

98.3 Gestión Cultural en instituciones públicas brasileñas de enseñanza superior

por [Paulo Cezar Nunes Junior](#)

La investigación presenta datos cuantitativos e informaciones generales relativos al campo de la gestión cultural en las Instituciones de Enseñanza Superior (IES) públicas en Brasil (federales, estatales y municipales) y levanta posibilidades de articulación en red entre estas. Desde el punto de vista metodológico, además de las actividades de revisión bibliográfica, la investigación fue conducida a partir de una ficha de recolección de datos enviada por correo electrónico para las 273 IES catalogadas en la base de datos del último censo INEP (Universidades, Facultades, Centros Universitarios, Institutos Federales de Educación, Ciencia y tecnología y Centros Federales de Educación Tecnológica). Por medio de 33 preguntas (en su mayoría cerradas) la herramienta investigó tópicos como modelos de gestión, instrumentos de deliberación institucionales, participación y descentralización de las políticas de recursos; organigrama y / o divisiones administrativas; áreas culturales cubiertas, perfiles de proyectos y los destinatarios, históricos, tendencias a la creación de redes y diálogo con otras instituciones. Fueron recibidas un total de 99 respuestas válidas. Dicho resultado se constituyó en una muestra significativa para el campo de estudios de la gestión cultural, principalmente se consideramos que ha sido un tema recurrente en el escenario nacional e internacional. En líneas generales, los resultados refieren a modelos administrativos muy heterogéneos. Pese a que el campo de la gestión cultural todavía presenta fragilidades y desafíos a ser superados, su respaldo institucional viene creciendo en Brasil y volviéndose cada vez más visible por medio de un gran número de público alcanzado por los proyectos implementados. Existe un potencial de articulaciones entre producción y oferta de acciones culturales desarrolladas en el ámbito universitario en Brasil que está siendo desaprovechada y que puede ser dinamizada desde políticas públicas, herramientas técnicas, medidas administrativas y proyectos que faciliten el diálogo entre las instituciones.

Introducción

Como país representativo en el contexto de América Latina, Brasil tiene según datos del resumen técnico del Instituto Nacional de Estudios e Investigación Anísio Teixeira (INEP), realizado en 2015 (Sampaio, 2016), 2.368 instituciones de educación superior situadas por todo su territorio, de las cuales 298 son de categoría administrativa pública, responsables por la oferta de 793,948 plazas (Diretoria de Estatísticas Educacionais - Governo Federal, 2017).

En general, el crecimiento de la educación superior en el país en las últimas décadas enfrenta a los desafíos de la democratización del acceso, la articulación con las otras etapas de la formación escolar y la provisión de educación con calidad, articulados con otros sectores de la sociedad, incluyendo aquí el campo cultural. Los debates sobre el papel social y cultural de la universidad, la valorización de las prácticas de extensión y la presencia del Estado en la gestión de la educación, la protección y la promoción de los bienes culturales indican la necesidad de un desarrollo continuo y sostenido de la práctica en el campo de actuación de las instituciones de educación superior pública (IES) brasileñas. La cultura ocupa un papel decisivo en esta dinámica: de acuerdo con el pensador francés Jean Caune, constituye un aspecto central en el proceso de enseñanza-aprendizaje una vez que se constituye un “fenómeno de apropiación que permite al sujeto construir un ‘propio’ y ser una matriz, tener el control y las estrategias de la constitución de sí” . (Caune, 2012, XIV).

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

De una forma controversial, la educación universitaria en el país históricamente ha tenido como prioridad la formación de talentos humanos para el mercado de trabajo. La profesionalización de la juventud asumida por estas instituciones era - y sigue siendo - centrada en actividades en el salón de clases, incluso en cursos de formación en el campo de las artes y de las humanidades, poniendo al estudiante como un sujeto pasivo en el proceso de enseñanza. La formación ciudadana, cuando se la realiza, termina por no ser muy significativa, sólo presente en cursos optativos, inclusive en acciones aisladas de algunos docentes o cursos. La ejecución, en los últimos años, de diferentes políticas gubernamentales por parte del Ministerio de Cultura de Brasil junto con las directrices propias formuladas en cada una de las IES de todo el país, ha incrementado la participación de docentes, personal administrativo y estudiantes en proyectos culturales, estimulando la construcción de nuevas posibilidades de proyectos colectivos y programas integrados dentro del ámbito cultural.

Así, son numerosas las formas adoptadas por las instituciones públicas de educación superior para las actividades en este campo. Entre las principales podemos mencionar, por ejemplo, el reconocimiento y la difusión de la diversidad cultural producida en la universidad y la sociedad; el diagnóstico y el mapeamiento de informaciones e indicadores culturales; los estudios e investigaciones para la construcción de políticas públicas para este sector y en particular la oferta de actividades culturales desarrolladas dentro de la propia universidad. Sin embargo, poco se discute acerca de los modelos de gestión cultural y la articulación institucional de las políticas para las universidades brasileñas. Esta fue la principal razón que motivó el desarrollo de esta investigación que, aun cuando este más próximo a constituirse en un estudio transversal pleno sobre gestión cultural en las universidades públicas brasileñas, sin dudas trae elementos cuantitativos y cualitativos inéditos e importantes para la discusión de la temática tanto a nivel nacional cuanto internacional.

¿Cómo están establecidos actualmente los modelos de gestión cultural en las IES brasileñas? ¿En qué medida se valen de una red de estrategias articuladas en red para el desarrollo de sus acciones? Estas dos cuestiones iniciales han conducido la investigación llevada a cabo en los últimos meses y, además de los datos que serán presentados en las páginas siguientes, suscitaran diálogos con teorías y artículos científicos relacionados al asunto. Optamos por presentar los gráficos y datos resultantes de la ficha de recolección de datos directamente en las sesiones discursivas en las cuales sus temáticas aparecen inter ligadas, los cuales dialogan con los dos documentos presentados integralmente en el ANEXO I (versión final de la ficha de recolección de datos). Al final, son tejidas conclusiones y observaciones generales sobre la investigación realizada.

Notas sobre el camino metodológico

Después de los cinco meses de ejecución del proyecto, pese a la necesidad de algunas adaptaciones de plazos, es posible decir que el cronograma de ejecución de la investigación fue cumplido con éxito. La revisión de la bibliografía fue realizada entre los meses de mayo y agosto 2017, y la ficha de recolección de datos se aplicó entre julio y septiembre del mismo año. Como consecuencia de la prórroga de plazos para la recepción del cuestionario, el análisis de los datos fue hecho solo al final de la investigación, en simultáneo con la redacción del informe final. Dicho ejercicio fue realizado después de la consulta de los materiales encontrados en la actualización de las referencias bibliográficas, sirviendo de cúmulo de discusión teórica y de creación de nueva referencia para el campo de la gestión cultural universitaria en Brasil.

Además de las actividades de revisión bibliográfica, la investigación fue conducida desde el empleo de una ficha de recolección de datos que tuvo que redimensionarse luego de su aplicación piloto, ocurrida en las dos primeras semanas del mes de julio; con la finalidad de hacer más asertiva la experiencia del encuestado y de conseguir respuestas más directas y homogéneas. Con el objetivo de convertir el máximo de preguntas abiertas en cuestiones cerradas, las 24 preguntas previstas en un inicio derivaron en 33 cuestiones en la versión final del documento. Estas fueron divididas en cuatro bloques temáticos (ANEXO I) y se investigaron tópicos como modelos de gestión, instrumentos de deliberación institucionales, participación y descentralización de las

políticas de recursos; organigrama y/o divisiones administrativas; áreas culturales cubiertas, perfiles de proyectos y los destinatarias, historiales, tendencia a la creación de redes y el diálogo con otras instituciones.

La ficha fue lanzada en formato *online* a través del correo electrónico *pesquisa.observatorioatalaya@gmail.com* divulgado por la asesoría contratada para la ejecución práctica de la investigación y creado especialmente para atender las demandas del proyecto de investigación. La lista de destinatarios fue organizada a partir de los contactos cedidos por las redes de colaboración investigadas en el área de gestión cultural universitaria en Brasil y canales de comunicación institucional oficial de las IES públicas nacionales, y tuvo informaciones organizadas en ocho secciones diferentes: nombre del gestor, nombre de la institución de enseñanza superior, sigla, estado, website, teléfono institucional, email institucional y email personal. La recopilación de los contactos para la lista tuvo como referencia la base de datos del censo INEP 2015 (Sampaio, 2016) en el cual constan 273 IES, diferente de lo que señala el último resumen técnico hecho por el mismo organismo en 2014. Al final de la investigación, será puesta a disposición la base de datos en formato virtual y será de dominio público para otros proyectos e investigaciones que ocurran en el área.

La ficha de recolección de datos fue enviada en mitad de julio a gestores universitarios responsables por el área de cultura en sus instituciones. Otras medidas de divulgación también incrementaron el alcance potencial y el retorno de la investigación, un ejemplo de las publicaciones creadas en grupos y redes sociales relacionados al tema, de emails personalizados a gestores y vicerrectorado específicos, y de apoyo institucional del Foro de Pro-Rectores de Extensión en el envío de mensajes a su red de contactos.

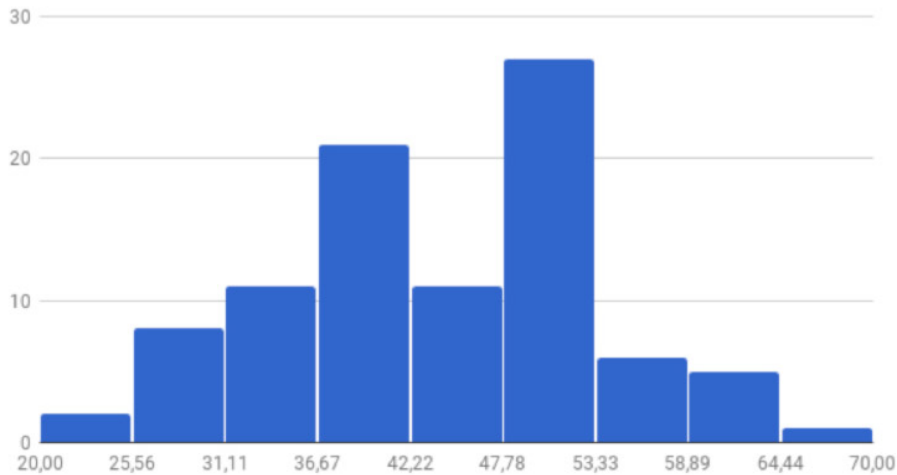
Los contactos fueron hechos con la IES por la asesoría de investigación en dos rondas - la primera, vía email, y la segunda, vía telefónica. Sin embargo ocurrieron varios desafíos operacionales durante la recepción de las respuestas: pese a que las preguntas estaban elaboradas en forma directa, fuesen de fácil interpretación y en su mayoría cuestiones cerradas, la recepción de las respuestas prevista inicialmente para ocurrir hasta el día 28/08/17 se tuvo que prorrogar por dos ocasiones teniendo como límite el día 18/09/17. En el transcurso del proceso de comunicación con las IES, fueron enviados una serie de emails para concienciar a los gestores del retorno del cuestionario, destacando la importancia de la investigación y la futura publicación de los resultados para las universidades participantes.

Gráfico 1. Género de los encuestados.



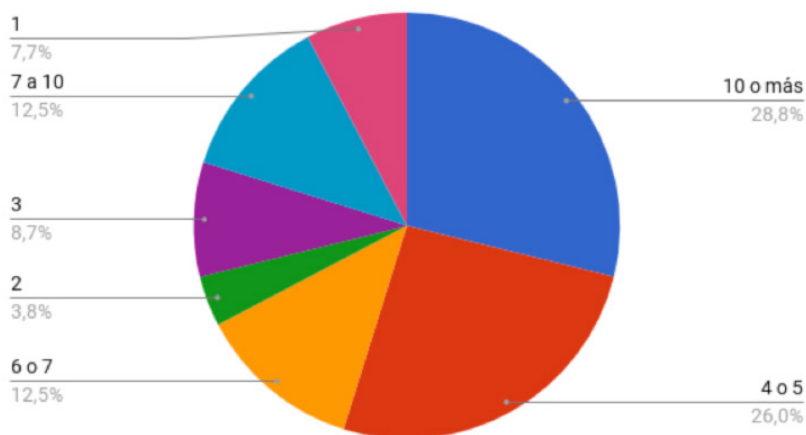
Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Gráfico 2. Edad media de los gestores encuestados.



Tal como se constata en el Gráfico 1, los gestores que respondieron se dividieron de forma equivalente entre género masculino (50%) y femenino (50%), con una primera parte significativa comprendida entre los 48 y 53 años de edad, seguidos de otra localizada entre los 36 y 42 años, como presentado en el Gráfico 2. Teniendo en cuenta las dificultades envueltas en el cotidiano administrativo de una organización pública y de todos los desafíos presentes en la operatividad de las investigaciones con datos institucionales, la devolución del cuestionario acabó por quedar lejos de los objetivos previstos inicialmente. Además de las posibles fallas técnicas de la comunicación, del exceso de las demandas de trabajo o falta de equipo por parte de las universidades encuestadas, otro posible punto que ayuda a justificar la falta significativa de la devolución de respuestas fue la percepción que tuvimos de un cierto desinterés por la investigación por parte de los gestores de las instituciones en la cuales la gestión cultural no ocupa un espacio específico dentro del organigrama administrativo-académico.

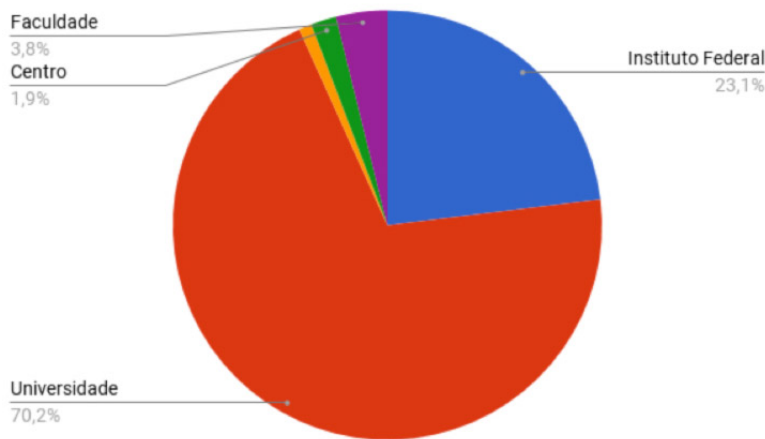
Gráfico 3. Cantidad de Campi Universitarios.



Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

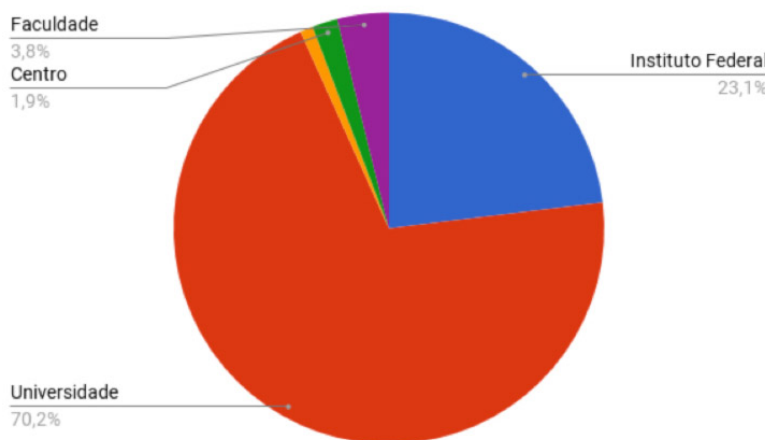
No obstante, exceptuando las respuestas duplicadas, al final de la prórroga de los plazos obtuvimos un total de 99 respuestas válidas. Dicho resultado constituye una muestra significativa para el campo de estudio, principalmente se consideramos los datos facilitados por el Gráfico 3, el cual presenta la cantidad de unidades administrativas y las respectivas ciudades sede que abarca cada una de éstas. 28,8% de las IES encuestadas presentaron 10 o más campus universitarios, 12,5% entre 7 y 10, 12,5% entre 6 y 7 y otros 26% entre 4 y 5 unidades.

Gráfico 4. Categoría administrativa de las instituciones encuestadas.



A este argumento se suman otros dos que avalan la importancia de la muestra abarcada por la investigación: las diferentes categorías administrativas y los ámbitos de cobertura geográfica de las instituciones investigadas. El Gráfico 4 hace mención al primero de éstos y divide las IES de acuerdo con su tipo de razón social - Universidad (70,2%), Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología (23,1%), Facultad (3,8%) y Centro Universitario (1,9%). El Gráfico 5 evidencia la esfera gubernamental de cada institución, con una mayor preponderancia de la administración a nivel federal (70,2%), seguida de la estatal (24%) y por último la municipal (4,8%).

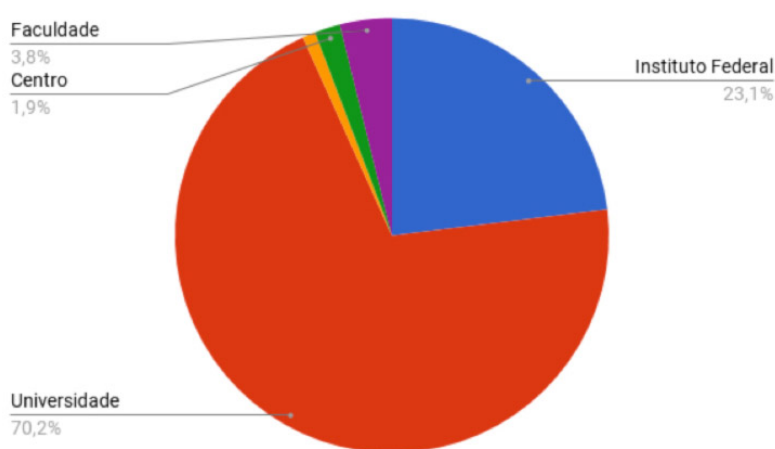
Gráfico 5. Ámbito administrativo de las instituciones.



Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

En el transcurso del proceso de devolución de las respuestas fue hecho un esfuerzo extra por parte de la asesoría de investigación para obtener respuestas de diferentes estados brasileños. Los datos otorgados en el Gráfico 6 presentan la distribución geográfica de las instituciones encuestadas y alcanzan una red bastante significativa para los estudios sobre gestión cultural en las diferentes regiones de Brasil, con respuestas provenientes de 21 estados diferentes. São Paulo fue el lugar de origen de mayor número de respuestas (15), seguido por Minas Gerais (12), Rio Grande do Sul (9) y Bahía (8). En líneas generales, y de acuerdo con los datos oficiales sobre la enseñanza superior en el Brasil (Diretoria de Estatísticas Educacionais, Governo Federal, 2017), el número de respuestas fueron más o menos proporcional a la cantidad de IES presentes en cada estado.

Gráfico 6. Distribución de las instituciones por Estado Brasileño.



Debido a los desafíos señalados y según la percepción de que lo más importante en el transcurso del proceso será enfatizar la devolución de los cuestionarios teniendo en cuenta sus aspecto central para la investigación, se optó por desarrollar a posteriori un análisis cuantitativo del material documental (herramientas de comunicación institucionales oficiales, tales como sitios web, blogs y redes sociales, posibles *clippagens* y el material transportado por los medios de comunicación, los posibles documentos generales de financiación, herramientas de evaluación, balances anuales, informes técnicos). Según la comprensión de que estos son también puntos centrales que necesitan ser investigados a futuro en la temática de la gestión cultural universitaria, fue creada una pestaña específica en la ficha de recolección de datos para almacenar los materiales disponibles por las instituciones encuestadas (Parte V - ANEXO I)

Lugares y desafíos de la cultura en la Universidad

Al buscar los primeros diálogos que envuelven la asociación entre cultura y enseñanza superior en el Brasil nos encontramos con la gestión de Gustavo Capanema como Ministro de Educación en el gobierno de Getúlio Vargas en 1964, cuando fue posible observar las primeras iniciativas institucionales públicas en el país para el desarrollo de políticas culturales en esa área, en tanto una secretaría subordinada al Ministerio de Educación (Cerreti, 2014).

Mismo de manera embrionaria, hubo una creación de legislaciones para el cine, la radiodifusión, las artes, las profesiones culturales y la constitución de innumerables organizaciones culturales, algunas con presencia importante en las políticas culturales brasileñas actuales como la Fundación Nacional das Artes (FUNARTE) y el

Servicio de Patrimonio Histórico y Artístico Nacional (SPHAN), hoy Instituto de Patrimonio Histórico y Artístico Nacional (IPHAN), que funcionan como instituciones vinculadas al Ministerio de Cultura, de poder autárquico (Cerreti, 2014, 19).

Para construir raíces de un sistema de gobierno militar y de tradición autoritaria, la discusión y las negociaciones de políticas públicas de la cultura con los demás sectores interesados de la sociedad civil demoró para ganar espacios de construcción y cúmulo de diálogos más democráticos. Aun ocupando un lugar interino de la educación, se acabó por dejar de lado acciones específicas de la cultura dentro de las universidades, en la mayoría de los casos asociados a eventos puntuales organizados para cumplir el calendario cívico o tomada como temática festiva e iconoclasta del folclore brasileño.

En lo correspondiente al asunto de la gestión cultural asociado a las universidades, uno de los marcos creados a nivel nacional fue la creación de la FUNARTE en 1975, siendo este organismo el que trabajó sistemáticamente con las instituciones de enseñanza superior en el Brasil durante la segunda mitad del siglo XX. Desde su constitución hubo innumerables solicitudes de las universidades requiriendo apoyo para sus actividades culturales, para las cuales el Ministério de Educación (MEC) normalmente no designaba recursos. Esta demanda fue reunida originalmente en el llamado Proyecto Universidad, creado en 1981, el que tenía solo un técnico responsable por su organización, por el diálogo con los adjudicatarios y por la proposición/discusión de sus criterios de atención a las IES.

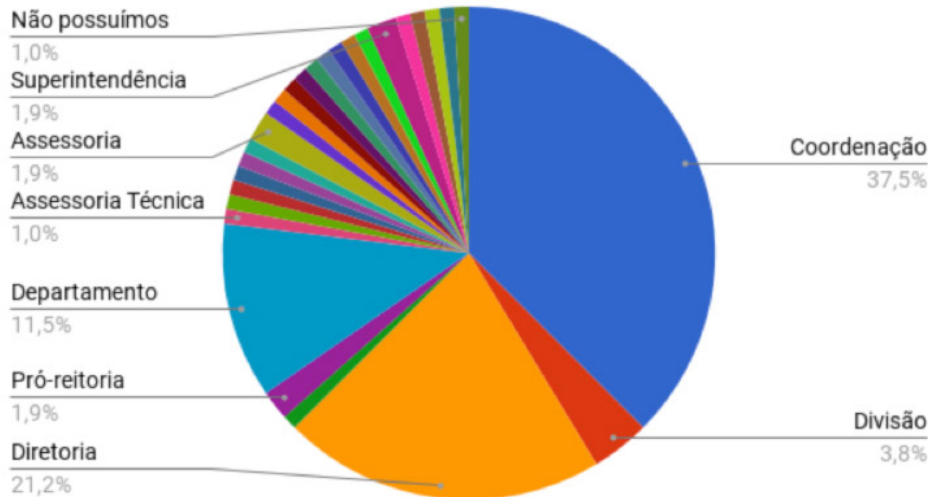
El Proyecto Universidad trabajaba básicamente con el área de extensión cultural de las universidades, con el objetivo de auxiliarlas en ser polos irradiadores de la cultura para la comunidad, por medio de la promoción de actividades artísticas no eventuales, estimulando la participación efectiva del estudiantado, para constituir un calendario anual y permanente. (Botelho, 2011, 99)

Desde entonces la construcción de las políticas públicas de la cultura han sido marcadas por la construcción de sus conceptos y directrices dentro del Ministerio de Educación y Salud, posteriormente con la creación del Ministerio de Cultura en 1985, y actualmente con el reciente acercamiento de estas políticas en diálogo con la educación (Rubim, 2007), tal como fue el caso del Edital Proext para el financiamiento del arte y de la cultura como proyectos de extensión universitaria a partir de 2003, y la creación del Programa Más Cultura en las Universidades, en 2014.

En todo este proceso, fueron varios los desafíos concernientes a la constitución de un campo de acción específico para la cultura, teniendo como foco de irradiación las instituciones de enseñanza superior públicas en Brasil. Aunque 84,6% de éstas son asignadas al paraguas de las actividades de extensión dentro de las universidades, tal como sugiere el Gráfico 13, no existe consenso entre los estudiosos y los gestores del área de que este sea el mejor lugar en el que las expresiones concernientes a este campo puedan ocurrir plenamente. Así mismo, el lugar administrativo ocupado por la gestión cultural en el organigrama institucional presentado en el Gráfico 7 sugiere una posición un tanto controversial en relación a la importancia de la cultura como canal de acción en la enseñanza superior, una vez que apenas 21,2% de los casos está asegurado en la estructura de un Consejo de Administración. 37,5% de las IES encuestadas trabajan a partir de una Coordinación, otros, 11,54 en régimen de un Departamento y 3,8% bajo la estructura de una División.

Aun contando con algunas convocatorias propias y políticas de financiamiento interministeriales específicos, la concepción y ejecución de los proyectos prácticos en el área cultural contradice, muchas veces, el diálogo primario existente con el campo de la educación, y “no se trata de una particularidad brasileña: en la mayoría de los países, mismo los desarrollados, la relación entre dos ministerios/divisiones es difícil y lleno de inconvenientes” (Botelho, 2011, p. 97).

Gráfico 7. Lugar de la gestión cultural en el organograma institucional.



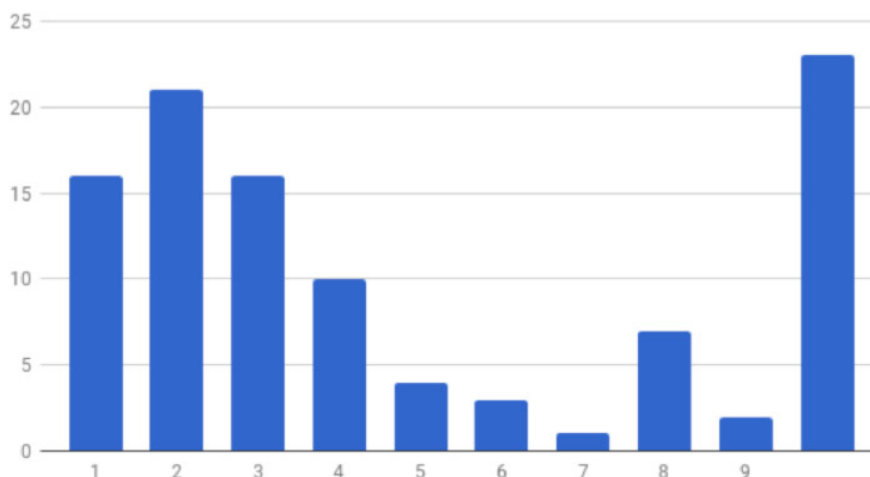
A la lista de desafíos que puede constituir un campo de acción eficiente y perenne para la cultura en la enseñanza superior pública brasileña, se suma, por ejemplo, la falta de formación específica en el área, el financiamiento flotante, la ineficiencia en la comunicación entre las instituciones de enseñanza de las diferentes regiones del país, la falta de los materiales técnicos de producción cultural, la carencia de infraestructuras y espacios físicos apropiados para eventos y, en un ámbito más general, el entendimiento de la cultura como accesorio para las demás actividades académicas - herencia histórica que aún hoy persevera. Según la investigadora Isaura Botelho, la cultura quedó "relegada a una condición secundaria en los programas y currículos de educación formal, en la medida en que se privilegian valores culturales ajenos al contexto específico en que se da la formación del individuo" (Botelho, 2011, p.).

Evidenciando las desigualdades enfrentadas por la gestión cultural en el escenario del país el Gráfico 8 destaca la presencia media mayoritaria de uno o dos funcionarios asignados en las funciones de esta sección dentro de las universidades (15,5% y 20,4%, respectivamente), en contraposición a los otros 22,3% de la media nacional que tiene 10 o más empleados en el sector.

La estructura organizacional y administrativa de las grandes universidades brasileñas contrasta con el bajo número de profesionales designados para el sector en la mayoría de las IES públicas. Además, la gama de respuestas abiertas referentes a la pregunta sobre formación académica / profesional de los gestores muestra, en parte, la escasez de funcionarios con formación específica en el área cultural ya apuntada en otros trabajos como gran problema para el sector (Gomes, 2017, 38).

Según el banco de datos recogido con la investigación (Pregunta 5), aunque parte de los encuestados proceden de las artes (danza, artes escénicas, música y artes visuales) y de las ciencias humanas en general (letras, arquitectura, administración, administración, publicidad y la educación, por ejemplo); una parte significativa presenta formación en otras áreas del conocimiento (biología, fisioterapia, educación física, enfermería, medicina veterinaria, física, ingenierías, entre otras). En este sentido, Gomes (2017, 37) apunta que "la cultura necesita ser un espacio abierto a los iniciados y no iniciados en las artes. Sin embargo, tal premisa no debe ser un sinónimo de aficionismo, en términos de administración" .

Gráfico 8. Número de empleados en el sector cultural.



Si por un lado hay miradas en defensa de una formación más directiva de los recursos humanos para el área de la gestión cultural, por otro existe el argumento manifiesto a favor del aspecto multidisciplinario de la cultura y de que es beneficioso para la institución y para la dinámica de la producción cultural que haya gestores provenientes de diferentes campos de formación. En este sentido, la performatividad de la cultura dentro de la universidad (Caune, 2012) puede ser incrementada, potenciando su necesaria relación con el proceso de enseñanza-aprendizaje, y fomentando aún más el canal de diálogo de la universidad con otras instituciones culturales y con los demás sectores de la sociedad.

En este sentido, el papel del gestor cultural en las instituciones de enseñanza superior puede pasar también por la dimensión de la mediación cultural, entendida aquí como "enunciación, es decir, como un acto de palabra en el presente sobre una escena social identificada. Esta contextualización nos permite interrogar sobre la performatividad de las intervenciones culturales y artísticas en el dinamismo de una sociedad y de las comunidades que la constituye" (Caune, 2012, VIII) y, por este sesgo, universidad y sociedad una vez más se encuentran y hacen que sus acciones puedan ser pensadas partiendo del principio de que "la universidad es un lugar para transformar al ser humano, como para estar al servicio de las necesidades sociales" (López, 2015, 19).

Políticas Culturales

Debido a su elocuencia cada vez más importante como vehículo de acción, control y transformación social, la cultura ha ocupado un lugar central en las políticas intersectoriales como un todo, y en las políticas relacionadas con la educación de una manera más particular, tal como nos sugieren los estudios de Barnabé (2012). La Unesco, desde la década de 1970, propuso un nuevo sesgo para la enseñanza superior, destacando que ese nivel de enseñanza debe ser la etapa de reafirmación de los conceptos humanísticos adquiridos por los individuos a lo largo de su formación y enfocando la cultura como elemento de identidad y de disminución de desigualdades para los individuos y las naciones (Speller, Robl & Meneghel, 2012).

En el caso brasileño, llama la atención la fuerte vertiente de la gestión cultural aliada a las políticas públicas de pensamiento democrático, tal como lo demuestran las prerrogativas del trabajo de José Marcio Barros (2008), según el cual "el pluralismo cultural es propicio a los intercambios culturales y al desarrollo de las capacidades creadoras que alimentan la vida pública" (Barros, 2008, 1). Para Rubim (2013), el desafío de construir políticas de cultura en un ambiente democrático no es fácil, y debe ser hecho mediante el accionar de la sociedad civil y de los agentes culturales en la conformación de políticas públicas y democráticas de cultura.

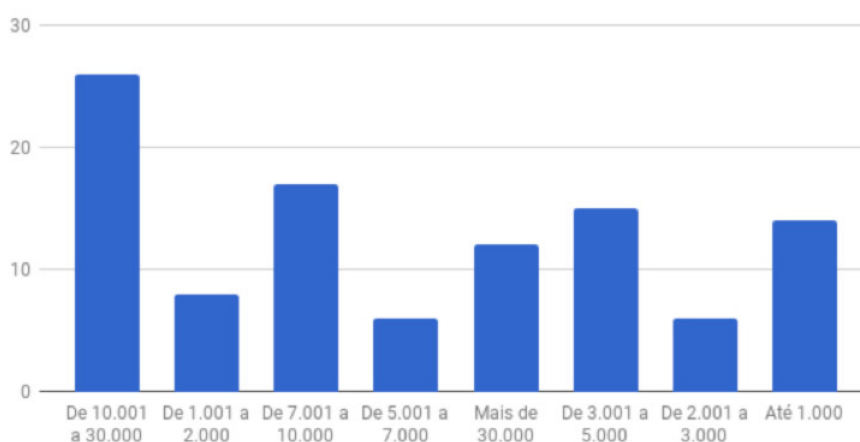
En este sentido, está cada vez más creciente la preocupación de las IES con la elaboración de sus políticas culturales en consonancia con el Plan Nacional de Cultura (Brasil, 2010), y algunas iniciativas federales son ejemplos de la actuación gubernamental para el fortalecimiento de la cultura en el marco de " la enseñanza superior (Negreti et al, 2016).

En el Nordeste, un ejemplo actual y bastante emblemático es representado por la Universidad Federal del Cariri, fundada en 2013, que creó, además de las pro-rectorías de graduación, posgrado e investigación, una pro-rectoría específica para la cultura, con foco en la promoción de debates, fruición, formación, experimentación, investigación y desarrollo, valorizando los desafíos, las experimentaciones y las acciones creativas. (Arruda, 2017, 1).

En el ámbito nacional, es posible afirmar que el campo del arte y de la cultura representa hoy un importante eslabón de conexión de las IES con las comunidades en su entorno, siendo por ello mismo una de las áreas prioritarias de actuación del Foro de Pro-Rectores de Extensión de las Instituciones De la Universidad de Buenos Aires (FORPROEX). La organización busca trabajar el tema sincronizando una serie de directrices nacionales para el área de la cultura según los principios de la extensión universitaria: interacción dialógica, interdisciplinariedad, interprofesionalidad e indisociabilidad entre enseñanza, investigación y extensión; con vistas a una actuación de impacto en la formación del estudiante y en la transformación social (Nogueira, 2000).

Además de ser tratado como una línea temática de extensión universitaria nacional, el tema de la gestión cultural y de las artes en general se vuelve aún más significativo si consideramos que, en los últimos años, hubo un aumento considerable de nuevas inscripciones en cursos de graduación brasileños. El mayor impulso ocurrió en las instituciones públicas, donde creció el 7,9%, totalizando 6.739.689 personas matriculadas en cursos de graduación en educación superior en el país. (Ministério da Educação, 2017).

Gráfico 9. Número total de plazas ofrecidas (Graduación, Postgrado y Especialización).



Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

El Gráfico 9 presenta el total de plazas ofrecidas por las instituciones respondidas y nos ayuda a ilustrar el gigantismo manifestado por los números del escenario nacional. Si sumamos estas informaciones con aquellas presentadas por el Gráfico 17 (expresión del alcance de público obtenido con los proyectos en el área cultural) y por el Gráfico 3 (cantidad de campus universitarios bajo la gestión de una misma institución), el lugar ocupado por la cultura como instrumento de trabajo en la enseñanza superior brasileña se vuelve bastante significativo.

Además del tema de la gestión cultural, merece ser destacado también el desarrollo de cursos en el área de producción cultural distribuidos por el país, los cuales guardan relación bastante directa con el campo de acción del tema en las universidades. De acuerdo con el mapeamiento de los cursos de gestión y producción cultural en Brasil entre 1995-2015 elaborado por el Observatorio Itaú Cultural (Jordania, Birche & Rendelucci, 2016), actualmente hay 62 cursos en actividad en Brasil, ofrecidos por 44 diferentes instituciones y que engloban temas como gestión, producción en lenguaje específico, investigación en producción, cultura y lenguajes culturales, economía creativa / mercado, política cultural, entre otros.

Según el mismo estudio, de 1995 a 2016 se iniciaron cursos en 50 ciudades del país, y Río de Janeiro es la ciudad con mayor cantidad de cursos creados, con 19,9% del total, seguido por São Paulo, con 17,6 %. Los números de las iniciativas creadas en las dos ciudades representan un total del 37,5% de todos los cursos iniciados en Brasil entre 1995 y 2016, o sea: el 4% de las ciudades que crearon cursos fueron responsables de más de un tercio de ellos. (Jordania, Birche y Rendelucci, 2016). El creciente cuadro de las ofertas de cursos de gestión y producción cultural en el país es reflejo de la creación de una serie de políticas inductivas por parte del gobierno seguida de esfuerzos e intereses académicos provenientes de las universidades brasileñas. Sumados, ellos proporcionan un panorama de la educación superior bastante interesante para la gestión y producción cultural, incluso con la situación de golpe de gobierno y crisis política enfrentada por el país actualmente.

A pesar de los números y datos cuantitativos, hay que recordar que las universidades asumieron un papel bastante relevante para la creación de políticas culturales y para el fomento de la vida cultural en Brasil, en los países iberoamericanos y en el mundo como un todo. Ellas son vitales, por ejemplo, para la realización de estudios e investigaciones en el área; para el ofrecimiento de actividades y eventos culturales organizados en ámbito universitario; para la formación en cursos de extensión, graduación, especialización y postgrado y para asesorar el desarrollo de programas y proyectos culturales en la sociedad (Enecult, 2015). En cambio, en que pese a la existencia reciente de algunos programas de los Ministerios de Educación y de Cultura, estas y otras acciones no han sido utilizadas en todas sus posibilidades, incluso porque las universidades brasileñas hasta hoy poco disponen de políticas culturales y modelos de gestión culturales uniformes, que articulen y potencien sus intervenciones.

El artículo de Negreti et al (2016) rescata los documentos producidos para la enseñanza superior de Colombia (González et al., 2013), trabajando en la dirección de concatenar mejor los puntos teóricos, directrices de acción y prácticas de gestión cultural en el ámbito universitario. En un movimiento iniciado por la Universidad de Antioquia (Londoño & González, 2006), la investigación pone luz bajo esta discusión trayendo importantes reflexiones para auxiliar en el desarrollo de las políticas culturales por parte de las IES, con objetivos, principios y enfoques de las políticas y derechos culturales, además del desarrollo humano y transdisciplinariedad de la cultura en la vida académica.

Tales documentos corresponden con la idea de que:

Pensar la cultura y su función desde la IES implica considerar el rol que los derechos culturales juegan en la sociedad; las relaciones que las políticas culturales tienen con las demás políticas sociales; los vínculos entre la educación y la cultura; la formación cultural entendida en su amplia dimensión, en la que converjan la

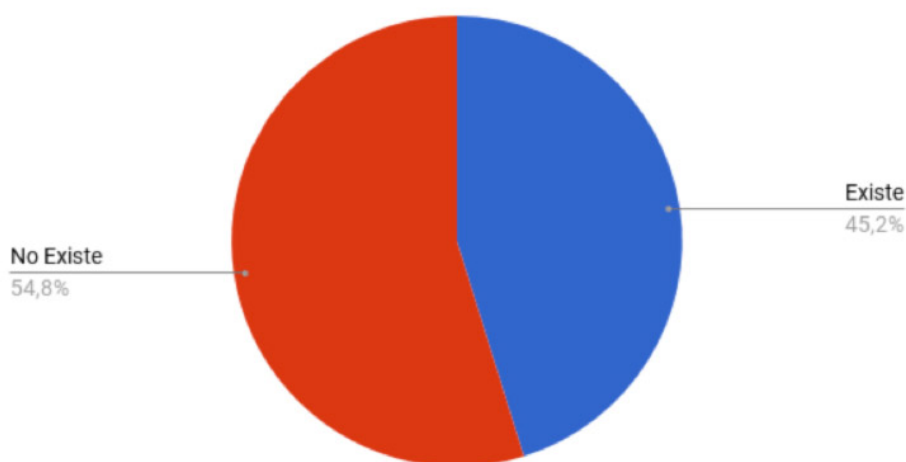
formación profesional de agentes culturales, la formación integral y ciudadana de las personas, la formación de las generaciones de relevo para el sector cultural, y la formación y actualización de docentes de los niveles básicos de la educación, para la introducción de la variable cultural como eje transversal en el contexto educativo tradicional. (González et al, 2013 apud Negreti et al, 2016, 4).

Por un lado, es posible notar un recorrido bastante positivo del desarrollo de las políticas culturales en Brasil desde sus principios en la primera mitad del siglo XX hasta aquí, con especial destaque para las acciones implementadas en las últimas dos décadas. Por otro, pensar la cultura como eje transversal en el contexto educativo tradicional sigue siendo un gran desafío para las IES públicas brasileñas y requiere un trabajo que sea al mismo tiempo continuo, dialógico y articulado.

Modelos de gestión

Bajo el prisma de la gestión, la cultura necesita ser entendida como campo multifacético, como un mosaico de posibilidades y, por eso mismo, se convierte en un tema desafiante para cualquier sistema administrativo, sean provenientes de instituciones universitarias o no. Según el pensador Néstor García Canclini, "ese" vértigo de las imprecisiones "que produce el término, confunde los caminos de esa profesión que desde los años 80 se conoce como gestión cultural. La multiplicidad de abordajes sobre su objeto, dispersa los alcances, las metodologías y los fines hacia los que se orienta (Canclini, 2004 apud Lopez, 2015, 8).

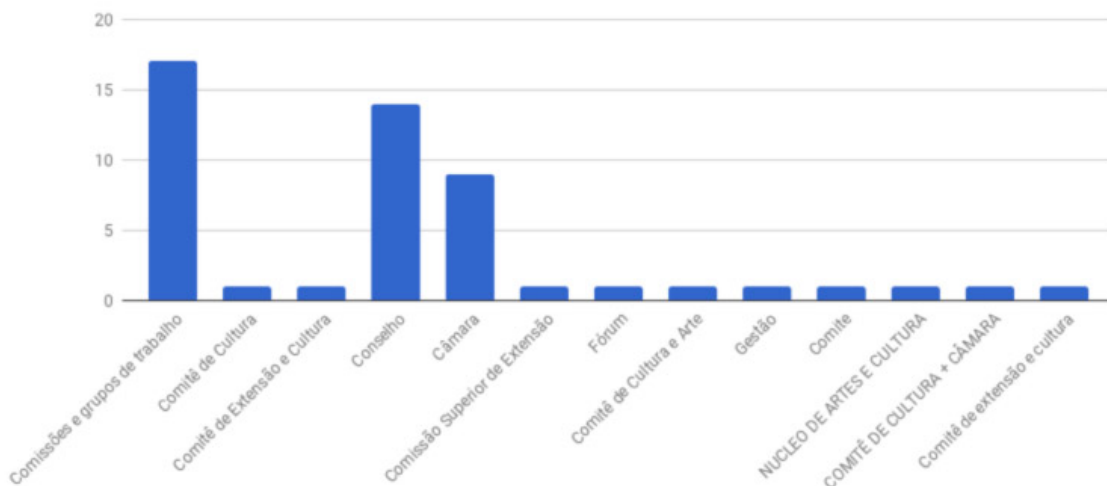
Gráfico 10. Existencia de grupos y espacios deliberativos para las decisiones sobre política y gestión cultural en las IES.



Al colocar estas prerrogativas en perspectiva con los Gráficos 10 y 11, tenemos una visión más clara de las cuestiones para las cuales el desafío de pensar en modelos de gestión nos remite. Aunque se trata de una naturaleza pública, más de la mitad de las universidades brasileñas (54,8%) no trabajan con espacios deliberativos específicos para la toma de decisiones sobre políticas de gestión cultural. Las comisiones y grupos de trabajo temáticos lideran la tipología de espacios específicos para los otros 45,2% de las instituciones que contestaran positivamente para la cuestión, siendo este el espacio de discusión privilegiado presente en 17 de ellas (34% del total). Los consejos y cámaras, especialmente reconocidos como espacios tradicionales y de

discusión más perenne sobre las políticas y directrices de acción institucionales en el país aparecen sólo en segundo y tercero lugar: 28% (14 casos) y 18% (9 casos) de las IES, respectivamente. Aunque también significativo para la creación de instrumentos de democratización de las políticas culturales en la enseñanza superior, el ítem Fórum fue citado de forma residual por apenas una institución, aunque esta cuestión presentaba la posibilidad de múltiple elección.

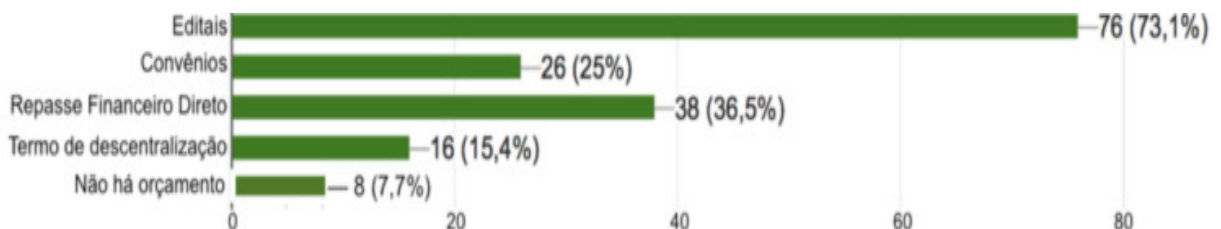
Gráfico 11. Tipologías de grupos y espacios deliberativos específicos a las decisiones sobre política y gestión cultural en las IES.



En cuanto a los datos recibidos para esta cuestión es importante mencionar que la posibilidad de marcar en la opción "Otros" abría la posibilidad de describir posibles órganos y sesiones, hecho que acabó por generar duplicidad de respuestas tal como es posible observarse en la leyenda del gráfico: comité de cultura, comité y comité de extensión de cultura, por ejemplo, guardan en sí una gran correspondencia. Además, aunque la nomenclatura de los grupos de trabajo puede ser diferente, muchas veces el trabajo práctico y la figuración administrativa funcional del mismo son equivalentes.

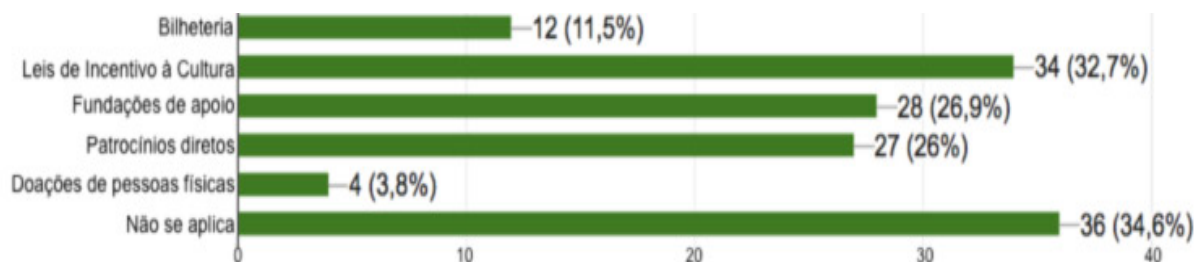
El tema de la gestión de recursos financieros está indirectamente mencionado en los Gráficos 12 y 13. El primero de ellos presenta datos referentes a los mecanismos de utilización de recursos empleados por las IES, según el principio de la autonomía universitaria vigente en Brasil.

Gráfico 12. Mecanismos utilizados para descentralización de recursos presupuestarios



73,1% de ellas mencionaron la utilización de ediciones públicas como herramienta para este fin. Una segunda parcela (36,5%) acentuó para el uso de la transferencia financiera directa y otra cuota del 25% afirmó hacerlo por medio de convenios. Cuanto a esta cuestión, llama la atención el hecho de que el 7,7% de las IES no presenta presupuesto para el área de la cultura.

Gráfico 13. Mecanismos utilizados para captación de recursos extra presupuestarios



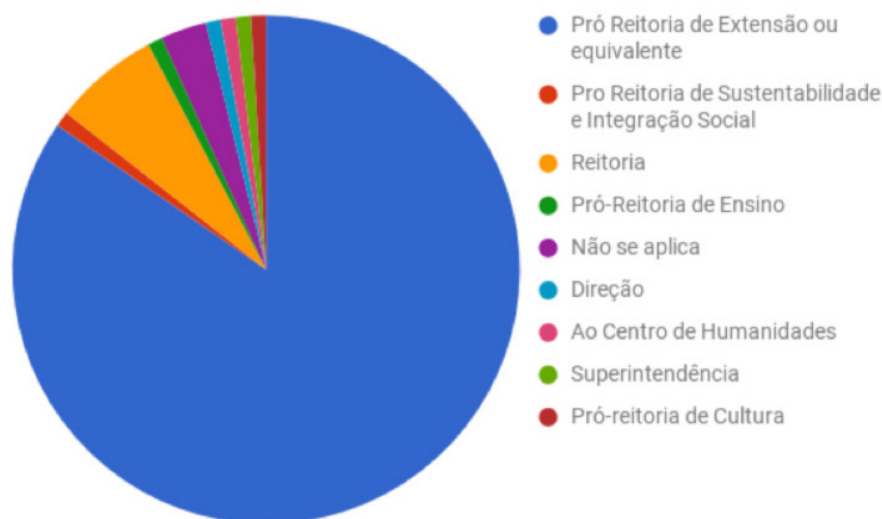
El Gráfico 13 muestra los mecanismos utilizados para captación de recursos extra presupuestarios en la complementación de la financiación en cada una de las IES. El 34,6% de los encuestados que señalaron la opción "No se aplica" probablemente no se valga de recursos externos a la institución para la promoción de sus acciones culturales. En cambio, otros 32,7% de las IES se utilizan de las Leyes de Incentivo a la Cultura (mecanismo de mecenazgo y exención fiscal) para ejecutar sus proyectos, mientras que el 26,9% de ellas lo captan a partir de sus Fundaciones de Apoyo, y otros 26% lo hacen a partir de patrocinios directos. La recaudación por taquilla y / o eventos culturales está presente en el 11,5% de las IES, presentándose también como salida posible para la complementación de recursos de la pasta, teniendo en vista que en la gran mayoría de los casos el presupuesto para la cultura queda bastante por debajo de lo deseado, o suele sufrir cortes no planificados en el transcurso de las actividades del año fiscal.

Como ya se ha señalado anteriormente, el Gráfico 14 presenta los puestos administrativos ocupados por la gestión cultural dentro del organigrama de las IES públicas nacionales. En 88 de las 99 instituciones que contestaran el formulario (84,6% del total) la gestión cultural está bajo la alzada de la Pro-Rectoría de Extensión o equivalente, órgano generalmente responsable por la creación de proyectos que acercan a la universidad ya la sociedad civil como un todo - por esto hay la relación directa entre cultura y extensión universitaria vigente hoy en el escenario brasileño. Además de otras respuestas residuales, sólo otras 7 IES (6,7% del total) tienen la sección vinculada directamente a la Rectoría de sus respectivas universidades.

De acuerdo con Gomes (2017), se debe considerar que, en muchos casos, la aparición del término cultura en el nombre del órgano no implica una inversión de recursos mayor que la de otros que no asimilar tal exposición terminológica. Aunque el lugar administrativo institucional ocupado por la cultura es una variante importante dentro de las universidades, esta condición no es necesariamente decisiva para la definición de un modelo de gestión eficaz y concatenada con las redes de comunicación internas y externas a la institución.

Para dar consistencia e institucionalidad al proceso de integración de las actividades culturales a las demás políticas universitarias de la Universidad Estadual de Campinas, el trabajo de Negreti et al (2016) cita, por ejemplo, la creación de espacios de deliberación fundamentales para la perennidad y concatenación de las acciones culturales, a ejemplo del Consejo de Desarrollo Cultural (CONDEC), espacio clave para el diseño general que envuelve la temática de la cultura como agenda política de esta universidad.

Gráfico 14. Lugar de la gestión cultural en las IES



A pesar de estar bajo la égida de un mismo sistema federativo, las IES públicas en Brasil poseen cada una de ellas sistemas de administración bastante propios, teniendo en cuenta el principio de la autonomía universitaria que las baliza jurídicamente. Si se toma por supuesto, y en contacto con la multiplicidad de los cuadros organizacionales y organigramas que pueden representar las 273 IES distribuidas en todo Brasil, no es difícil pensar que la gestión cultural puede variar sustancialmente de un lugar a otro. Al contrario de funcionaren como barreras, estas diferencias pueden potenciar las acciones para posibles trabajos en red y no necesitan ser tomadas necesariamente como un problema. José Marcio Barros apoya este argumento cuando sugiere que "la gestión de la diversidad cultural puede ser pensada como estrategia de negocios que transforma un problema, la presencia de los diferentes desiguales, en oportunidades" (Barros, 2008, p.5). O, de acuerdo con Flávia Schmidt, tratar la diversidad como una "situación donde los actores de interés no son semejantes en relación a algún atributo" y tales diferencias necesitan ser transformadas de potenciales conflictos en oportunidades productivas. (Schmidt, s.d.). Por eso mismo es posible pensar la gestión cultural en Brasil a partir de sus posibilidades de articulación.

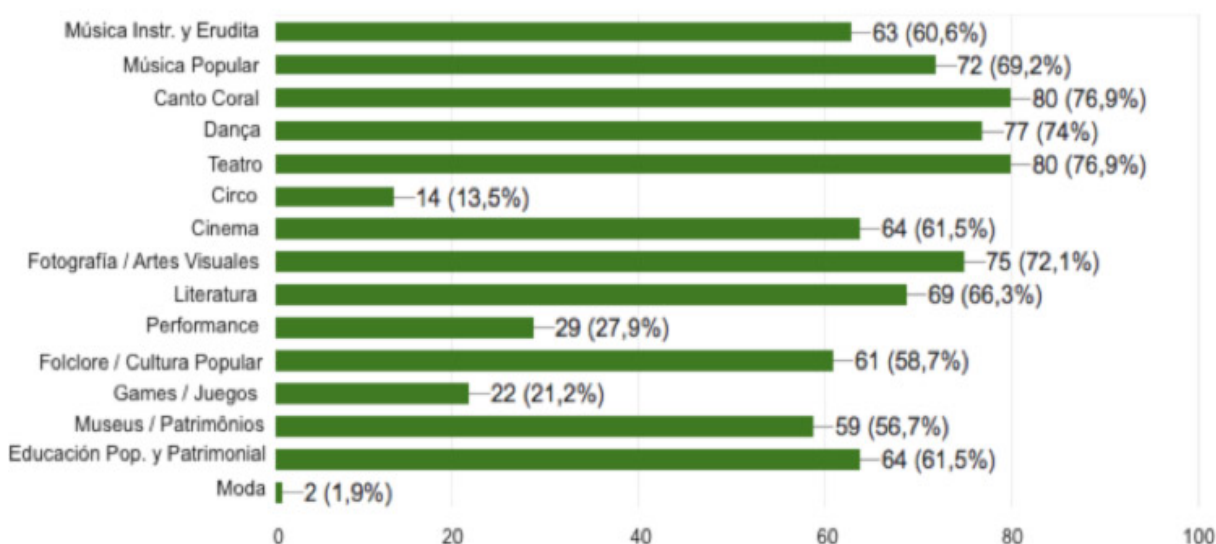
Caracterización de las acciones culturales

En general, las instituciones en las cuales la gestión cultural aparece de forma consolidada (con mayor número de funcionarios empleados en el sector y espacios deliberativos específicos para la discusión de políticas sectoriales, por ejemplo) son aquellas que presentan mayor capacidad de ofrecimiento de proyectos y programas. El gráfico de las principales áreas culturales cubiertas por los proyectos temáticos institucionales es informado por el Gráfico 15. En él podemos observar el Canto Coral y el Teatro como las prácticas culturales más recurrentes, ambos citados por el 76,9% de las IES participantes de la investigación. La danza aparece en tercer lugar, en el 74% de los casos, seguida por la Fotografía / Artes visuales (72,1%), Música Popular (69,2%), Literatura (66,3%), Cine y Educación / Educación Popular / (Con un 61,5%), Música Instrumental / Erudita (60,6%), Folclore / Cultura Popular (58,7%) y Museos / Patrimonio Histórico (56,7%).

Como expresiones artísticas menos recurrentes en el universo de los proyectos culturales de las universidades aparecen la Performance (27,9%), los Games / Juegos (21,2%) y el Circo (13,5%). En la opción Otros el ítem Moda fue citado dos veces y, a pesar de tener poca significancia para los fines de este estudio, merece ser

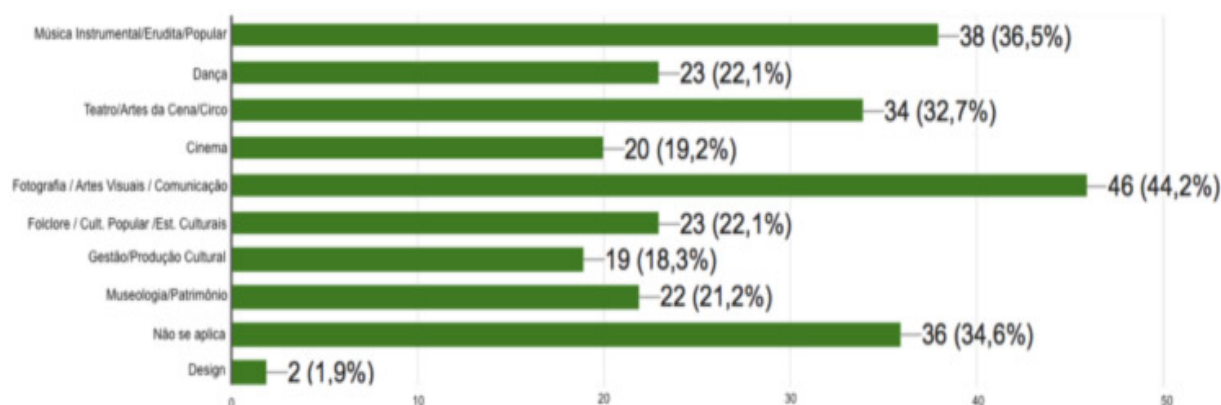
colocado en mayor evidencia en la aplicación de cuestionarios futuros que involucren cuestiones de múltiple elección sobre el tema.

Gráfico 15. Áreas culturales contempladas por los proyectos de Extensión Institucionales



Detalles sobre el número total de proyectos y programas en el campo cultural de cada IES respondiente pueden ser encontrados directamente como respuesta para la pregunta 25. Aunque esta información es bastante pertinente para la caracterización longitudinal del campo de acción de la gestión cultural dentro de las universidades, debido a la falta de estándar de respuestas los datos acabaron por no generar códigos decodificables para la elaboración de gráficos. Todavía fue posible extraer las principales informaciones cuantitativas directamente de la tabla de respuestas: de acuerdo con las 95 inserciones válidas para esta cuestión, se computaron un total de 4618 proyectos y programas en el área cultural, número generador de una media aproximada de 48,6 proyectos por IES respondiente. La Universidad Federal de Pelotas (Pelotas / Rio Grande do Sul) fue la institución con la mayor media: 1000 proyectos / programas presentados. En el extremo opuesto aparece el Instituto Municipal de Enseñanza Superior - Victorio Cardassi (Bebedouro / São Paulo), con un proyecto en el área cultural.

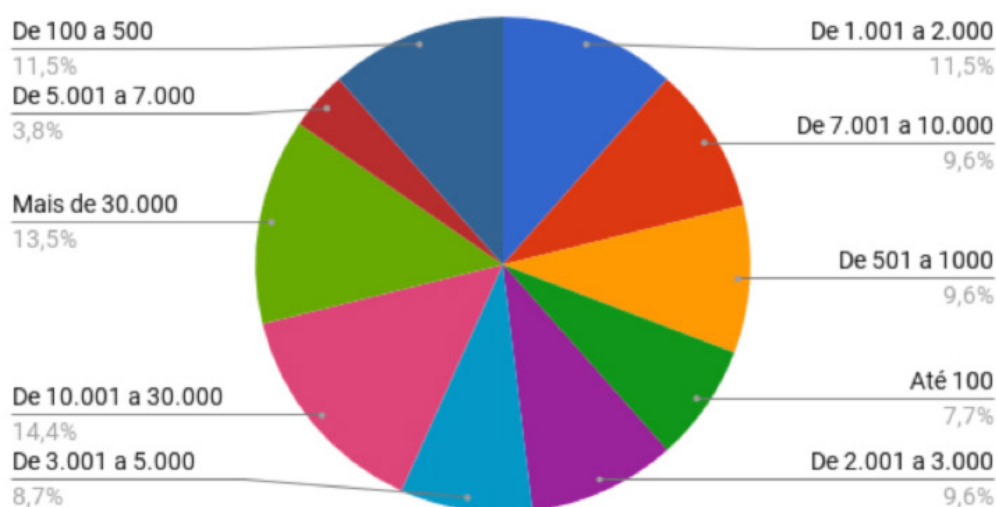
Gráfico 16. Áreas temáticas de cursos graduación, pos-grado y especialización ofrecidas



Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

El Gráfico 16 muestra las áreas temáticas de cursos de graduación, postgrado y especialización ofrecidos por las IES en este campo. El área de la Fotografía / Artes Visuales aparece en primer lugar, citada por el 44,2% de los encuestados, en continuación está la Música Instrumental (36,5%), el Teatro / Circo (32,7%), la Danza y Folclore / Estudios culturales (ambos con el 22,1%), la Museología / Patrimonio (21,2%), el Cine (19,2%) y la Gestión / Producción Cultural (18,3%). La cuestión no se aplicó al 34,6% de los encuestados, posiblemente por esto no presentaren cursos en el área en sus respectivas instituciones.

Gráfico 17. Número medio total anual aproximado del público atendido en los proyectos culturales registrados por la IES en 2017



Aunque no es regla, el número de acciones en el campo cultural puede ser mayor en instituciones que presentan también cursos académicos en artes, conforme es posible inferir, por ejemplo, de la alta relación existente entre cursos y proyectos de Fotografía / Artes Visuales (44,2% y 72,1%, respectivamente) y de Música Instrumental / Erudita / Popular (36,5% y 60,6%, respectivamente). En cambio, hay excepciones significativas en esta ecuación, como es el caso de los proyectos en el área del Canto Coral: ellos están presentes en el 76,9% de las instituciones, siendo que sólo el 36,5% de ellas declararon cursos en el área musical.

El alto impacto de las acciones culturales promovidas por las IES queda más claro cuando observamos el Gráfico 17, el cual presenta el número promedio total anual aproximado de público atendido por los proyectos culturales de las instituciones investigadas. Parcelas significativas de los encuestados señalaron las opciones con mayor alcance: 13,5% de las instituciones afirmaron atender a más de 30.000 personas atendidas / año, seguidas de otras 14,4% con atención promedio entre 10.000 y 30.000 personas atendidas / año. De todas las preguntas hechas en la ficha de recolección de datos, ésta fue la que obtuvo distribución más ecuánime de respuestas, demostrando un cuadro bastante *sui generis* de alcance de público por parte de las diferentes IES distribuidas por el país.

Gestión Cultural Universitaria y Articulación en Red

Además de servir como eje instigador del pensamiento académico reflexivo (Costa; Santos; Grinspun; 2009), los diferentes hechos artístico-culturales producidos dentro de la universidad tienen sobre todo el papel de servir como puentes, como canales de diálogo de esta institución con la sociedad. A partir de este lugar, sirven como elementos de resignificación, de reapropiación (POL, 1996) del ambiente, de la comunidad cercana afectada por la acción directa de las IES.

A partir de eso, y evaluando el grado de impacto de las acciones de articulación interinstitucional para la gestión cultural en las universidades brasileñas, es posible afirmar que ellas fueron intensificadas de manera bastante interesante en esta última década. Esto ocurrió en ocasión del crecimiento y expansión expresiva de la enseñanza superior en Brasil creado por el Programa de Reestructuración de las Universidades (REUNI), mas también por la creación de una serie de eventos, foros, conferencias y eventos del género por las universidades y otros sectores del gobierno federal. Un ejemplo que merece ser citado fue la organización del "Foro Gestión, Producción Cultural y Políticas Públicas de Cultura: El Papel de la Universidad", organizado por la Universidad Estadual de Campinas (SP) en 2016. Tal debate desencadenó la formación de una red de gestores, que realizó de forma inédita su primer encuentro en la ciudad de Salvador en septiembre de 2017, en ocasión de la realización del XIII Encuentro de Estudios Multidisciplinarios en Cultura (ENECULT).

En esta misma dirección, se puede considerar como marco importante para la agenda de articulaciones en red de las IES públicas brasileñas el "1o Seminario Cultura y Universidad - Bases para una política nacional de cultura para las Instituciones de Enseñanza Superior", organizado por la Universidad Federal de Bahía en diálogo con el Ministerio de Cultura, Ministerio de Educación y Foro de Pro-Rectores de Extensión de las Universidades Públicas, ocurrido entre 22 a 24 de abril de 2013 también en Salvador. En aquella ocasión, uno de los grupos de trabajo temático trató de dinamizar las discusiones referentes a equipamientos culturales y circulación de la producción artística y cultural, abordando la fruición y la difusión de la cultura producida por las universidades a partir de los pilares representados por las estructuras físicas ya existentes y por las posibilidades de promoción de eventos entre las instituciones presentes, con propuestas que objetivaron fomentar acciones y consolidar políticas culturales en el ámbito de las IES.

Todo este movimiento causó transformaciones importantes en la forma según la cual el tema pasaría a ser trabajado en los próximos años, una vez que venía ocurriendo un cambio de paradigma importante para el trabajo con la cultura en la enseñanza superior. El pasaje a seguir ayuda en el entendimiento de este punto:

Pasar de la cultura a lo cultural, implica dejar de considerarla como un sustantivo, como un objeto o cosa para hablar de ella, para pasar a una dimensión que implica contrastes, diferencias y comparaciones, "como un recurso heurístico que podemos usar para hablar de la diferencia" , es decir, no como una esencia sino como una articulación. (García Canclini a propósito de Appadurai, 2004), por lo que en esta reflexión, se abordará la gestión cultural como un territorio de articulación (López, 2015,15).

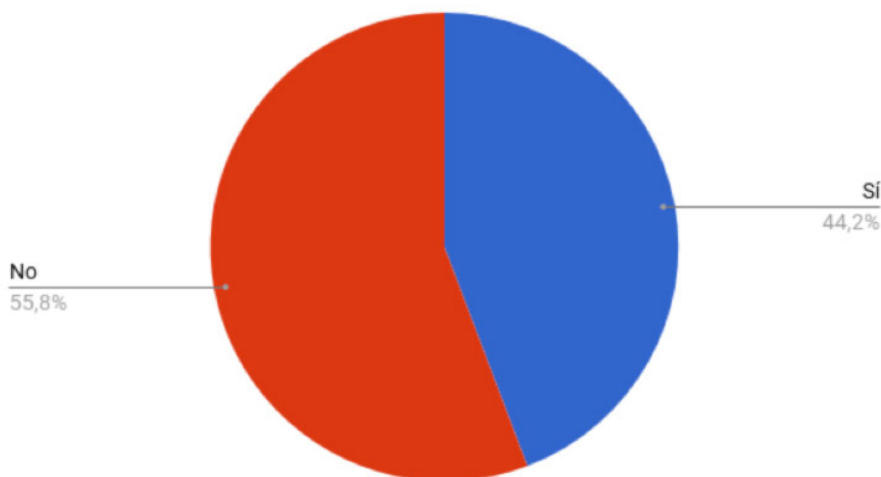
Como desdoblamiento de este proceso, y siguiendo el ejercicio de pensar la gestión como política de articulación (López, 2015) para las universidades brasileñas, la cultura a partir de entonces ha sido debatida más recurrentemente dentro del Foro de Pró-Rectores de Extensión de las Instituciones Enseñanza Superior Pública (FORPROEX). Ampliando los horizontes de actuación en este campo, de acuerdo con el marco del Plan Nacional de Educación (BRASIL, 2014) y buscando atender a las tres dimensiones de la cultura - simbólica, ciudadana y económica - previstas en el Plan Nacional de Extensión (Brasil, 2001), el FORPROEX - Regional Sudeste intensificó desde 2013 los debates para la viabilización de un proyecto capaz de articular las IES de São Paulo, Río de Janeiro, Minas Gerais y Espírito Santo. Tales estados se involucraron en un gran circuito cultural que conectó a las universidades no sólo con la comunidad académica local y su entorno, promoviendo

intercambios de intercambios entre toda la Región Sudeste, proporcionando la circulación de los proyectos y grupos culturales universitarios de cada uno de los estados involucrados.

En líneas generales el Proyecto Corredor Cultural Sudeste proponía en su formato original la circulación de la producción artístico-cultural de las IES públicas de la región, visando el intercambio de saberes y conocimientos del área, a través de diferentes lenguajes (Renex, 2015). En aquel momento, la principal justificación para la ejecución del proyecto tenía relación con la ampliación de las actividades culturales promovidas dentro del ámbito universitario, desde el desarrollo de prácticas de extensión, de los trabajos de investigación, del estímulo y la motivación del aprendizaje, de la creación artística y el intercambio de grupos y profesionales conectados al arte, la cultura y áreas relacionadas. A parte de estas premisas básicas, el proyecto también fue diseñado para alinearse con los objetivos del Plan Nacional de Extensión (Brasil, 2001) y del Sistema Nacional de Cultura (Brasil, 2010), lo que aumentó sus posibilidades de creación, producción, acceso y transmisión de diferentes matices, de manera profesional y sistemática.

Después de la primera fase de implementación del proyecto en 2016, y reconociendo la notoriedad de las acciones y diálogos vehiculados por el proyecto, se ha pensado la posibilidad de replicar el modelo a otras partes del país. Sin embargo, y sobre la base de los resultados de la evaluación por parte de los gestores culturales participantes del comité de implementación del proyecto, especialmente las diferencias significativas en la política cultural de cada institución (Nunes Junior et all, 2006), la posible ampliación de las acciones interinstitucionales necesitaba antes de un diagnóstico más completo del funcionamiento de los modelos de gestión cultural en el país para el establecimiento de nuevas posibilidades de actuación en red - esta fue una de las principales razones motivadoras de esta investigación.

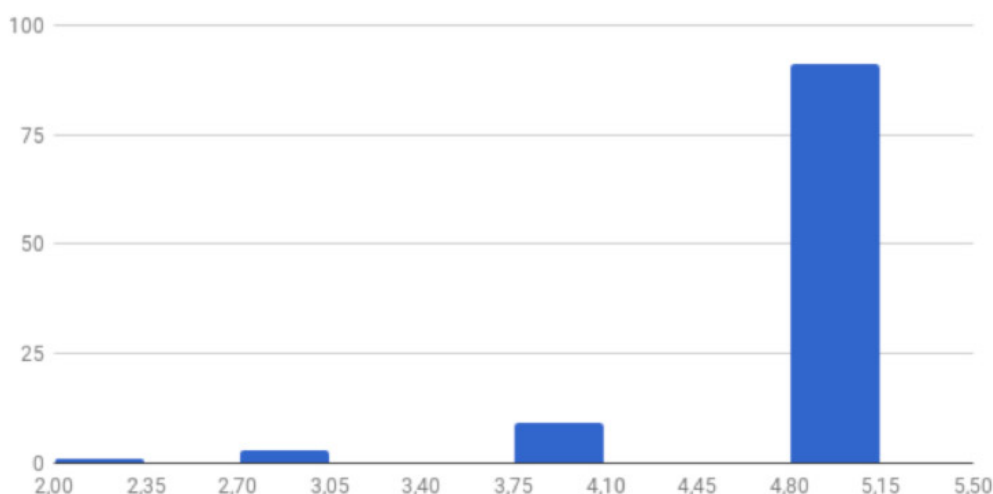
Gráfico 18. Existencia de proyectos culturales en asociación con otras IES



El Gráfico 18 demuestra el incremento de las acciones en red ya citado anteriormente, y revela que el 44,2% de las instituciones hacen o ya han hecho proyectos culturales en asociación con otras IES. La interpretación de las respuestas abiertas que los describen (Pregunta 29) muestra en algunos casos la existencia de innumerables iniciativas. En la lista de los eventos mencionados se destaca, por ejemplo, la organización de foros, seminarios y encuentros temáticos de cultura, coros y orquestas, festivales, semanas académicas, proyectos culturales de cuño social y proyectos de arte-educación. El Proyecto Corredor Cultural fue citado en 10 respuestas abiertas.

Es importante considerar también que la mayoría de los encuestados (55,8%) no tuvieron todavía la oportunidad de organizar acciones en alianzas con otras instituciones, hecho que revela la importancia de pensar en estrategias que puedan abrir canales para la creación y materialización de políticas culturales en red.

Gráfico 19. Interés de adhesión a proyecto interinstitucional de circulación de la producción cultural universitaria



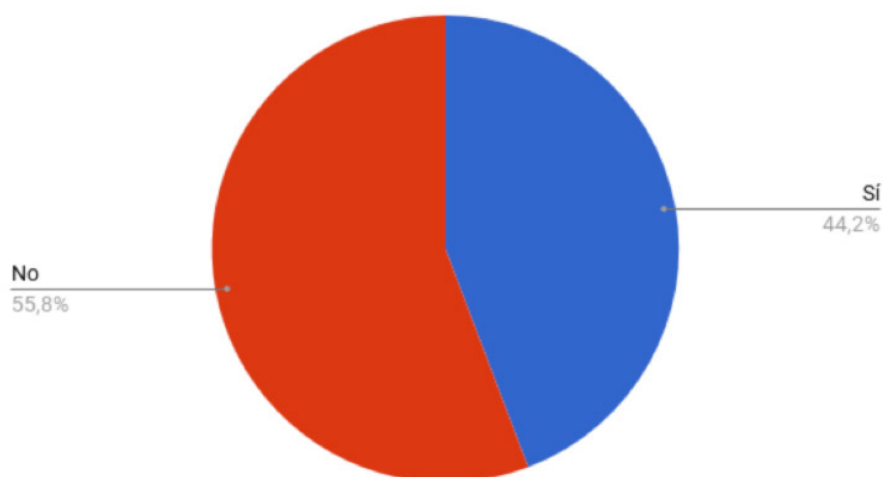
Este esfuerzo se hace aún más urgente cuando nos encontramos con los datos revelados por el Gráfico 19, que apunta a la gran sensibilidad existente para la realización de trabajos en red futuros. De acuerdo con él, la mayor parte de las instituciones se posicionaron bastante favorables a la realización de un proyecto interinstitucional de circulación de la producción cultural universitaria: 87,5% de ellas marcaron la media máxima posible para los cinco niveles de gradación de respuesta. Este dato demuestra la necesidad de pensar, tanto a nivel local como a nivel nacional, estrategias de políticas públicas y diseños de gestión más abiertos a diálogos entre las diferentes instituciones de enseñanza. Los cinco años de práctica con el Proyecto Corredor Cultural apuntan en la misma dirección de este argumento, tanto por el acúmulo de estrategias de comunicación y mecanismos de producción colaborativa generado entre las instituciones participantes, cuanto por los desafíos encontrados que rindieron experiencias singulares a la comisión de trabajo nombrada por el FORPROEX Sudeste y todas las 17 IES involucradas en su realización. Por este motivo, los debates y herramientas ejecutivas acumuladas con tal proyecto se pueden colocar como salida interesante para la creación de las estrategias de articulación en red en la gestión cultural universitarias de las IES públicas brasileñas.

A modo de ejemplo, se pueden observar acciones como la creación de foros temáticos permanentes sobre gestión cultural universitaria, la proposición de grupos de trabajo en eventos de comunidades científicas ligadas al campo de la cultura, la formación de asociaciones de clase, la creación de portales virtuales para compartir documentos que sean estándares para la gestión cultural, plataformas digitales y softwares de mapeo de la producción cultural universitaria, el ofrecimiento de cursos de formación y capacitación en producción y gestión cultural para funcionarios del sector, pasantes y becarios, entre otros tantos que, de alguna forma u otra, ya han sido experimentados en situaciones puntuales en todo Brasil.

Concatenado a una posible agenda de dialogo con los proyectos ya llevados a cabo actualmente (Pregunta 29), es importante por ejemplo conocer cuáles son las acciones establecidas por cada una de las 72 instituciones que afirmaron tener eventos y actividades culturales dentro de su calendario fijo de eventos anuales (69,2% del total), como podemos ver en la presentación del Gráfico 20.

La cuestión que le acompaña se refiere a conocer detalles de cada uno de ellos, tales como nombre, fecha de referencia y campo artístico temático principal (Pregunta 24). Dentro de las observaciones y respuestas abiertas cumplidas por las instituciones respondidas, se encuentra una miriada de eventos llevados a cabo en cada una de ellas a lo largo del año. Tales actividades son de naturaleza bastante diversa y cuentan, por ejemplo, con la organización de ferias, saraos, festivales, muestras, seminarios temáticos, semanas culturales, entre otras

Gráfico 20. Acciones culturales fijas en el calendario de eventos anual



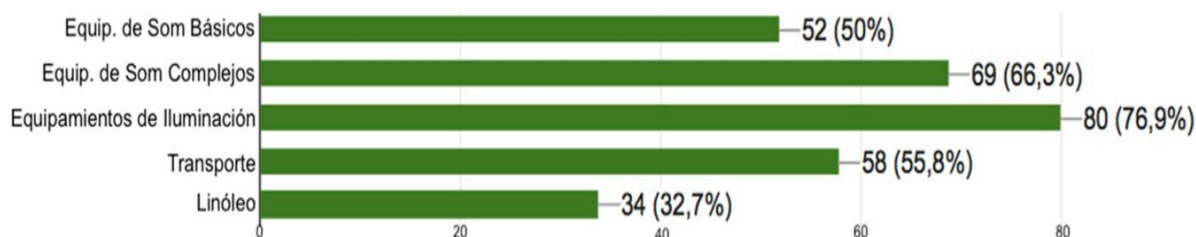
Al ser organizados, tales eventos generan por sólo la activación de una cadena productiva que puede actuar estrategias de enseñanza-aprendizaje únicas y cargadas de sentido transformador para cada sujeto que de ellos participan. Alumnos, técnicos administrativos, docentes y colaboradores de la sociedad civil acaban jugando papeles activos y orgánicos en esta dinámica, suscitando la construcción de nuevas posibilidades de proyectos colectivos y programas integradores en el campo cultural.

Una de las dificultades más serias de la gestión cultural es su traducción en una serie de eventos que animan la vida de los ciudadanos: conciertos, espectáculos, ferias y fiestas. Aunque son necesarios y forman parte estructural de la expresividad de las culturas y su relación con las tradiciones, con las formas como se teje la vida en el presente y las posibilidades de enunciar un nosotros que se desenvuelve en un territorio que puede ser apropiado por la posibilidad de reconocer y disfrutarlo; desde el punto de vista del ejercicio de la gestión cultural como la construcción de espacios y tiempos creativos para la emergencia de la colectividad y el ejercicio de la convivencia, no son suficientes como lógica de intervención y construcción de lo cultural en relación con el desarrollo humano y el bienestar. (López, 2015, 63).

Así, y con base en el aspecto versátil, formativo y multidisciplinario concerniente al campo que la gestión cultural necesita seguir construyendo, los espacios físicos y las diferentes estrategias de gestión pueden llegar a ser territorios de la cultura al tiempo que las actividades culturales, efímeras y eventuales, pueden convertirse

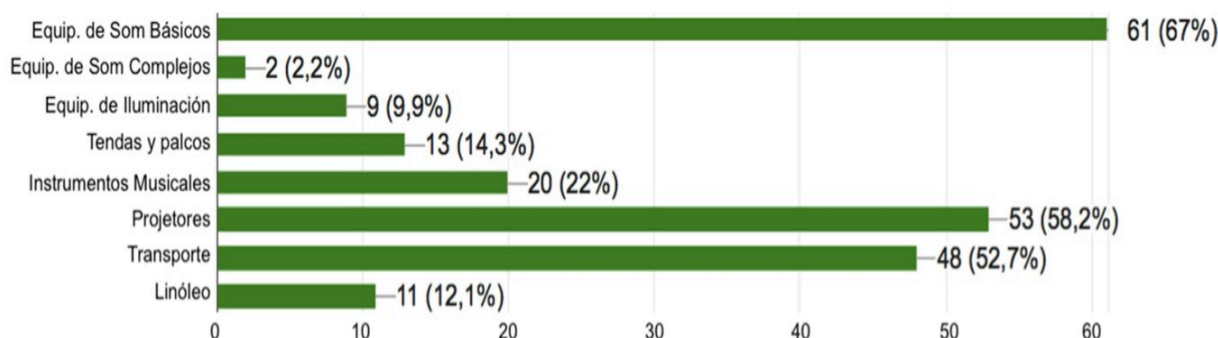
a procesos formativos y herramientas de transformación para los públicos en general que de ellas participan. A partir de este proceso la universidad y las instituciones académicas en general pueden crear a menudo procesos de articulación entre ellas al mismo tiempo que remodelan sus modelos administrativos, revisándose y recreándose en un gran sistema según el cual la gestión cultural es tomada como constructora de ciudadanía.

Gráfico 21. Necesidad de recursos materiales a recibir para la producción de eventos culturales locales



Proponiendo de manera práctica la posibilidad de acciones con alianzas interinstitucionales, los dos próximos gráficos se refieren a posibles cesiones y préstamos de materiales de producción cultural por parte de las IES respondientes. En el primero de ellos (Gráfico 21), se hace referencia a los recursos que cada IES tiene la necesidad de recibir / tomar prestado según la hipótesis de producción de un evento local. En él se destaca principalmente los ítems relativos a los equipamientos de iluminación (solicitados por el 76,9% de las IES encuestadas), equipamientos de sonido más complejos (pedido por el 66,3% de las IES encuestadas), transporte - camiones, vans o coches (requerido por el 55,8% de las IES encuestadas), equipamientos de sonido básico (solicitados por el 50% de las IES encuestadas) y linóleo - revestimiento específico para espectáculos de las artes de la escena, tales como la danza y el teatro (pedido por 32,7% de las IES encuestadas).

Gráfico 22. Posibilidad de recursos materiales a ceder para la producción de eventos culturales en otras IES

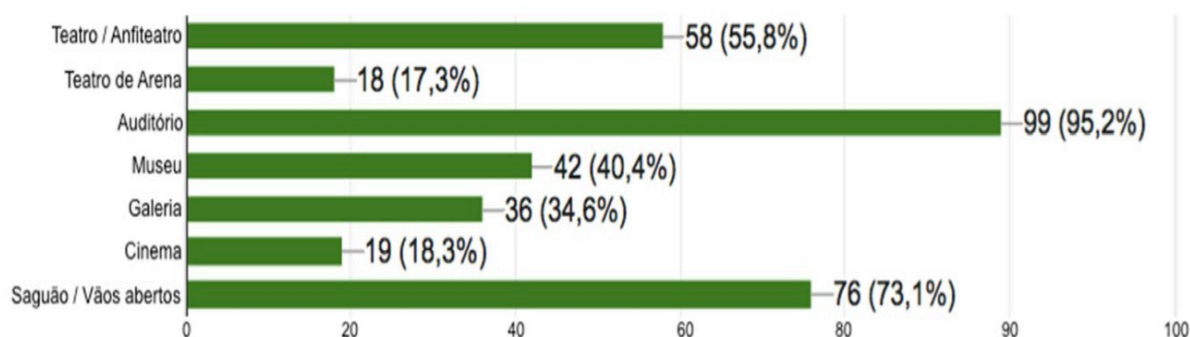


El Gráfico 22 presenta el listado de ítems que cada IES tiene la posibilidad de recibir / prestar para que otra universidad desarrolle sus eventos y acciones culturales. Entre los ítems señalados, se destaca en primer lugar los equipamientos de sonido básicos (disponible por el 67% de las IES encuestadas), proyectores (disponible por el 58,2% de las IES encuestadas) y transporte - autobuses, vans o coches (disponible por el 52,7% de las IES encuestadas).

Las intenciones de cesión y demandas de materiales de producción presentadas por estos dos gráficos dialogan de manera interesante entre sí, especialmente si tomamos por referencia recursos para los cuales hay demanda de uso e intención de préstamo relativamente equivalentes, como es el caso del ítem equipamientos de so

Aún en la dirección en la viabilización práctica de futuras acciones concatenadas entre las instituciones de enseñanza superior públicas brasileñas, es interesante observar los datos presentados por el Gráfico 23, lo cual relata la existencia de infraestructura existente en cada IES. Aunque no sea reconocido como un equipamiento cultural específico, el elemento Auditorio fue el que obtuvo mayor número de entradas, citado por el 95,2% de los encuestados. El tema Teatro y Anfiteatro fue marcado en 55,8% de las devolutivas, seguido de Museo (40,4%), Galería (34,6%), Cine (18,3%) y Teatro de Arena (17,3%).

Gráfico 23. Infraestructura existente en cada IES



De acuerdo con los datos presentados, el gráfico nos llama la atención sobre la necesidad de incremento de la infraestructura hoy existente en las instituciones de enseñanza superior públicas brasileñas. En muchos de los casos, los eventos, espectáculos de artes de la escena y conciertos musicales necesitan adaptarse a espacios versátiles en las universidades, como es el caso de los auditorios y de vestíbulos / grandes vanos abiertos, este último apuntado por el 73,1% de los encuestados. Una lista opcional con respuestas abiertas (Complemento de la Pregunta 31) ha acompañado este primer inventario de equipamientos culturales y describe, por ejemplo, detalles de cantidades, medidas, áreas y número de lugares de los equipamientos citados.

Conclusiones y nuevas aberturas

Con el objetivo de registrar los aspectos más generales y significativos de los modelos de gestión cultural distribuidos por las diferentes Regiones de Brasil, y según la intención de puntuar un posicionamiento que conciba la universidad como relación, en la cual la cultura pueda ser comprendida como importante objeto de interlocución con la sociedad, llegamos al final de este trabajo. Tal como se ha señalado anteriormente, además de los gráficos y datos cuantitativos y cualitativos presentados, es preciso reafirmar que las universidades tienen hoy un papel significativo para el fomento de la vida cultural y la creación de políticas públicas en Brasil, en los países iberoamericanos y en el mundo como un todo.

La magnitud representada por el proyecto y la importancia de las informaciones adquiridas con esta investigación para la temática de la gestión cultural en las universidades brasileñas están representadas en las 99 respuestas válidas recibidas, las cuales investigaron temas como modelos de gestión; instrumentos de deliberación institucionales; políticas de participación y descentralización de los recursos; el organigrama y las divisiones administrativas; áreas culturales cubiertas, perfiles de proyectos y públicos objetivo; histórico y propensas al trabajo en red y en diálogo con otras instituciones.

Tal resultado se constituye como una muestra bastante significativa para el campo de estudios, sobre todo si consideramos que la gestión cultural universitaria ha sido un tema cada vez más recurrente en el escenario nacional e internacional. En este sentido, en las últimas décadas, el sector también impulsó el desarrollo de cursos en el área de producción cultural distribuidos por el país. Este cuadro es reflejo de la creación de una serie de políticas inductivas por parte del gobierno seguida de esfuerzos e intereses académicos provenientes de las universidades brasileñas. Sumados, ellos proporcionan un panorama de la educación superior bastante interesante para la gestión y producción cultural, incluso con la situación golpe de estado y crisis política enfrentada por el país actualmente.

Después de la ejecución de este proyecto, de la evaluación de los datos y los documentos suplementarios recibidos relativos a la gestión cultural en cada IES, es posible decir que aunque el campo de la gestión cultural todavía presenta fragilidades y desafíos a ser transpuestos (como es el caso de la organización de apenas 21,2% de las IES con estructura de Directoria y la alta desigualdad del número de funcionarios empleados en el sector, por ejemplo), su respaldo institucional viene creciendo y volviéndose más visible a través del gran número de proyectos implementados y público alcanzado.

Haciendo una evaluación general sobre todo el material recibido, es posible afirmar que el modelo de gestión cultural en el país es bastante heterogéneo y carece de políticas públicas, herramientas técnicas y medidas administrativas que faciliten su campo de actuación. Existe un potencial de articulación entre producción y oferta de acciones culturales desarrolladas en ámbito universitario en Brasil que aún es subaprovechado y que puede ser dinamizado según la posibilidad de que las universidades incrementen sus diálogos, tal cual refleja el alto interés de las IES en la dinamización de posibles proyectos de articulación interinstitucionales. A partir de este proceso la universidad y las instituciones académicas en general pueden crear a menudo procesos de articulación entre ellas al mismo tiempo que remodelan sus modelos administrativos, revisándose y recreándose en un gran sistema según el cual la gestión cultural es tomada como constructora de ciudadanía.

En vista de las lagunas existentes en la proposición de acciones culturales como constituyentes importantes del proceso enseñanza-aprendizaje en gran parte de las IES públicas brasileñas, creemos que la ejecución de esta investigación se constituye como un marco importante en la dirección apuntada por las directrices de educación y políticas culturales de nuestro país, visando nuevas formas de producción de acciones culturales y, principalmente, la creación redes comprometidas con los principios de la educación brasileña. El hecho de que el 44,2% de las IES ya hayan establecido diálogos es sin duda un paso importante en esta dirección. Sin embargo, existen problemas estructurales que pretenden ser mejor comprendidos y que conectan de forma interesante los campos de la investigación y de la extensión universitaria, ya que este último, bajo el principio constitucional de la indivisibilidad de la enseñanza, investigación y extensión, es un el proceso interdisciplinario, educativo, cultural, científico y político que promueve la interacción entre las universidades y otros sectores de la sociedad (FORPROEX, 2012, p.15).

Aunque la cultura en las universidades no debe limitarse a la extensión universitaria, es por medio de este campo de acción que el hacer cultural es una ruta de doble sentido, con el tránsito asegurado a la comunidad universitaria, que encontrará en la sociedad, la oportunidad de el desarrollo de la práctica de un conocimiento académico. En cambio, los universitarios, maestros, estudiantes y técnicos administrativos involucrados traerán un conocimiento que, sometido a la reflexión teórica, se añadirá a ese conocimiento. De este modo, y teniendo

en cuenta las lagunas existentes en el diagnóstico de modelos de gestión cultural y articulación en red en la mayoría de las IES públicas brasileñas, creemos que los datos traídos por esta investigación serán valiosos para el futuro desarrollo de reflexiones y acciones prácticas en la gestión cultural no en Brasil, y quizá para otros contextos iberoamericanos.

Varios son los factores que nos invitan a persistir aún más en la ampliación del debate sobre cultura y gestión universitaria en Brasil. Aunque este tema ya no es incipiente en nuestro país, ciertamente él requiere de resistencia día a día para continuar existiendo. En cierta medida, la ejecución de la primera fase del Proyecto Corredor Cultural proporcionó a sus 17 IES participantes herramientas importantes para la actuación en este campo. Mediar un proyecto con acceso a datos de gestión pública cuyas entidades participantes tienen características tan distintas implica primero un ejercicio y esfuerzo continuo de entendimiento de cada una de sus dinámicas, buscando encontrar puntos en común y especificidades relativas a cada modelo de gestión, tal como fue es posible notar en la evaluación de los gestores (Nunes Junior et al, 2016), y que de alguna forma se comunica con los resultados encontrados también en esta investigación. Aunque hay puntos estructurales, metodológicos y de sesgo administrativo a ser perfeccionados para posibles acciones interinstitucionales, el hecho de ser establecido un fuerte diálogo de trabajo para una gestión cultural en red en Brasil hace del Corredor Cultural un proyecto que plantea nuevas posibilidades de actuación, y se presente como referencia para otras iniciativas similares.

Estrategias en esta dirección son fundamentales para la democratización y acceso a la enseñanza superior en Brasil, como se ha demostrado a lo largo de este informe, la temática de la cultura tiene un papel fundamental proceso de escucha y un puente de diálogo potente entre la universidad y la sociedad. Ella “coloca el sujeto al centro que, a través de un proceso de presencia, escucha y disponibilidad, se conecta al exterior” (Caune, 2012 XIV), y por eso mismo necesita ser entendida como importante objeto que contribuye al entendimiento del “concepto de ciudadanía y la construcción de una praxis política comprometida con la transformación social” (Costa; Santos; Grinspun; 2009, 355).

Los debates e informaciones presentados en este informe pueden hacer que la universidad, de una manera más general, pueda evaluar y proponer mejoras a sus procesos administrativos, recreándolos desde una lógica que pueda tomar la gestión cultural cada vez más como constructora de ciudadanía. Además, se espera que los resultados de esta investigación actúen como indicativos de nuevas posibilidades de creación de estrategias de articulación en red en la gestión cultural universitarias de las IES públicas en el país. Que podamos, cada vez más ser testigos de estos y de otros procesos de transformación de la enseñanza superior pública en Brasil, y que la cultura demuestre su potencial de servir como aliento la realización de nuestros sueños y para la construcción de una praxis política comprometida con la transformación social.

Agradecimientos

La realización de esta investigación contó con la ayuda de varias personas. Cito aquí las preciosas contribuciones de Carmen Lúcia Rodrigues Arruda, Luiz Carlos (Lu) de Laurentz, Dalva Maria de Oliveira Silva e Ivanei Salgado por el perfeccionamiento del modelo final de la ficha de recolección de datos. También a la ayuda de Thiago Rodrigues y Luciano Almeida por ceder algunos de los contactos de las universidades y a la Coordenação Nacional do Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições de Ensino Superior Públicas (FORPROEX) por su valioso apoyo institucional.

Agradezco el apoyo fundamental de Cauê Moreira Pereira da Silva, quien en el transcurso del proceso de investigación fue el responsable principal de la selección y organización de los contactos, así como del envío de emails, llamadas, acompañamiento y recepción de los datos de las 273 IES participantes de la investigación.



Agradezco también el soporte de Matheus Siqueira Barros, por la ayuda técnica con las ediciones de los gráficos.

La lista de agradecimientos se extiende a Sofia Belledonne, Teresa Ontañón Barragán y Janina Suarez Pinzón por el auxilio en la traducción del proyecto e informe final al español.

Todos los meses de investigación y de trabajo contaron con la compañía y los cuidados de mi compañero Igor Lopes, quien merece todo mi aprecio y cariño.

Damos gracias por el tiempo y la atención que dedicaron los gestores de las 99 instituciones que colaboraron con sus datos en esta investigación.

Por último, nuestra gratitud por la oportunidad brindada y el financiamiento que nos otorgó el Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya.

ANEXO I

Ficha de Coleta de Dados (Versão Final)

PARTE I - Sobre o gestor

1. Nome:

(pergunta aberta)

2. Sexo:

() Masculino () Feminino () Outro

3. Idade:

(pergunta aberta)

4. Cargo Ocupado:

(pergunta aberta)

5. Formação Acadêmica/Profissional:

(pergunta aberta)

6. Email:

7. Telefone de contato

Opção 1:

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Opção 2:

PARTE II - Sobre a Instituição de Ensino:

8. Nome:

(pergunta aberta)

9. Quantidade de Campi Universitários

1

2

3

4 a 5

6 a 7

7 a 10

Mais de 10

10. Cidade (s) sede:

(pergunta aberta)

11. Estado (s)

AM ... TO

12. Categoria administrativa da Instituição:

Federal Estadual Municipal

13. Organização acadêmica da Instituição:

Centro Universitário

Faculdade

Universidade

Instituto Federal de Educação, Ciência e tecnologia

Centro Federal de Educação Tecnológica

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

14. Número total de vagas ofrecidas (cursos de graduação e pós-graduação)

- Até 1.000
- De 1.001 a 2.000
- De 2.001 a 3.000
- De 3.001 a 5.000
- De 5.001 a 7.000
- De 7.001 a 10.000
- De 10.001 a 30.000
- Mais de 30.000

PARTE III - Sobre a Gestão Cultural na Instituição de Ensino:

15 - Qual das seguintes opções melhor representa o lugar ocupado pela gestão cultural em sua IES?

- Coordenação
- Diretoria de Cultura
- Secretaria
- Departamento
- Superintendência
- Outro. Qual? _____ (opção aberta).

16 - Quantos funcionários estão lotados no setor (excetuando-se bolsistas e estagiários).

(pergunta aberta)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6

7

8

9

10 ou mais

17 - A seção apontada na pergunta 15 está ligada a qual órgão de sua Universidade?

Reitoria

Pró Reitoria de Extensão

Não se aplica

Outra Pró-Reitoria ou órgão específico. Qual? _____ (opção aberta).

18. Existem grupos e espaços deliberativos específicos ligados às decisões sobre política e gestão cultural em sua IES?

Sim

Não. As decisões sobre o tema são deliberadas nos conselhos gerais das IES ou pelos gestores responsáveis.

19. Caso tenha respondido sim à Questão 18, indique-os (pergunta opcional)

Conselho

Câmara

Fórum

Comissões e grupos de trabalho

Outros. Quais? _____ (opção aberta).

20. Quais os mecanismos utilizados para descentralização dos recursos na área da gestão cultural em sua IES?

Editais

Convênios

Repasse financeiro direto para programas e projetos

Termo de descentralização orçamentária para fundações de apoio

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Outros. Quais? _____ (opção aberta).

21. Quais dos mecanismos abaixo são utilizados pela sua IES para captação de recursos extra orçamentários para ações na área da cultura?

Bilheteria de eventos e/ou espaços culturais

Leis de Incentivo à Cultura

Fundações de apoio

Patrocínios diretos de empresas privadas

Doações de pessoas físicas

Não se aplica

Outros. Quais? _____ (opção aberta).

22. Das áreas culturais abaixo listadas, assinale aquelas abrangidas pelos projetos de extensão de sua instituição:

Música Instrumental/Erudita

Música Popular

Canto Coral

Dança

Teatro

Circo

Cinema

Fotografia / Artes Visuais

Literatura

Performance

Folclore / Cultura Popular

Games /Jogos

Museus / Patrimônios Históricos

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya



Educação, Educação Popular, Educação Patrimonial

Outras. Quais? _____ (opção aberta).

23. Sua IES possui grandes ações culturais (festas, festivais, exposições, mostras, etc.) que fazem parte do calendário de eventos anual?

Não

Sim

24. Caso tenha respondido sim à Questão 23, indique abaixo o nome e mês/semana de referência do (s) evento (s).

25. Total de Projetos e Programas na área cultural registrados pela IES

(pergunta aberta)

26. Número médio total anual aproximado do público atendido nos projetos culturais atualmente registrados pela IES

Até 100

De 100 a 500

De 501 a 1000

De 1.001 a 2.000

De 2.001 a 3.000

De 3.001 a 5.000

De 5.001 a 7.000

De 7.001 a 10.000

De 10.001 a 30.000

Mais de 30.000

27. Áreas temáticas de cursos de graduação, pós-graduação e especialização oferecidos por sua IES no campo das artes e da cultura:

Música Instrumental/Erudita/Popular

Dança

Teatro/Artes da Cena/Circo

Cinema

Fotografia / Artes Visuais / Comunicação

Folclore / Cultura Popular /Estudos Culturais

Gestão/Produção Cultural

Museologia/Patrimônio

Outros. Quais? _____ (opção aberta).

PARTE IV - Sobre os potenciais de Gestão Cultural em Rede na Instituição de Ensino:

28. Já desenvolveu ou está desenvolvendo projetos culturais em parceria com outras IES Públicas?

Não

Sim.

29. Caso tenha respondido sim à Questão anterior, relate-nos alguns deles.

30. Qual o interesse de adesão de sua IES a um projeto interinstitucional de circulação da produção cultural universitária?

Não existe interesse () () () () () Existe muito Interesse

31. Dos equipamentos culturais abaixo listados, assinale aqueles existentes em sua instituição. Sinta-se livre para colocar detalhes opcionais (quantidade, área, número de lugares, etc) no campo específico.

Teatro / Anfiteatro

Teatro de Arena

Auditório

Museu

Galeria

Cinema

Saguão e/ou grandes vãos abertos

Outros. Quais? _____ (opção aberta).

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

32. Dos recursos materiais listados a seguir, quais deles sua IES tem necessidade de receber/emprestar no caso da produção de um evento local?

- Equipamentos de som básico
- Equipamentos de som mais complexos
- Equipamentos de Iluminação
- Ônibus, vans ou carros de passeio
- Linóleo
- Outros. Quais? (opção em aberto)

33. Dos recursos materiais listados a seguir, quais deles sua IES tem condições de ceder/emprestar no caso da produção de eventos e ações culturais em outras IES?

- Equipamentos de som básico
- Equipamentos de som mais complexos
- Equipamentos de Iluminação
- Tendas/Palcos
- Instrumentos Musicais
- Projetores
- Ônibus, vans ou carros de passeio
- Linóleo
- Outros. Quais? (opção em aberto)

PARTE V - Documentos de Interesse e Observações Gerais

> Anexe aqui possíveis políticas institucionais, planos de ação, projetos, editais, minutas e outros documentos relacionados à gestão cultural em sua IES. Caso prefira, poderá opcionalmente indicar no campo abaixo o (s) link (s) direto de acesso ao (s) arquivo (s) de interesse.

> Coloque aqui possíveis observações e comentários gerais sobre as perguntas que acabou de responder.

.....

Bibliografía

Arruda, Malu. 2017. O papel da universidade nas políticas culturais (Entrevista). Observatório Itaú Cultural. Disponível em: <http://www.itaucultural.org.br/o-papel-da-universidade-nas-politicas-culturais-malu-arruda>. Acesso em 13/set/2017.

Barnabé, Mónica. 2012. Cómo hablar de cultura en la universidad? La gestión de un campo para los Estudios Culturales. Pragmatizes: Revista Latinoamericana de Estudios em Cultura, Rio de Janeiro, v. 2, mar., p.111-124.

Barros, José Marcio. 2008. Diversidade cultural e gestão: apontamentos preliminares. Texto apresentado no IV ENECULT. Promovido pelo Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura da UFBA.

Botelho, Isaura. Cultura e Universidade: Reconstituindo as Trajetórias dos Diálogos Institucionais. In.: Políticas Culturais: Teoria e Práxis. Observatório Itaú Cultural, 2011

Brasil. 2000/2001. Plano Nacional de Extensão Universitária. Edição Atualizada. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras e SESu / MEC.

Caune, Jean. 2012. Préface. In: Ladortune, Jean-Marie. (Dir). La médiation culturelle. Les sens des mots et l'essence des pratiques. Presses de l'Université du Québec.

Cerreti, Camila Cestari. 2014. Cultura, Educação e Políticas Públicas para o Ensino Superior: Um estudo propositivo do Programa Mais Cultura nas Universidades para os Estados da Bahia e Sergipe. 120 p. il. 2014. Monografia (Curso de Formação de Gestores Culturais dos Estados do Nordeste) Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

Costa, P. M. D.; Santos, S. R. M.; Grispun, M. P. S. Z, 2009. Extensão Universitária e o Campo da Política Cultural. Meta: Avaliação. Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, set./dez. p. 352-368.

Diretoria de Estatísticas Educacionais. 2017. Resumo Técnico - Censo da Educação Superior 2014, Brasília. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484154/Resumo+Técnico+-+Censo+da+Educação+Superior+2014/18f31c19-9885-4d1d-ba53-06008b11531e?version=1.0>. Acesso em 23/abr/17.

Enecult. 2015. Encuentro de estudios multidisciplinares en cultura. Disponible en: <http://www.cult.ufba.br/enecult/politicas-culturais-e-universidades/>. Acesso em 25/abr/17.

Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidade Públicas Brasileiras. 2012. Política Nacional de Extensão Universitária. Manaus, p.15.

Gomes, Elias Evangelista. 2017. O lugar da cultura na educação: desafios para a extensão universitária brasileira. Revista Barbaquá / UEMS. Dourados, vol. 01, n. 01. p.33-40.

González, María Adelaida Jaramillo; et al. 2013. Políticas culturales para la educación superior en Colombia: ¡nuestro proyecto común! Colômbia: Universidad de Antioquia, Departamento de Extensión Cultural. Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín.

Londoño, Andrés García; González, María Adelaida Jaramillo (eds.). 2006. Universidad de Antioquia: culturas y camiños. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia, Vicerrectoría de Extensión División de Extensión Cultural.

López Borbón, Liliana. 2015. La gestión cultural como construcción de ciudadanía. México.

Lorenzoni, Ionice. 2017. Censo mostra que ingresso de alunos cresceu 8,5% em 2008. Ministério da Educação - Governo Federal. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32123>. Acesso em 23/abr/17.

Jordão, Gisele; Birche, Leonardo; Rendelucci, Renata (Coords). 2016. Mapeamento dos cursos de gestão e produção cultural no Brasil: 1995-2015 [recurso eletrônico]. São Paulo: Itaú Cultural, 130p.

Negreti, Danilo et al. 2016. Os caminhos para a definição de uma política de desenvolvimento cultural para a Unicamp. 7o Congresso Brasileiro de Extensão Universitária. Universidade Federal de Ouro Preto, 7 a 9 de setembro.

Nogueira, Maria das Dores Pimentel. 2000. Extensão Universitária: diretrizes conceituais e políticas. Belo Horizonte: Proex . UFMG. 196p.

Nunes Junior, P.C. et al, 2016. Cultura y Extensión Universitaria en Brasil: Un Corredor de relatos. In: XII Congreso Español de Sociología - Grandes transformaciones sociales, nuevos desafios para la Sociología / Federación Española de Sociología.

Pol, E. 1996. La apropiación del espacio. In Íñiguez & Pol. E. (coord.) Apropiación, Cognición y Representación Ambiental. Monografías PsicoSocioAmbientales. Barcelona: PUB.

Renex (Rede Nacional de Extensão), 2014. Primeira Fase do Projeto Corredor Cultural Sudeste é Iniciada. Disponível em: <http://www.renex.org.br/>. Acesso em 13/mar./15.

Rubim, Antonio Albino Canelas. 2013. Políticas culturais do governo Lula. Revista Lusófona de Estudos Culturais | Lusophone Journal of Cultural Studies Vol. 1, n.1, pp. 224-242, 2013.

Rubim, Antonio Albino Canelas. 2007. Políticas culturais: entre o possível e o impossível. In: Teorias e Políticas da Cultura. Gisele Marchiori Nussbaumer (org). Salvador: EDUFBA.

Sampaio, Carlos Eduardo Moreno. 2016. Microdados do Censo da Educação Superior 2015. INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, novembro de 2016.

Schmidt, Flávia. s/d. A Diversidade nas Organizações Contemporâneas. Disponível em

<http://www.percepcoes.org.br/artigos.asp?idartigo=260>

Speller, Paulo; Robl, Fabiane; Meneghel, Stela Maria (Orgs.). 2012. Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década. Brasília : UNESCO, CNE, MEC. 164 p.