

---

**Resumen:** Este artículo propone reflexionar sobre la importancia del diseño de proyectos en el campo de la gestión cultural, a partir de una investigación sobre el proyecto de Circo Social denominado Carpa Abierta. El mencionado proyecto propone aportar a la transformación social a partir de la enseñanza de las artes circenses. Destinado a niños y niñas de barrios en situación de vulnerabilidad de la provincia de Buenos Aires, se enmarca en las perspectivas del arte-transformador y se desarrolla sobre el concepto de circo social. Esta metodología de enseñanza circense, además de focalizar en el proceso artístico, considera también los aspectos sociales y emocionales, atendiendo a sus contextos y particularidades para potenciar su desarrollo y entrelazamiento en la comunidad. Con una mirada desde el campo de la gestión cultural, en este artículo se analizan aspectos vinculados a las estrategias de gestión, y los conceptos y las perspectivas de quienes llevan adelante esta iniciativa. Se concluye que estos aspectos, que resultan fundamentales en el diseño de un proyecto cultural, tienen injerencia en el potencial transformador del mismo. El análisis de este caso, derivado de un enfoque cualitativo, se encuadra como un estudio descriptivo que parte de la observación participante y las entrevistas semiestructuradas como herramientas metodológicas.

**Palabras clave:** gestión cultural - diseño - arte transformador - circo social - inclusión - exclusión

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 76-77]

---

<sup>(1)</sup> **Alejandro Cappella.** Licenciado y Técnico Universitario en Gestión Cultural por la Universidad Nacional de Avellaneda, Argentina. Artista escénico especializado en las artes circenses con preferencia por el arte del malabarismo. Con más de veinte años de trayectoria participé de diferentes espectáculos en diversas compañías artísticas de la Argentina. Durante varios años también formé parte del equipo pedagógico del proyecto Circo Social del Sur en Argentina dictando clases de circo social para adolescentes de los barrios más vulnerables de la ciudad de Buenos Aires. Transito también el espacio académico como ayudante en la cátedra “Inclusión/exclusión social. Discusiones y experiencias en el campo de las prácticas artísticas” en la Universidad Nacional de Avellaneda (UNDAV) - Argentina.

Creo en el arte como el mejor camino para transitar por este mundo.

Habitualmente el campo de la gestión cultural podría visualizarse como una gran marea de proyectos culturales, muchos de los cuales dan forma a los más variados planes y/o programas, y tantos otros simplemente se desarrollan de manera independiente. Si bien la configuración de un proyecto cultural no necesariamente entra en la categoría de lo tangible, sabemos que para la conformación de los mismos igualmente es necesario primero pensarlos y planificarlos, para luego finalmente ejecutarlos. Como sostiene Cerezuela (2007, p.23), “El diseño y uso de proyectos se presenta entonces como nuestra herramienta de trabajo que utilizamos para desarrollar las ideas expuestas y concretarlas en acciones”. En esta primera etapa, que generalmente parte de un diagnóstico inicial y siempre pretende alcanzar uno o varios objetivos, uno de los primeros pasos que se llevan adelante es la conformación del diseño del proyecto. En este sentido, un diseño cultural se encuentra dado por las actividades, acciones y articulaciones que proponemos llevar adelante y por las tensiones de estas con diversos factores, como por ejemplo los objetivos propuestos, las posibilidades económicas y las concepciones teóricas que sostienen las iniciativas. El diseño de un proyecto cultural es el momento de definir aquello que vamos a hacer, pero también es la oportunidad de definir *cómo* lo vamos a hacer. Es entonces en estos primeros pasos donde empieza a tomar forma el diseño de un proyecto, el punto desde donde quizás podamos propiciar diversos procesos de cambio tales como la generación de nuevos espacios o de nuevas articulaciones, la posibilidad de resignificar las formas de relacionarnos y de comunicarnos, etc. A partir de este punto, surge entonces el interrogante que me ocupa: ¿Podemos, desde el diseño de un proyecto cultural, aportar también a un proceso potencialmente transformador atento a paliar o revertir dinámicas de exclusión en marcha?

## **Circo Social: una propuesta desde las artes, para la transformación**

Todas las situaciones analizadas a continuación surgen de un estudio de caso realizado sobre el proyecto cultural Carpa Abierta. Se trata de una propuesta que promueve la inclusión social a partir de la enseñanza de artes circenses trabajando con niños y niñas de dos barrios en situación de vulnerabilidad. El equipo que lleva adelante este proyecto se conforma con profesionales del arte circense y también de áreas sociales como la psicología y el trabajo social y articula con actores locales tanto del sector público como del tercer sector. El objetivo de esta iniciativa es aportar a la transformación social fortaleciendo diferentes aspectos socioemocionales de estos niños y niñas, y promoviendo el entrelazamiento comunitario. Para esto, se trabaja con la metodología de circo social, mediante la cual se focaliza no solamente en los aspectos técnicos de la enseñanza circense sino también en aspectos personales y contextuales de cada niño y niña que por allí transita.

A pesar de la gran cantidad de proyectos de circo social que se llevan a cabo en nuestro país y de la extensa trayectoria de los mismos, es aún muy poca la atención y visibilidad que se les otorga<sup>2</sup>, por lo cual considero pertinente incorporar un poco de información al respecto. El movimiento de circo social comenzó a tomar fuerza a mediados de la década del noventa, cuando surgieron los primeros proyectos de estas características como respuesta ante el contexto de crisis y las consecuencias sociales provocadas por la im-

plementación de las políticas neoliberales en nuestro país. Esta práctica se distingue por tratarse de iniciativas que proponen la enseñanza y práctica de las artes circenses como un recurso capaz de estimular la creatividad y las capacidades individuales y sociales de los individuos, para potenciar su desarrollo y promover la integración social. El foco del trabajo no está puesto solamente en las habilidades técnicas propias de la disciplina artística, sino también en las capacidades sociales y emocionales de las personas que la practican, como así también en su contexto. Mayoritariamente estas iniciativas se llevan a cabo en poblaciones vinculadas a situaciones que se consideran de vulnerabilidad. En la ciudad de Buenos Aires una de las primeras experiencias corresponde al Circo Social del Sur (1995), con un proyecto que se inició brindando talleres de circo para jóvenes en el barrio villa 21-24 de Barracas. En otras partes del país también surgieron otras iniciativas similares, como por ejemplo la de la Asociación Civil “La Pista” en la provincia de Córdoba o la de la Escuela Municipal de Arte Urbano (EMAU) en la Ciudad de Rosario. Todas estas experiencias se dieron a partir de la organización de artistas circenses con un interés en común que comenzaron a gestionar y articular con diferentes áreas del Estado, tanto a nivel nacional como provincial y/o municipal.

Entiendo los proyectos de circo social como parte de un conjunto más amplio en el que también podemos incorporar iniciativas de múltiples y diversas disciplinas artísticas pero que comparten la misma perspectiva de acción, dando forma a lo que podemos denominar el campo del Arte y la Transformación Social (Infantino, 2019; Roitter, 2009). Como mencioné anteriormente, los proyectos que proponen al arte como un recurso para la transformación comenzaron a manifestarse con fuerza en nuestro país y en nuestra región como respuesta a la implementación de fuertes políticas de corte neoliberal que provocaron la ampliación de desigualdades, trayendo como consecuencia un enorme y complejo panorama de exclusión social. Si bien estas respuestas del arte frente a panoramas sociales excluyentes, totalizadores o desiguales no son nuevas y podemos rastrear su genealogía desde los años sesenta (Infantino et al., 2019), es a partir de los noventa cuando en Argentina toma fuerza una importante cantidad de experiencias gestionadas principalmente por colectivos artísticos y/o comunitarios. Las políticas tendientes a provocar un achicamiento del Estado y la reducción del gasto público generaron un aumento exponencial de las desigualdades. El pasaje de empresas públicas a manos privadas (con sus correspondientes recortes), las flexibilizaciones de las condiciones laborales o el traspaso de responsabilidades del Estado Nacional a los Estados provinciales, entre otras medidas, se tradujeron en una ausencia o desinterés del Estado en la atención de servicios básicos como educación, vivienda, salud y cultura, que se sufrieron fuertemente entre los sectores más empobrecidos. En los barrios periféricos de la Ciudad de Buenos Aires y del conurbano bonaerense aumentaron de manera considerable los índices de pobreza y desempleo (Basualdo, 2006). Vale aclarar que en ese contexto ni siquiera figuraban en agenda pública los temas del ámbito cultural en términos de derechos o de condiciones de acceso a la producción o disfrute de los bienes culturales. Como respuesta a ese escenario fueron los propios artistas quienes, a través de iniciativas independientes, iniciaron nuevos caminos tales como el del circo social en nuestro país. Una respuesta de los artistas, desde el arte, ante un escenario de exclusión evidente. Con amplias similitudes, esto ha sucedido en gran parte del territorio latinoamericano (Berzel, 2019; Bravo-Ortega, 2015; Infantino, 2008 y 2016; Leale y

Peirano, 2006; Lobo-Cassoli, 2006; Flores Nustes-Barragán, 2016); en consecuencia, hoy podemos visualizar una gran cantidad de iniciativas que proponen a las artes del circo como una herramienta de acción para transformar las realidades de nuestra región.

## **Entrelazando conceptos: inclusión, exclusión, transformación**

Antes de abordar el cruce específico entre diseño y cultura a través de las concepciones de inclusión/exclusión o transformación, creo que también sería interesante realizar un breve repaso por el recorrido histórico de las discusiones desatadas alrededor de estos últimos conceptos.

En el campo de discusiones acerca de la idea de transformación social se entrelazan diversos conceptos tales como exclusión, inclusión e integración y, como observan Cibera et al. (2019, p.15), “se trata de términos con sentidos múltiples que a menudo no se encuentran definidos de forma explícita y que, dependiendo de los contextos en los cuales se estén usando (...) y según los actores que los emplean, cobran diversos significados.” El concepto de exclusión, inicialmente desarrollado por la sociología francesa de los años sesenta “para hacer referencia a aquellas personas que quedaron fuera del progreso general y que se encontraban impedidos de incorporarse al mismo (Pérez Rubio, 2006, p.2), se fue reformulando y pensando desde diversas miradas hasta la actualidad. Podemos mencionar perspectivas que piensan a la exclusión como un obstáculo en el camino hacia el desarrollo (Germani, 1962 y Lewis, 1985, en Pérez Rubio, 2006); debates que vinculan el concepto a la problemática de la participación y los derechos sociales (Castel, 1997; Castells, 1997, en Pérez Rubio 2006; Fitoussi y Rosanvallon, 1997); o perspectivas de aproximación centradas en la consideración de las experiencias de los propios actores (Svampa, 2003 y Gutierrez, 2003, en Pérez Rubio, 2006).

Como recupera Avenburg (2018, p.99), “la exclusión social no refiere exclusivamente al plano material, sino que posee también dimensiones sociales y culturales (Villarreal, 1996; Belfiore, 2002)”. Por lo tanto, al indagar en este proyecto de arte transformación no pretendo limitar el foco a una cuestión de términos económicos y/o materiales sino abrirlo para la construcción de una mirada amplia que pueda interrogarse acerca de las múltiples desigualdades que habitamos y que nos construyen socialmente.

Entiendo a los proyectos de arte transformador en los términos de Infantino cuando, tratando de abarcar la multiplicidad de experiencias que existen, los describe como:

propuestas artísticas, pedagógicas y de intervención social que buscan promover el acceso a la cultura y las artes, que cuestionan las jerarquizaciones canónicas de arte, que disputan los circuitos y protagonistas legítimos y hegemónicos de reproducción artística, que impugnan el acceso desigual a derechos culturales y luchan por políticas democráticas participativas. (Infantino, 2019, p.10).

Como vemos, son muchas las miradas posibles a la hora de conceptualizar procesos de exclusión/inclusión desde el campo de la cultura y considerar la importancia de las artes como un camino valioso para aportar a una transformación social.

## **Repensar(nos) para transformar (nos)**

A modo de análisis, quiero traer a consideración tres situaciones que me resultan pertinentes con la temática propuesta en este Cuaderno, dado que permiten visualizar puntos de contacto entre el diseño de un proyecto cultural y la potencialidad de su aporte a la transformación.

Originalmente Carpa Abierta es un proyecto pensado y diseñado para trabajar en formato presencial. Sin embargo, a partir de la irrupción de la pandemia Covid-19 y de la disposición gubernamental que impuso el Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO3), las actividades debieron interrumpirse por completo para comenzar un camino desconocido para todos los que forman parte del mismo: la modalidad virtual. A partir de esta necesidad de cambio de modalidad surgen tres puntos que considero de tensión entre las dinámicas de exclusión/inclusión y por tanto los pongo a consideración:

El primero está relacionado con el plano material, pues refiere a la falta de recursos por parte de los niños, niñas y familias para integrarse a la modalidad virtual. La pandemia Covid-19 impactó sobre nuestra sociedad de una manera todavía no dimensionada, pero con seguridad podemos decir que puso en foco y potenció todas las carencias que dan forma al concepto de vulnerabilidad y que son las que habitualmente mencionamos al hablar de proyectos de arte y transformación social. La escasa disponibilidad de recursos económicos no permitió contar con dispositivos adecuados que sirvieran de soporte para llevar adelante las actividades. A esto se sumó la pésima prestación de servicios tales como suministro eléctrico o internet, otra condición que caracteriza la vida cotidiana de los barrios aquí referenciados.

Ante este panorama social frágil y delicado surgieron, dentro del equipo de Carpa Abierta, los primeros interrogantes que dieron forma a este desafío: ¿Cómo reconvertirse para mantener en pie el proyecto desde la virtualidad? ¿Cómo continuar con un proceso de prácticas circenses, donde la actividad corporal y grupal resulta central, sin contar con la posibilidad de encuentros presenciales? ¿Es conveniente continuar con objetivos establecidos con anterioridad en un contexto que se ha visto totalmente modificado? ¿Es posible explorar nuevos caminos y estar atentos a las demandas que el nuevo panorama propone? La excepcionalidad de la situación empujó hacia una nueva mirada en varios aspectos de la gestión, esta vez en tiempos de pandemia, abriendo caminos para explorar nuevos modos y estrategias que permitieran seguir adelante.

En ocasiones, las situaciones extremas pueden visualizarse también como una oportunidad para repensarse y para mirar el camino ya recorrido, pues en esa trayectoria pasada se pueden encontrar soluciones para el futuro. La sensibilidad para comprender cuándo se trata de un momento excepcional en el que las urgencias exceden lo meramente artístico o pedagógico facilita poner el foco (como tantas otras veces) de una manera más intensa

sobre los aspectos sociales del proyecto y desde allí accionar y gestionar para mantenerlo en pie. Desde esta base es posible iniciar un proceso de reflexión que permita resignificar las acciones.

Así, el camino que inició Carpa Abierta ante la excepcionalidad del contexto, les permitió comprender que el acompañamiento debía ser el eje principal y motor de ese momento, excediendo incluso las capacidades y expectativas iniciales del proyecto. Se abrió paso a una etapa en la cual todas las actividades debieron interrumpirse para ser repensadas. El vínculo central ya no era con los niños y niñas solamente, sino que incorporaba plenamente a sus familias y sus circunstancias, aunque fuera a la distancia. La primera reacción buscaba que, a pesar del aislamiento obligatorio y el panorama social de fragilidad anteriormente mencionado, no se interrumpiera la comunicación ni el vínculo. Se realizaron campañas para conseguir dispositivos móviles para los niños y las familias, se articuló con distintas instancias del Estado para aportarles créditos para los servicios de internet, se puso atención en las necesidades escolares o en la urgencia de algún tipo de acompañamiento presencial (por ejemplo para ir al médico o ante alguna otra situación especial). Todas estas nuevas acciones se convirtieron en prácticas cotidianas.

Por lo tanto, y a pesar de la crudeza del momento, fue posible promover una mirada positiva para volver a proyectarse hacia adelante. La necesidad de gestionar nuevas estrategias y acciones que permitieran mantener vivo el proyecto, promovió la creación de un espacio de reflexión y de diálogo para revisar los objetivos del mismo, así como los deseos y proyecciones personales de quienes lo llevan adelante (recordar que la pandemia nos ha afectado a todos y a todas de manera trascendental, no está de más en este punto). En consecuencia, ese espacio reflexivo que definió la importancia del acompañamiento como eje de trabajo, resultó el mejor sustento para readecuarse a las contingencias del momento y ofrecer respuestas para seguir adelante. En suma, en ese complejo contexto, vieron la oportunidad de repensar los ejes centrales y de potenciar la focalización en las contingencias sociales, pero sin olvidar el trazado artístico. A continuación profundizaremos en este último punto, indagando en cómo se fueron moldeando las actividades en función de las posibilidades y las respuestas de los chicos y chicas.

La segunda situación que traigo a consideración, entonces, está relacionada con la dificultad que generó el medio virtual para la enseñanza de las artes circenses, una práctica fuertemente caracterizada por la grupalidad y por la cercanía de los cuerpos.

En un primer momento se intentó realizar un pasaje directo de la dinámica presencial a la virtual coordinando encuentros a través de llamados grupales por WhatsApp. En esta instancia se propuso una dinámica similar a la trabajada en las clases presenciales, poniendo el foco en la práctica de algunas técnicas como malabares o verticales, pero obviamente cada uno desde su casa. En opinión de los propios profesores y profesoras, se pudo advertir que la pretensión inicial de trasladar un proceso pedagógico artístico de carácter corporal, presencial y colectivo a un formato virtual e individual no ofreció buenos resultados. Los niños y niñas parecían no tener los estímulos suficientes para adaptarse a esta nueva modalidad. Aparentemente el contexto familiar, habitacional y el carácter individual de la acción no los motivaba.

Aunque en etapas previas a la pandemia Carpa Abierta ya había incursionado en propuestas de actividades más allá de las artes circenses, esta vez fue la necesidad extrema la que hizo imprescindible incursionar en nuevas propuestas tomando recursos de diversos lenguajes artísticos. Así fue como, para evitar el alejamiento de los niños y niñas en esta nueva modalidad, se comenzaron a gestar diferentes iniciativas con actividades tales como escritura, talleres de radio, producción de micro videos, o actividades en artes plásticas. A partir de estas nuevas acciones, los niños y niñas de a poco comenzaron a presentarse más activos y atentos durante los encuentros virtuales y, de esta manera, a revincularse con el proyecto. Cuando hablamos de revincularse en este contexto, significa que los chicos y chicas comenzaron a estar más dispuestos a los encuentros virtuales y con mejor predisposición a la hora de la participación virtual. De esta manera, fue posible dar continuidad a una mínima estructura de reuniones semanales entre los profesores, las profesoras y los chicos y chicas participantes, regenerando de a poco un vínculo (al menos en modo virtual) que permitió mantener el proyecto en pie. Podemos ver que las diferentes acciones propuestas, siempre permeables a las respuestas que sobre ellas iban surgiendo, pudieron ser reformuladas hasta alcanzar el objetivo de recuperar el interés de niños y niñas a pesar de la virtualidad. En este caso, el camino recorrido previamente y la fortaleza de la grupalidad, sumado a la modificación de contenidos, resultó fundamental para superar esta inestabilidad pasajera.

La tercera situación a considerar se ubica ya en la etapa de la vuelta a las actividades presenciales y surge de la identificación del “desinterés” que manifestaban algunos niños y niñas hacia las actividades circenses propuestas. Este desinterés se detectaba en algunos de ellos a partir de la ausencia a las actividades, peleas con compañeros o compañeras o simplemente porque repetidas veces se mantenían a un costado sin tomar parte de las actividades. Esta situación motivó la atención del equipo que llevaba adelante el proyecto y los llevó a reflexionar sobre los modos posibles de superar esta circunstancia. El diseño original del proyecto consistía en la enseñanza de las artes circenses mediante actividades grupales para con aquellos niños y niñas que estuvieran interesados en ser parte de las mismas. Sin embargo, pocas veces se piensa qué ocurre con aquellos niños o niñas que se acercan, pero por diferentes motivos (circunstanciales o no) dejan de tener interés por las actividades propuestas.

Esta situación suele repetirse en muchos de los proyectos vinculados al ámbito de las prácticas artísticas y, casi sin darnos cuenta, aquellos niños o niñas afectados suelen ir quedando a un lado de las actividades y poco a poco se van alejando. Por eso resulta muy interesante generar un espacio de atención a las particularidades de cada situación y también a los intereses o necesidades de los diferentes actores que atraviesan el proyecto.

A modo de ejemplo, vale recuperar una dinámica de trabajo que podríamos vincular con una idea de inclusión (o no exclusión) llevada a la práctica. Desde sus inicios Carpa Abierta propone en cada uno de los encuentros un espacio paralelo a su actividad principal, que busca complementar la tarea central de los profesores y profesoras (orientada al trabajo grupal circense) con una propuesta que busca generar alternativas para aquellos niños y niñas que por diferentes motivos no se acoplan a las propuestas principales.

Juegos de mesa, dibujo, charlas, juegos de preguntas y respuestas, son algunas de las opciones que se van alternando para acompañar a los chicos y chicas que por diferentes

motivaciones en algún momento prefieren mantenerse por fuera de la grupalidad central. Al tratarse de un grupo mucho más reducido, se genera también una posibilidad diferente de diálogo y contención.

Estas acciones y modos de gestión caracterizan a Carpa como una propuesta de escucha abierta. Es importante poder dimensionar esta característica, porque nos abre el camino para reflexionar sobre una mirada del concepto de exclusión en la cual no se trabaja solamente sobre las ausencias que otros padecen, sino también sobre las que uno mismo genera a partir de su propia iniciativa. Es decir, hay una preocupación atenta por evitar que el mismo proyecto que se pretende inclusivo, se convierta en un generador o reproductor de exclusiones. Esta mirada reflexiva e introspectiva, que busca identificar cuáles son los factores excluyentes que dependen de uno mismo para modificarlos o eliminarlos, puede ser también de por sí el inicio de un proceso transformador más amplio aún.

## Conclusiones

Como mencionábamos en el inicio, para el ámbito de la gestión cultural resulta valioso destacar la importancia del diseño previo de todo proyecto. Sin embargo, podemos ir más allá, pues las cualidades propias de este campo de gestión nos otorgan algo más importante aún: la posibilidad de rediseñar nuestras acciones y estrategias a medida que avanzamos en su desarrollo. Dada esta particularidad, el campo de la gestión cultural nos otorga la posibilidad de ir repensando y adaptando acciones y articulaciones a medida que avanzan las diferentes etapas de un proyecto.

En particular, en el caso aquí desarrollado podemos ver cómo al mismo tiempo esto implica un desafío inmenso para la gestión cultural dado que se vuelve necesario e imprescindible generar instancias de revisión críticas para no caer en la equivocación de reproducir los mecanismos de exclusión que se pretenden revertir. En consecuencia, podemos pensar estas instancias como una oportunidad para desarrollar la capacidad de trabajar abiertos a la escucha y de generar espacios con especial atención a las necesidades de quienes los conforman y habitan.

El diseño en gestión cultural como decisión de formas y caminos a transitar nos da la oportunidad de trabajar con estrategias flexibles y también nos abre las puertas a repensar nuestras acciones (de acuerdo a las apreciaciones que podamos realizar en el transcurso del proyecto). A partir de la permeabilidad a las necesidades de cada situación y a la capacidad de modificar acciones o articulaciones, es posible generar espacios atentos a las necesidades y particularidades de quienes le dan sentido a cada proyecto. Sin dudas, esta cualidad resultará una instancia de enriquecimiento desde donde será posible imaginar y dar forma a diseños más inclusivos por la potencialidad de generar aportes que contribuyan para revertir procesos excluyentes. Todo resulta, a la mirada de quien escribe, una llave fundamental para abrir las puertas de un largo camino de transformación social donde la sensibilidad para reconocer(nos) como sujetos parte de un proceso transformador resulta fundamental.

## Notas

1. Este trabajo es producto de una investigación realizada en el marco de la tesina final para acceder a la Licenciatura en Gestión Cultural por la Universidad Nacional de Avellaneda (Cappella, 2022).
2. Vale mencionar los trabajos de Infantino (2019; 2014; 2008) o de Berzel (2019) como ejemplo de algunas excepciones a esta poca visibilidad.
3. Conjunto de disposiciones gubernamentales que restringieron las actividades sociales a modo de estrategia de prevención hasta tanto se pudo disponer de un gran porcentaje de la población inmunizada por medio de la vacunación (2020 -2022).

## Bibliografía

- Avenburg, Karen. (2018) Disputas en el orden simbólico: orquestas infantiles y juveniles en Argentina. En "RUNA, archivo para las ciencias del hombre" v. 39, n. 1, jun. 2018: (pp. 95-116). Recuperado el 20/04/2022: <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/runa/article/view/4077/4683>
- Berzel, María (2019). Experiencias de arte y transformación social con jóvenes: procesos de apropiación desde la perspectiva de los/as participantes de Circo del Sur. En Infantino, J.[et al.] "Arte y transformación social en la Ciudad de Buenos Aires" (201-238). Buenos Aires. RGC
- Bravo-Ortega, Claudio (2015). El circo como herramienta de transformación: Análisis organizacional del circo social en Chile. UCHILE.
- Cappella, Alejandro (2022). "Prácticas circenses como herramienta de transformación social. El caso de Carpa Abierta". (Tesis de Licenciatura, UNDAV). Inédita.
- Castel, Robert. (1997). "Prólogo". La metamorfosis de la cuestión social. Paidós: Buenos Aires. Pp. 11-20
- Cibea, A., Avenburg, K., Talellis, V., y Juarez, C. (2019). Introducción. En Avenburg, Cibea, y Talellis (comp.) "Las artes frente a la exclusión. Manifestaciones artísticas como prácticas de inclusión, integración y/o transformación social" (Pp. 11-13) Buenos Aires. UNDAV Ediciones.
- Fitoussi, Jean-Paul y Rosanvallon, Pierre. (1997). "Introducción. El malestar francés". La Nueva Era de las Desigualdades. Buenos Aires: Manantial. Pp. 11-17
- Infantino, Julieta (2008). El arte como herramienta de intervención social entre jóvenes en la ciudad de Buenos Aires. La experiencia de Circo Social del Sur. En Medio Ambiente y Urbanización. N° 69. Niños, niñas y jóvenes como agentes de cambio (pp. 35-54) Buenos Aires. Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo, IIED- América Latina.
- \_\_\_\_\_ (2016). Experiencias de intervención social desde el arte (circense) como esfera de desarrollo de políticas culturales en Argentina. En Rotman, M. (edit), "Dinámicas de poder, estado y sociedad civil en los procesos patrimoniales y las políticas y gestión de la cultura" (pp. 277-311) Buenos Aires, Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

- Infantino, Julieta [et al.] (2019). *Disputar la cultura. Arte y transformación social en la ciudad de Buenos Aires*. RGC Libros, Buenos Aires.
- Leale, C. y Peirano, R. (2006). *Vulnerabilidad y Arte (Circo y resiliencia)*. XIII Jornadas de Investigación y Segundo Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Lobo, Lilia- Cassoli, Tiago (2006). *Circo social e práticas educacionais não governamentais*. En revista "Psicologia & Sociedade". N° 18 (pp. 62-67). Universidad Federal Fluminense.
- Flórez-Nustes, J – Laguna-Barragán, A. (2016). *El circo social: una propuesta de tejido comunitario*. *Revista Inclusión y Desarrollo*, 3(2), 52-61
- Pérez Rubio, A. (2006). *Acerca de la exclusión y otras cuestiones próximas*. *Revista de Estudios Regionales y Mercado de Trabajo*, N° 2. Buenos Aires
- Roitter, M. (2009). "Prácticas intelectuales académicas y extra-académicas sobre arte transformador: algunas certezas y ciertos dilemas". En *Nuevos Documentos CEDES*, N° 66.
- Roselló Cerezuela. (2017) D., *Diseño y evaluación de proyectos culturales. De la idea a la acción*. Ed. Ariel, Barcelona.

---

**Abstract:** This article proposes to reflect on the importance of project design in the field of cultural management, based on a set of data that arises from a case study on the Social Circus project called Carpa Abierta. The aforementioned project proposes to contribute to social transformation from the teaching of circus arts. Aimed at boys and girls from vulnerable neighborhoods in the province of Buenos Aires, it is framed within the perspectives of art-transformer and is developed on the concept of social circus. This circus teaching methodology, in addition to focusing on the artistic process of people, also considers their social and emotional aspects, taking into account their contexts and particularities to enhance their development and intertwining in the community. With a look from the field of cultural management, this article analyzes aspects related to management strategies and the concepts and perspectives of those who carry out this project. It is concluded that these aspects, which are fundamental in the design of a cultural project, have an influence on its transformative potential. The analysis of this case, derived from a qualitative approach, is framed as a descriptive study that starts from participant observation and semi-structured interviews as methodological tools.

**Key words:** cultural management - design - transformative art - social circus - inclusion - exclusion

**Resumo:** Este artigo se propõe a refletir sobre a importância do design de projetos no campo da gestão cultural, a partir de um conjunto de dados que surge de um estudo de caso sobre o projeto do Circo Social denominado Carpa Abierta. O referido projeto se propõe a contribuir para a transformação social a partir do ensino das artes circenses. Destinado a meninos e meninas de bairros vulneráveis da província de Buenos Aires, enquadra-se nas perspectivas da arte transformadora e desenvolve-se no conceito de circo social. Essa metodologia de ensino circense, além de focar no processo artístico das

peçoas, também considera seus aspectos sociais e emocionais, levando em consideração seus contextos e particularidades para potencializar seu desenvolvimento e integração na comunidade. Com um olhar desde o campo da gestão cultural, este artigo analisa aspectos relacionados às estratégias de gestão e as concepções e perspectivas de quem realiza este projeto. Conclui-se que estes aspetos, fundamentais na conceção de um projeto cultural, influenciam o seu potencial transformador. A análise deste caso, derivada de uma abordagem qualitativa, enquadra-se como um estudo descritivo que parte da observação participante e da entrevista semi-estruturada como instrumentos metodológicos.

**Palavras-chave:** gestão cultural - design - arte transformadora - circo social - inclusão - exclusão

[Las traducciones de los abstracts fueron supervisadas por el autor de cada artículo.]

---