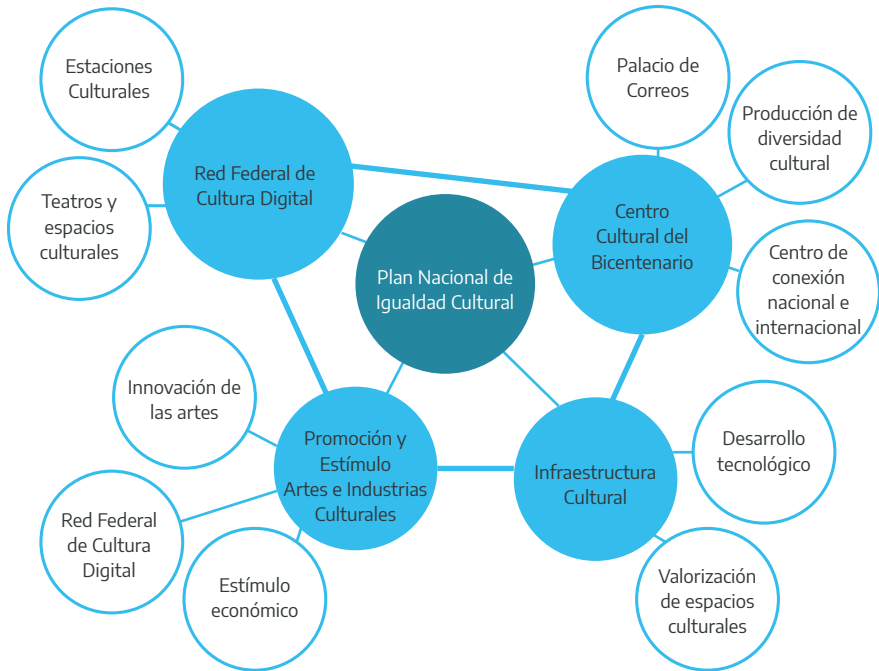
(...) la Comisión de Planificación y Coordinación Estratégica tendrá como finalidad la planificación, ejecución y seguimiento del PLAN NACIONAL IGUALDAD CULTURAL, a través de planes operativos, programas y/o proyectos, llevados adelante por grupos de trabajo conformados a tales efectos. Con el objetivo de llevar a cabo las acciones que le son inherentes, la Comisión podrá convocar a otros organismos de gobierno en el ámbito de sus competencias específicas, así como también a organizaciones no gubernamentales (Decreto N.º 345/2012)

Además de la comisión, se establecen cuatro ejes estratégicos de acción: Red Federal de Cultura Digital; Infraestructura Cultural; Promoción y Estímulo a la Innovación en las Artes y las Industrias Culturales y Administración del Centro Cultural Bicentenario. Cada uno de estos ejes, a su vez, se expande en diversos campos de acción que se articulan entre sí.

La Red Federal de Cultura Digital lleva adelante la conexión de Estaciones Culturales de Producción, como teatros y espacios culturales. Infraestructura Cultural, por su parte, se orienta a poner en valor teatros y museos, entre otros espacios, adaptándolos a los últimos desarrollos tecnológicos y también a la creación de nuevos ámbitos para la producción cultural.

Promoción y Estímulo a la Innovación en las Artes y las Industrias Culturales implementa programas para las producciones vinculadas al teatro, la danza, la música y las industrias culturales, entre otras, y la experimentación en nuevos formatos artísticos para generar contenidos audiovisuales digitales, que, a su vez, distribuye la Red Federal de Cultura Digital.

Gráfico 3. Estructura atómica del Plan Nacional de Igualdad Cultural y su vínculo con los principales agentes de acción y cooperación para su funcionamiento



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el Centro Cultural Bicentenario, ubicado en el ex-Palacio de Correos, sede física y estratégica del Plan Nacional Igualdad Cultural, además de ser el ámbito de trabajo de la Comisión, es también un espacio para la producción, experimentación y difusión de la cultura nacional e internacional.

A diferencia del plan anterior, en este caso, se observa un plan de estructura atomizada. Esto quiere decir que hay intercambio y dinamismo, funciones

y responsabilidades compartidas que combinan cultura, infraestructura y tecnología con un alto grado de cooperación interinstitucional.

El Plan Nacional Igualdad Cultural es un ejemplo de un plan de política cultural, que, en este caso, abarca las esferas de territorio, infraestructura, cultura y tecnología, aunque no supone toda la política en su sentido más amplio, como sí podría considerarse que lo hace el PRONDEC. Asimismo, sí cuenta con una transversalidad que responde a las necesidades de su contexto, ya que combina tecnología, acceso, y difusión involucrando a otros ministerios y secretarías.

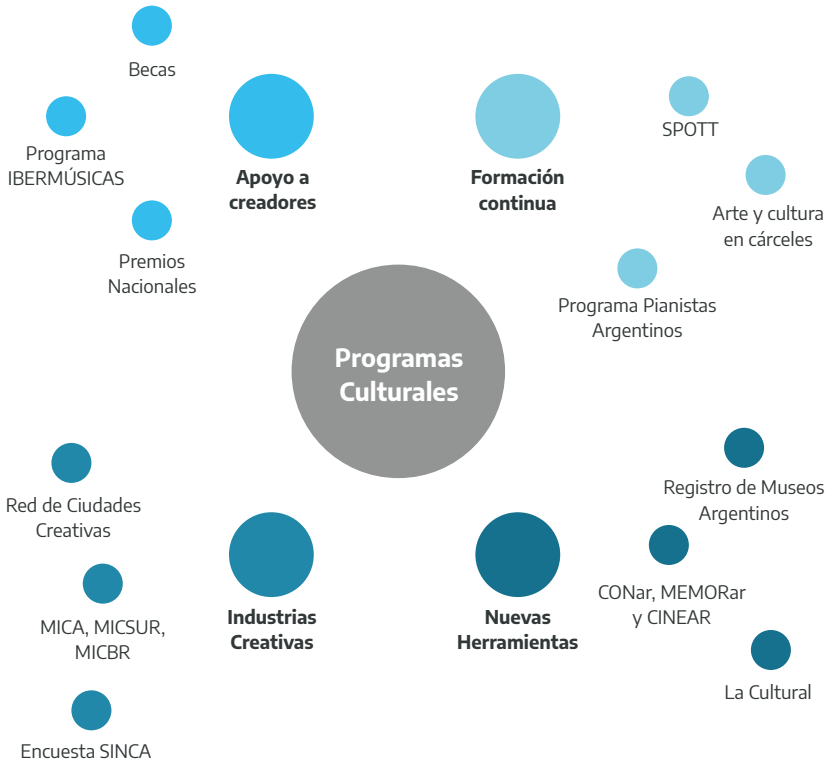
3.3 Programas Culturales (2015-2019)

De este período, no se han encontrado planes estratégicos definidos, sino más bien, una serie de programas y decisiones aisladas que, en su gran mayoría, se describen en la memoria institucional de la última gestión presidencial (Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, 2019). Allí, se desarrollan las acciones realizadas durante el mandato de Mauricio Macri, con Pablo Avelluto como Ministro de Cultura y luego Secretario de Cultura, una vez desjerarquizada el área. Estos programas son una suerte de continuidad de acciones impulsadas por las gestiones precedentes, aunque también con algunos agregados.

En la memoria institucional de la gestión, se mencionan las temáticas de apoyo a creadores, herramientas de mejora de acceso a la cultura, accesibilidad, género, industrias creativas, patrimonio y formación continua, entre otras. Pero las que más se destacan son las que se observan en el Gráfico 4, donde se muestran algunos de los programas

más relevantes y su cercanía temática, que luego se subdividen en medidas satélite y programas ejecutados.

Gráfico 4. Agrupación temática de los programas culturales 2015-2019



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a apoyo a creadores, se encuentran las becas de formación, creación y movilidad que otorga el Fondo Nacional de las Artes, el lanzamiento del programa IBERMUSICAS, como acción de fomento para la música independiente. También se otorgan fondos

a teatros, subsidios a elencos, reformas edilicias en salas, eventos de formación musical, y se continúa con la tradicional entrega de Premios Nacionales.

En el área de Nuevas Herramientas, se describe el proyecto La Cultural, un programa multiplataforma que propone formar gestores culturales mediante la Escuela Digital, un espacio virtual de intercambio; el Consultorio de Cultura Federal, que consta de encuentros y conferencias presenciales; y La Conferencia Performática Intercultural, una serie de eventos presenciales entre distintos agentes del ámbito cultural que debaten temáticas de actualidad. También se crea el Registro de Museos Argentinos, una plataforma digital que reúne a los museos públicos y privados del país, y las marcas CINE.AR —que es la continuidad de ODEÓN, creada durante la gestión de Cristina Fernández de Kirchner— y CINEAR.PLAY, una plataforma digital de contenidos en *streaming* del Instituto Nacional del Cine y Artes Audiovisuales (INCAA), que condensa la producción nacional.

En la esfera de industrias creativas, el programa más destacado es el Mercado de Industrias Creativas de Argentina (MICA). Con actividades culturales públicas, rondas de negocios, charlas y conferencias, este programa reúne a más de 6500 emprendedores nacionales e internacionales, lo que lo convierte en el encuentro más grande del país y de la región en esta temática. En paralelo, se crea el programa Red de Ciudades Creativas, que consta de una agenda de actividades vinculadas a la promoción de industrias culturales creativas en el territorio nacional, y se realiza la encuesta de Consumos Culturales, llevadas adelante por el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA).

En el área de Formación Continua, se crea el Sistema Público de Oficios y Técnicos Teatrales (SPOTT). Se trata de un programa que promueve la capacitación y especialización en las ramas técnicas, como espacio, sonido e iluminación, de los teatros públicos. El programa Pianistas Argentinos, iniciativa de esta gestión, consta de clases gratuitas de interpretación, arreglos y composición de música argentina en piano para una serie de aprendices seleccionados para participar. Finalmente, Arte y Cultura en Cárceles ofrece cursos para acercar diversas disciplinas artísticas con posible salida laboral a personas privadas de su libertad.

Haciendo un repaso por lo mencionado, se observa que se trata de una agrupación de medidas y programas que pueden clasificarse en áreas temáticas, pero que no se encuentran conectadas entre sí, aun cuando, inevitablemente, y por cuestiones de gestión, exista cierto cruce entre alguna de ellas.

Durante este último período (2015-2019), el rasgo más característico es que no se encuentra ninguna planificación estratégica abarcativa. Si bien los programas, dentro de un mismo período, pueden tener un contenido discursivo similar u orientarse por conceptos comunes y característicos de esa gestión, en este caso, no se encuentran enmarcados en una planificación global y explícita.

3. 4 Algunas reflexiones

De la comparación de los tres períodos, podemos encontrar puntos en común y algunas diferencias. Es necesario diferenciar los planes de los programas: los primeros —nacionales— presentan lineamientos generales, valores y prioridades de una gestión, que deberían

expresarse en los programas, ya que estos se desprenden de él, y los proyectos son las unidades mínimas de planificación y ejecución.

Si bien los proyectos pueden implementarse de forma aislada, para ser aprobados, deben contar con objetivos concretos y una planificación detallada que especifique cómo llegar a ellos. Solo mediante estos instrumentos puede decidirse cuáles son las medidas y las intervenciones adecuadas para alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo propuestos en ese período.

En suma, en la Argentina, el Estado ha tenido momentos de fuerte intervención en el área cultural, como sucede en 1983-1989 y 2011-2015, y otros de retracción, 2015-2019, al menos en lo que respecta a planificación estratégica.

Las políticas culturales a través del presupuesto

Las políticas culturales están contempladas dentro del presupuesto nacional. Su ejecución presupuestaria condiciona y determina las concepciones de las políticas públicas en Cultura. La asignación de recursos económicos al área manifiesta, tanto desde el ámbito político como desde el administrativo, la intención, apoyo y prioridad que se le asigna.

La incidencia presupuestaria puede medirse de varias formas. Para este análisis, se toman los datos generados por el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA)², que depende del Ministerio de Cultura. Allí, se mide la incidencia económica de la cultura en la Argentina a partir de información referida al PBI cultural, el empleo y el comercio exterior cultural, el gasto de Gobierno en Cultura y otros indicadores. Se desarrolla en conjunto con la Dirección Nacional de Cuentas Nacionales del INDEC.

Este aspecto presenta otro desafío, ya que, al tener cambios en su forma organizativa y jerárquica, el área de Cultura posee diferentes dependencias presupuestarias, lo que complejiza su análisis. Por ejemplo,

² El Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA), dependiente de la Secretaría de Gobierno de Cultura del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación, produce información sobre diversos actores y actividades que conforman la realidad cultural del país.

puede tener partidas comunes a otras áreas, como Educación o Ciencia, de acuerdo con la dependencia a la que pertenece de ese momento.

El tratamiento del área en términos presupuestarios, en nuestro caso, se orienta a analizar el presupuesto como instrumento de organización económica en función de los planes y programas, y las metas establecidas a corto y mediano plazo durante cada período.

La mayoría de los datos recolectados del SInCA y el INDEC con relación a Cultura tienen base en 2004. Si bien esto excluye los períodos 1983-1989, aun así, la extensión temporal puede ser útil para sacar conclusiones sobre los movimientos presupuestarios en los últimos quince años.

A fin de comparar los períodos abordados en el trabajo, se toman los valores del Gasto Público Cultural Nacional (GPCN) en pesos corrientes aportados por el SInCA y se convierten a GPCN constantes utilizando indicadores del Índice de Precios al Consumidor (IPC)³. Esto podría servir para establecer el criterio implementado, de manera implícita o explícita, en las políticas culturales de cada período.

Para establecer el presupuesto en Cultura, se opta por el análisis del nivel institucional, y no por finalidad y función, es decir, presupuestos asignados específicamente al área de cultura, ya sea Secretaría o Ministerio bajo el entendimiento de que esta área agrupa a la casi totalidad del gasto destinado a estas actividades y permite una mejor comparación intertemporal.

³ El Índice de Precios al Consumidor (IPC) mide la variación de precios de los bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares residentes en la zona seleccionada en comparación con los precios vigentes en el año base.

Cuadro 2. Gasto Público Cultural Nacional^(*)

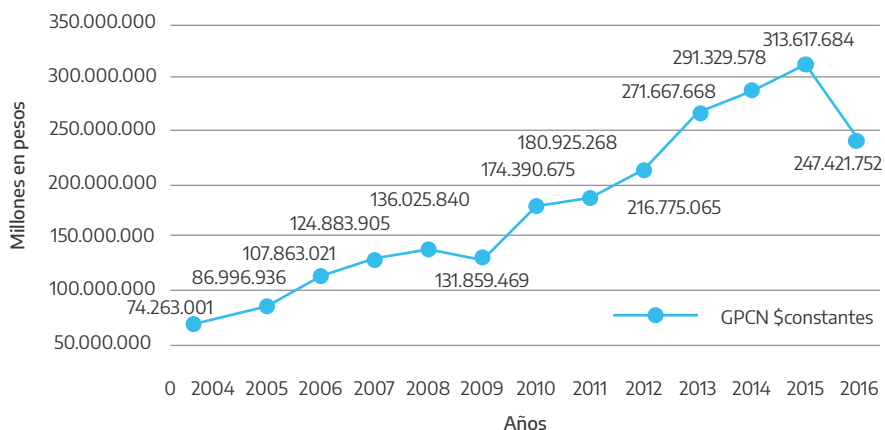
Año	GPCN \$corrientes	IPC (**)	GPCN \$constantes	Δ interanual % 2004=1000
2004	74.263.001	100,0	74.263.001	-
2005	95.385.527	109,6	86.996.936	17,1%
2006	131.150.126	121,6	107.863.021	24,0%
2007	178.978.676	143,3	124.883.905	15,8%
2008	247.555.416	182,0	136.025.840	8,9%
2009	274.911.239	208,5	131.859.469	-3,1%
2010	447.312.131	256,5	174.390.675	32,3%
2011	572.569.762	316,5	180.925.268	3,7%
2012	852.233.126	393,1	216.775.065	19,8%
2013	1.343.452.558	494,5	271.667.668	25,3%
2014	1.998.571.984	686,0	291.329.578	7,2%
2015	2.720.906.121	867,6	313.617.684	7,7%
2016	3.029.646.999	1224,5	247.421.752	-21,1%

Nota(*): Gasto Público Cultural Nacional que se financia exclusivamente con recursos de la Administración Pública Nacional, expresado en un valor constante desflacionado del año correspondiente con base año 2004= 100.

Nota (**): En el período 2006-2015, ante la falta de confiabilidad del Índice de Precios al Consumidor (IPC) elaborado por el INDEC, se buscaron medidas alternativas para seguir la evolución de los precios al consumidor. Se propone como indicador alternativo de la evolución general del nivel de precios que surge de calcular un promedio ponderado de los índices de nueve provincias: Chubut (Rawson-Trelew), Jujuy, La Pampa (Santa Rosa), Misiones (Posadas), Neuquén, Salta, San Luis, Santa Fe y Tierra del Fuego (Ushuaia). Los IPC se promedian ponderando cada uno según el peso del gasto de cada provincia en el total (ver Centro Cifra).

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SInCA

Gráfico 5. Evolución del Gasto Público Cultural Nacional^(*) 2004-2016



Nota (*): Evolución del Gasto Público Cultural Nacional en pesos expresado en un valor constante desinflacionado del año correspondiente con base año 2004= 100.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SinCA

Se observa, entonces, un alza sostenida en el presupuesto destinado a Cultura desde 2006 hasta 2008, que se detiene con una retracción de un 3,1% en 2009 con respecto al año anterior. Este escenario coincide con la crisis económica sufrida en ese año. En 2010, se produce el primer salto abrupto del total del período estudiado con un alza de un 32,3%, que continúa ascendiendo hasta llegar a su monto máximo en 2015, cuando se destina el mayor porcentaje de presupuesto al área en cuestión de todo el período. Finalmente, se evidencia la segunda disminución en 2016, con una retracción de un 21,1% respecto al año anterior.

Asimismo, podrían correlacionarse el aumento sostenido de la asignación presupuestaria y la jerarquización del período 2011-2015.

La caída más abrupta se da a partir de la disolución del Ministerio de Cultura, pero, en ambos casos, estas decisiones están condicionadas por múltiples variables político-económicas. En relación con los datos, puede concluirse que los presupuestos y, en consecuencia, la asignación de recursos económicos, no se reducen exclusivamente al monto —aunque este sí puede dar un paneo de cuál es la prioridad en política pública de cada gestión—. Restaría indagar, además del monto, cuáles son sus fines y usos para un análisis completo.

Para enmarcar el presupuesto en el entorno institucional y político de cada momento y evaluar las particularidades de cada experiencia, en el siguiente apartado, se analizan los distintos paradigmas implementados en cada gestión, de acuerdo con la clasificación de García Canclini (1987).

5

Políticas culturales, definición, clasificación y alcances

Uno de los mayores desafíos de este estudio es indagar acerca de cuál es el contenido simbólico, la intención y la ideología que orienta las políticas culturales de los períodos seleccionados. En este sentido, cabe preguntarse lo siguiente: ¿Es posible una clasificación de las estrategias en políticas culturales? ¿Cómo definir el *sentido* de las decisiones en términos de gestión de estas políticas?

Si bien responder estos cuestionamientos representa un desafío por la amplitud del tema y la diversidad de aristas y coyuntura que implican —como el contexto socioeconómico, la diversidad de decisiones y variables posibles, los actores involucrados—, en las páginas que siguen, se intenta resumir los escenarios a través de una clasificación a modo orientativo. Esto permitirá encuadrar la intención de las políticas en cada período.

Para bocetar una contextualización, se requiere hacer un recorte del campo de la cultura. Ante esto, se toma el esquema de clasificación *paradigmas políticos de la acción cultural*, de García Canclini (1987), quien estructura una matriz entre los distintos agentes sociales, la política, la cultura y diversas concepciones del desarrollo cultural.

Cuadro 3. Paradigmas políticos de acción cultural

Paradigmas	Método de organización política-cultura	Conceptos y objetivos del desarrollo cultural
Mecenazgo liberal	Apoyo a la creación y distribución discrecional de la alta cultura	Difusión del patrimonio y su desarrollo a través de la libre creatividad individual
Tradicionalismo patrimonialista	Uso del patrimonio tradicional como espacio no conflictivo para la identificación de todas las clases	Preservación del patrimonio folclórico como núcleo de la identidad nacional
Estatismo populista	Distribución de los bienes culturales de elite y reivindicación de la cultura popular bajo el control del Estado	Afianzar las tendencias de la cultura nacional-popular que contribuyen a la reproducción equilibrada del sistema
Privatización neoconservadora	Transferencia al mercado simbólico privado de las acciones públicas en la cultura	Reorganizar la cultura bajo las leyes del mercado y buscar consenso a través de la participación individual del consumo
Democratización cultural	Difusión y popularización de la alta cultura	Acceso igualitario de todos los individuos y grupos al disfrute de los bienes culturales
Democracia participativa	Promoción de la participación popular y la organización de las actividades culturales y políticas	Desarrollo plural de las culturas de todos los grupos en relación con sus propias necesidades

Fuente: García Canclini (1987)

Los modelos o tipos de política cultural delimitados por esta matriz definen un contexto institucional que marca la relación entre el sector cultural, las instituciones culturales, las administraciones

públicas y la sociedad. La aplicación de esta matriz a los planes tratados en este análisis se expone de la siguiente manera:

Cuadro 4. Esquema de clasificación de paradigmas aplicado a los casos de estudio con los períodos, ubicación de Cultura en la APN y porcentaje interanual de presupuesto asignado

Gestión	Ubicación de Cultura en la APN	Presupuesto en APN (Δ interanual %)	Clasificación
Raúl Alfonsín (1983-1989)	Ministerio de Educación y Justicia ----- Secretaría de Cultura (1983-1989)	Sin dato	Democratización cultural / democracia participativa
Cristina Fernández de Kirchner (2011-2015)	Presidencia de la Nación Secretaría de Cultura (2011-2014) ----- Ministerio de Cultura (2014- 2015)	7,7% (2015)	Estatismo populista
Mauricio Macri (20159-2019)	Ministerio de Cultura (2014- 2018) ----- Ministerio de Educación, Cultura, y Ciencia y Tecnología ----- Secretaría de Cultura (2018-2019)	-21,1% (2016)	Mecenazgo liberal / privatización neoconservadora

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que la clasificación de García Canlini (1987) hace referencia a tendencias globales de acción de forma

descontextualizada, pero nos sirven a modo de orientación. Los modelos estudiados son híbridos con tendencias que combinan dos, o incluso más esquemas de clasificación, pero se toman los más representativos a cada caso.

5.1 Programa Nacional de Democratización de la Cultura (1984-1989)

Este programa combina aspectos de democratización cultural y de democracia participativa.

El primer paradigma concibe la política cultural como un paradigma de distribución y popularización del arte, el conocimiento científico y las demás formas de la *alta cultura*. Su hipótesis básica es que una mejor difusión corregirá las desigualdades en el acceso a los bienes simbólicos (García Canclini, 1987). Da cuenta de ello su combinación con programas educativos —como con el Plan de Alfabetización y el Congreso Pedagógico— con un fuerte énfasis en la difusión y el consumo cultural masivo, como la expansión de la radio, la televisión y la literatura a fin de interesar a nuevos públicos.

Desde la democracia participativa, se busca estimular la acción colectiva a través de una participación organizada, autogestionada, que condense las iniciativas más diversas. Este movimiento busca socializar la ideología democrática, antes restringida a las elites y a los sectores medios, entre las clases populares, y también promover relaciones democráticas e iniciativas políticas en áreas de las que siempre se los ha excluido (García Canclini, 1987).

A esto debe sumarse que, dado el contexto de recuperación democrática, existe una fuerte intención de reeducar e instalar los derechos democráticos en la sociedad, que intentan, además, distribuir conocimientos y fomentar espacios que desarrollen la sensibilidad social para mejorar las condiciones colectivas.

5.2 Plan Nacional Igualdad Cultural (2011-2015)

El Plan Nacional de Igualdad Cultural toma del estatismo populista el protagonismo del papel del Estado. Se considera el Estado el lugar en el que se condensan los valores nacionales, el orden que reúne las partes de la sociedad y regula sus conflictos (García Canclini, 1987). En este sentido, el pueblo o la sociedad es el receptor de las acciones del Gobierno con una fuerte reafirmación del *ser nacional*, la identidad colectiva y la preservación del Estado.

Esto se observa en los objetivos del plan, que promueven acciones para cohesionar estratégica y territorialmente actividades culturales, las cuales fomentan las posibilidades del desarrollo local mediante recursos tecnológicos y económicos. También hay una intención de desarrollar la cultura subalterna estimulando la industria cultural bajo la protección del Estado.

5.3 Programas Culturales implementados (2015-2019)

Estos programas culturales se implementan en un contexto privatizar neoconservador, con recortes de personal, reducción de salarios y alza

en los costos de vida. En este sentido, coincide con la reivindicación del éxito individual y del achicamiento del aparato estatal —como la desjerarquización del Ministerio de Cultura—, entre otras medidas que dan marco a una política general privatista.

En este escenario, los Programas se conciben bajo el paradigma del mecenazgo liberal, que apunta a promover el arte subvencionando bienales o a través de la acción de mecenazgo, ya sea desde el Estado o desde el sector privado. No se observa una organización de las actividades colectivas, las cuales suelen reducirse a la *alta cultura* sin fijar estrategias globales para resolver los problemas del desarrollo cultural. En este sentido, distribuye fondos importantes para establecer líneas prioritarias de crecimiento y desestimar otras (García Canclini, 1987).

Dan cuenta de ello, la estructura dispersa y desconectada de sus acciones y su especial énfasis en la asignación de recursos directos y su fuerte presencia en actividades de formación, como congresos, charlas y conferencias, lanzamiento de plataformas y redes de contacto, que terminan generando *lobby* cultural interterritorial. Se carece de una mirada global de desarrollo, mientras se trasladan fondos directos a sectores, que, finalmente, actúan de manera individual y con escasa llegada a las mayorías.

Luego del contraste entre los distintos planes y programas, se observa que no puede hablarse de *paradigmas puros* en cada período, sino más bien, tendencias generales que responden a un contexto complejo.

6

A modo de conclusión

Este texto ha explorado algunos aspectos de las políticas culturales nacionales. Para ello, se describen planes, programas, estructuras, presupuesto y las distintas clasificaciones de cada uno de ellos con el objetivo analizar la política cultural a nivel nacional e identificar en qué medida y en qué aspectos los planes encuadran dentro de la matriz conceptual estudiada.

De las experiencias analizadas, puede extraerse que los objetivos de la política cultural no siempre se definen en forma de planes con todo el aspecto metodológico y global que esto implica. En consecuencia, existen programas que adhieren a conceptos de gestión subyacentes con objetivos difusos, que pueden terminar por diluirse en medidas dispersas y desconectadas. Por el contrario, en otros casos, sí hay un marco de gestión definido que enfoca su accionar en programas, subprogramas y actividades con metas y objetivos más precisos. Hay que tener en cuenta que, en cada caso, los objetivos de las políticas culturales, si bien pueden plasmarse en un diagrama planificado, en realidad, son el resultado de una disputa entre los actores que intervienen en diseño de la planificación de la política pública.

También puede concluirse que la presencia o ausencia de un plan se expresa en la relación que existe entre dichas políticas y la viabilidad de llevarlas adelante, ya que esto se encuentra ligado al presupuesto,

que constituye una herramienta para definir la agenda pública. En definitiva, es en el presupuesto donde el Gobierno establece la trascendencia que las distintas áreas tienen para su gestión de acuerdo con las partidas asignadas.

En otro orden de cosas, la definición de *cultura* y, en consecuencia, de la política cultural, varía según cada gestión, así como sus destinatarios. Los conceptos subyacentes son los que sostienen las decisiones de las políticas, sus prioridades y mensajes que transmitir. Es distinto, por ejemplo, el ciudadano del regreso de la democracia del ciudadano del último período analizado. Es sobre esta trama de significantes que se construye la política cultural.

Sin dudas, un aspecto pendiente es el monitoreo e impacto que producen estas políticas. Y, si bien se destaca la creación del SInCA para el análisis económico del sector —hasta hace no mucho ignorado—, aún existen deudas con respecto a las consecuencias económicas y simbólicas de cada paradigma. Retomando a García Canclini, el autor expresa:

... una buena política cultural no es la que asume en forma exclusiva la organización del desarrollo cultural en relación con las necesidades utilitarias de las mayorías, sino que abarca también los movimientos de juego y experimentación, promueve las búsquedas conceptuales y creativas a través de las cuales cada sociedad se renueva. A fin de cuentas, sostiene que la mayoría de las prácticas culturales son efímeras: no permanecen como monumentos, ni producen réditos económicos acumulables. Importa el gasto y esfuerzo que se realiza en ellas por lo que significan como placer y experiencia (García Canclini, 1987: pp. 60-61).

En este sentido, las políticas culturales deben también dar respuestas a problemas concretos; por lo tanto, deben conocer la historia y la problemática de su momento histórico para que las gestiones logren enriquecer la identidad de un pueblo, permitir su realización en el plano individual y colectivo, ya que, a fin de cuentas, «la política cultural debe ser también una política del placer» (García Canclini, 1987).

Referencias bibliográficas

- Centro de Investigación y Formación de la República Argentina (s/f) [en línea]. Disponible en <<http://www.centrocifra.org.ar>> [Consulta: 25 de marzo de 2020].
- Chudnovsky, M.; Cafarelli, M. L.; Morayta, G. C. y Mabire, B. (2018). «Los cambios en las estructuras organizacionales del Estado y su vínculo con la composición del empleo público. Argentina, 2003-2016». En *Foro Internacional*, LVIII [en línea]. Disponible en <<https://forointernacional.colmex.mx/index.php/fi/article/view/2465/2475>> [Consulta: 25 de marzo de 2020].
- García Canclini, N. (1987). *Políticas Culturales en América Latina*. México D.F.: Grijalbo.
- Muñoz, S. (2016). *Descripción y análisis de la implementación de los modelos de gestión cultural pública en Chile entre los años 2003 y 2015*. Tesis presentada para la obtención del título de Magíster en Administración del Sector Cultural y Creativo, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, República Argentina.
- Olmos, H. A. (2010). «Identidad y desarrollo en la gestión de políticas culturales». En *Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales. Experiencias y conclusiones*. Santiago de Chile: Ediciones Egac [en línea]. Disponible en <<http://egac.files.wordpress.com/2010/08/libro-primer-encuentro-nacional-de-gestores-culturales.pdf>> [Consulta: 25 de marzo de 2020].
- (2009). *Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Prato, A. V. & Segura, M. S. (eds.) (2018). *Estado, sociedad civil y políticas culturales : rupturas y continuidades en Argentina entre 2003 y 2017*. Caseros: RGC Libros.
- República Argentina, Ministerio de Cultura (1986). PRONDEC - Programa Nacional de Democratización de la Cultura. Folleto institucional.
- República Argentina, Ministerio de Cultura (s/f). Sistema de Información Cultural de la Argentina [en línea]. Disponible en <www.sinca.gob.ar> [Consulta: 25 de marzo de 2020].

- República Argentina, Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología (2019). «La cultura la hicimos juntos: memoria diciembre 2015-diciembre 2019» [en línea]. Disponible en <<https://www.cultura.gob.ar/cuatro-anos-de-intensa-gestion-cultural-8603/>> [Consulta: 25 de marzo de 2020].
- Tasat, J. (2014). *Políticas culturales públicas: culturas locales y diversidad cultural desde un enfoque geocultural*. Buenos Aires: EDUNTREF.
- Zamorano, M. M. (2016). «La transformación de las políticas culturales en Argentina durante la primera década kirchnerista: entre la hegemonía y la diversidad». En *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (70), julio-septiembre, pp. 53-83 [en línea]. Disponible en <<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/zamorano1pdf>> [Consulta: 25 de marzo de 2020].

Decretos

- República Argentina (2018). Decreto N.o 801/2018, Modificación de la Ley de Ministerios, publicado en el B.O. el 5 de septiembre.
- República Argentina (2014). Decreto N.o 641/2014, Modificación de la Ley de Ministerios, publicado en el B.O. el 6 de mayo.
- República Argentina (2012). Decreto N.o 345/2012, Plan Nacional Igualdad Cultural, publicado en el B.O. el 13 de marzo.
- República Argentina (2002). Decreto N.o 357/2002, Aprobación del Organigrama de la Administración Pública Nacional, publicado en el B.O. el 21 de febrero.
- República Argentina (2001). Decreto N.o 1612/2001, Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte, Estructura Organizativa, publicado en el B.O. el 5 de diciembre.
- República Argentina (1984). Decreto N.o 2273/1984, Estructura Orgánico Funcional de la Secretaría de Cultura, publicado en B.O. el 4 de septiembre.

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 1 - N.º 8 - 2020

Instituto Nacional de la Administración Pública

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

C. P.: C1035AAA - Tel.: 4343-9001 - Int.: 410

Correo electrónico: cuinap@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Alejandro M. Estévez

Idea original

Carlos Desbouts

Edición y corrección

Nadia Caratti

Arte de tapa

Roxana Pierri

Federico Cannone

Diseño y diagramación

Lucía Fernández Carrascal

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial del INAP.

INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.

Los Cuadernos del INAP y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial.

El contenido de los Cuadernos del INAP no puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en: **publicaciones.inap.gob.ar**

Mayo 2020



Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina