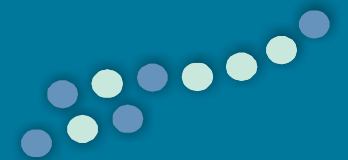


## Planificación estratégica en la gestión cultural





UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA  
FACULTAD DE FILOSOFIA Y HUMANIDADES



## Programa Educación y Museos

Museo de Antropología Facultad de Filosofía y Humanidades,  
UNC Hipólito Yrigoyen 174 CP 5000 – Córdoba. Argentina

Tel: (0351) 4331058

E-mail: [educamuseos@ffyh.unc.edu.ar](mailto:educamuseos@ffyh.unc.edu.ar)

Sitio Web: [www.ffyh.unc.edu.ar/educamuseos.htm](http://www.ffyh.unc.edu.ar/educamuseos.htm)



MUSEO de **ANTROPOLOGÍA**  
Facultad de Filosofía y Humanidades UNC



**TECNOLOGÍA EDUCATIVA**  
Facultad de Filosofía y Humanidades UNC

En convenio con el Museo de la Estancia Jesuítica de Alta  
Gracia y Casa del Virrey Liniers



Todos los derechos reservados.  
ISBN-10: 950-33-0572-1  
ISBN-13: 978-950-33-0572-0

**Directora del Museo de Antropología:** Lic. Mirta Bonnin  
**Directora del Museo Casa de la Estancia Jesuítica de Alta Gracia y  
Casa del Virrey Liniers:** Lic. Mónica Gorgas  
**Secretaría de Extensión:** Mgter. Olga Silvia Ávila  
**Coordinadora del Área de Tecnología Educativa:** Lic. Joel Armando

### Producción del material

**Coordinación y Asesoramiento Pedagógico**  
Esp. Gabriela Giordanengo

**Producción de Contenidos**  
Mgter. Julieta Rozenhauz y Lic. Julián Laguens

**Corrección y Diseño Gráfico**  
Lic. Mariana Minervini



<b>Módulo Introductorio.....</b>	<b>4</b>
Equipo Docente.....	4
Presentación del curso.....	5
Metodología de trabajo.....	6
Presentación de los materiales de trabajo.....	8
Desarrollo del curso por unidades y autores.....	9
Bibliografía.....	10
Sistema de evaluación.....	11
Criterios de evaluación.....	12
Cronograma.....	13
<b>Modulo I Aspectos conceptuales.....</b>	<b>18</b>
<i>Unidad 1: La gestión cultural: marco conceptual del curso.....</i>	<i>18</i>
Noción de cultura .....	18
La gestión cultural.....	20
¿La gestión cultural es un acto pedagógico? .....	22
¿Se puede medir la gestión cultural?.....	23
<i>Unidad 2: La Planificación estratégica: rupturas.....</i>	<i><b>30</b></i>
1era. Ruptura: La idea de sujeto.....	31
II.1 Modelo Tradicional de planificación vs. planificación estratégica.....	33
II.2 Cuadro comparativo .....	34
I.2da. Ruptura: La noción de saber y poder.....	35
I.3er. Ruptura: El tratamiento del espacio.....	36
I.4ta. Ruptura: La idea de tiempo.....	37



<b>Modulo II Aspectos operativos.....</b>	<b>44</b>
<i>Unidad 3: Momentos de la planificación estratégica.....</i>	<i>44</i>
Campos lógicos: analítico, proyectivo y constructivo.....	45
Rupturas.....	46
<i>Unidad 4:Fase Explicativa.....</i>	<i>52</i>
Momento 1: Análisis de Situación.....	52
Momento 2: Análisis de Problemas.....	58
II. 1. El Método Foda.....	59
II. 1.1. Grupo de discusión.....	61
II. 1.2. Phillips 66.....	62
II. 1.3.Torbellino de ideas.....	62
<i>Unidad 5: Fase Normativa.....</i>	<i>72</i>
I. Momento 3: Identificación de la Visión.....	72
II. Momento 4: Diseño de Proyectos.....	75
II.1 Transformación de la realidad por el método de proyecto.....	81
II.2 Esquema para el diseño de un proyecto.....	84
II.2.1 Presupuesto.....	86
II.2.1.1 Como confeccionar un presupuesto.....	86
II.2.2 Evaluación y seguimiento.....	86
II.2.3 Presentación del proyecto.....	91
<i>Unidad 6: Fase de Acción.....</i>	<i>98</i>
I. Momento 5: Construcción de la viabilidad.....	98
I.1 Actores y factores.....	99
I.2 Escenarios.....	102
II. Momento 6: Programa Táctico operativo.....	103
Trabajo Final.....	106



## *Equipo docente*

Nos presentamos... ambos somos docentes universitarios con experiencia en educación a distancia, sobre planificación estratégica y desarrollo de proyectos culturales. Desde hace varios años venimos trabajando juntos en diferentes espacios institucionales. Entre otras actividades, hemos elaborado artículos y participamos en congresos de la especialidad.

Julieta Rozenhauz cuenta con un importante recorrido en el campo de la educación y las nuevas tecnologías. Es Magister en enseñanza y aprendizaje abiertos y a distancia; se ha desempeñado como docente en la Universidad Nacional Tecnológica de la ciudad de Buenos Aires y en instancias de formación para docentes. Ha producido como autora y co-autora diferentes trabajos, impresos o digitales, referidos a la educación a distancia y aproximaciones a la informática.

Julián Laguens es psicólogo social y ha realizado la Maestría en Antropología. Se desempeña como consultor en la Secretaria de Derechos Humanos de la provincia de Buenos Aires, dirección provincial de Igualdad de Oportunidades. También, es coordinador del Área de Planificación en la Dirección Provincial de Planificación para el desarrollo Local y Regional, Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires. Es docente de la materia 'Herramientas de gestión - planificación estratégica', en el Instituto provincial de la administración pública y es docente invitado en la materia 'Practica docente universitaria', en la Universidad Tecnológica Nacional de la ciudad de Buenos Aires.

Nuestro interés, como profesionales preocupados por la educación y sus nuevos escenarios, como también, por la planificación y gestión nos ha motivado a proponer este espacio de trabajo y de reflexión teóricas. Poder andar y desandar en estos temas es abrir hacia alternativas que permitan un mejor aprovechamiento de nuestras producciones culturales.

Como equipo asumimos el desafío que implica llevar a cabo un proyecto intensivo como éste (prolongado en el tiempo y amplio en la distancia). Estamos dispuestos a acompañarlos en su proceso de aprendizaje y esperamos que a su vez cada uno acepte el desafío de sumarse con una participación activa y comprometida.



## ***Presentación del curso***

El curso de '*Planificación estratégica en la gestión cultural*' pretende dar continuidad y sostener un espacio de formación para trabajadores de museos y docentes interesados en los estudios culturales que, desde el Museo de Antropología de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la UNC, se viene llevando adelante. El propósito sobre el cual se ha construido el mismo, consiste en desarrollar las bases conceptuales y metodológicas para la formulación de una planificación que organice la intervención en sus diferentes ámbitos de trabajo.

Interesa recuperar todos los saberes y habilidades que en nuestra práctica profesional en espacios culturales y educativos ponemos en juego, para revisarlos, reformularlos y elaborar nuevas y más creativas alternativas de trabajo. Si es la primera vez que usted se acerca a la temática, probablemente se encontrará con viejas ideas, prejuicios y formas de posicionarse sobre la realidad, los cuales influirán en sus modos de entender la planificación. Sin embargo, como planificadores debemos realizar un esfuerzo por “desaprender” lo aprendido, de trabajar sobre nuestras propias matices de aprendizaje y sobre los valores filosóficos e ideológicos.

En este marco, utilizaremos la idea de *Ruptura Epistemológica* para emprender esta tarea. Estas rupturas servirán para desestructurar los supuestos y conceptos que han sido el andamiaje del aparato metodológico del enfoque tradicional, tan apegado a nociones positivistas de las ciencias.

Les proponemos adoptar la *Planificación Estratégica* como una alternativa para posicionarse frente a la tarea de planificar y así poder incluir nuevos modos de pensar nuestras funciones, tan cambiantes y diversas como los contextos en los cuales nos desempeñamos. La planificación Estratégica Situacional, rompe con el paradigma tradicional a través de una serie de rupturas epistemológicas referidas a la idea de Sujeto, de Espacio, de Tiempo, de Saber y de Poder. Es básicamente planificación participativa y humana en tanto incorpora factores no racionales involucrados en los procesos, estos incluyen la interacción entre los individuos, grupos y/o colectivos sociales; aspectos que tendieron y aún tienden a ser ignorados en las experiencias de planificación conocidas.

Como advertirán, esto nos demanda desnaturalizar nuestros supuestos profesionales y abrir a nuevos esquemas de trabajo.

El diseño de esta instancia de capacitación tiene la intención de vincularse estrechamente con sus intereses profesionales y académicos; es por ello que a medida que usted avance en el recorrido teórico iremos, a través del sistema de tutorías, ajustándolo y enriqueciéndolo desde las interacciones. Para ello es necesario que permanentemente nos haga llegar sus comentarios o inquietudes para poder construir juntos una propuesta de aprendizaje.



Los **Objetivos generales** que nos planteamos son:

- Contribuir con la formación especializada de trabajadores de museo desde una perspectiva interdisciplinaria sobre Museos y Educación, recuperando sus prácticas laborales concretas.
- Aportar herramientas teórico-metodológicas que permitan a los participantes generar propuestas que vinculen instituciones culturales para el diseño e implementación de intervenciones educativas.
- Desarrollar las bases conceptuales y metodológicas para la formulación de una planificación estratégica que organice la intervención en el ámbito de trabajo del gestor cultural.

Los **Objetivos específicos** que pretendemos alcanzar refieren a:

- Posibilitar que los participantes cuenten con las competencias requeridas para la identificación, formulación y ejecución de proyectos culturales.
- Generar instancias de reflexión donde sea posible identificar las problemáticas inherentes a la planificación
- Fomentar las condiciones para que los participantes puedan aplicar la metodología y los procedimientos técnicos específicos de la formulación de proyectos para las etapas diagnósticas, de ejecución y de evaluación.

### **Metodología de trabajo:**

Durante este tiempo de trabajo compartido, intentaremos generar vínculos entre las preocupaciones de orden teórico y de carácter práctico, en el que se integran las siguientes actividades:

- Estudio sobre temas relativos a la problemática de planificación en gestión cultural, sus procesos, sus dinámicas y sus metodologías.
- Lectura y análisis de la bibliografía sugerida.
- Ingresos en los vínculos web propuestos.
- Discusión de los temas tratados semanalmente y/o quincenalmente que implican participación en el Foro de Debates.
- Entrega de producciones escritas que serán evaluadas.

La modalidad a distancia potenciará el aprovechamiento de sus conocimientos y experiencias previas, como así también, la transferencia de metodologías y técnicas propias de la planificación estratégica a las instituciones en las que trabajan.

El trabajo que desarrollaremos en los tres meses que dura el cursado, se organizará mediante el Aula Virtual



<http://aulavirtual.unc.edu.ar> . Allí se producirá tanto el intercambio comunicativo como el de aprendizaje, es decir, que el Aula Virtual se constituye en el medio privilegiado que vincula alumnos y docentes. En la plataforma Moodle usted tendrá a disposición dos espacios de intercambio:

- La Oficina Virtual.
- El Aula Virtual del Curso “Planificación estratégica en gestión cultural”.

En la **Oficina Virtual**, podrá acceder a información general del Programa de capacitación Educación y Museos, allí encontrará datos institucionales sobre nuestra organización, precisiones sobre cronogramas y cuotas, material complementario y noticias. Solicitamos que ante cualquier duda respecto del cursado, los pagos o cuestiones vinculadas a desperfectos técnicos se comuniquen desde este lugar, a los fines de no interferir con el desarrollo conceptual del curso. Desde allí mantendrá contacto con ustedes Silvia Burgos, Apoyo Técnico del Programa.

En el **Aula Virtual del Curso “Planificación estratégica en gestión cultural”** se intentará recrear algunas instancias del quehacer del alumno en un trayecto de capacitación: consulta a los profesores y envío de actividades, correcciones, devolución por parte del docente, interacción con otros alumnos y tutores a través de foros de discusión. En el aula se encontrarán con los profesores Julieta Rozenhauz y Julián Laguens, además contarán con el apoyo del equipo de trabajo que los acompañará durante todo el curso, colaborando en lo relativo al uso del aula (uso de foros, diálogos, bajar consignas de trabajos, subir tareas, operar con documentos en word, excel, pdf, ppt, otros).

Entre las exigencias de cursado se requiere, semanalmente, de tres a cuatro ingresos al aula, ya que es allí donde se genera la información, se produce la comunicación, se descargan los archivos correspondientes a las unidades y a las lecturas teóricas y se cargan las tareas.

En el aula del curso encontrará:

☛ El **Foro de Debate** lugar donde se plantearán las discusiones sobre los contenidos. El equipo docente pondrá en marcha estos espacios para promover el análisis y la reflexión sobre los temas centrales del curso. El carácter de obligatoriedad es de participación semanal (aunque algunos módulos de trabajo les destinaremos 15 días), el contenido, la modalidad y frecuencia de participación serán tomados en cuenta para la acreditación. Es importante no confundir los foros de debate conceptual con aquellos foros de noticias, donde se canalizan cuestiones administrativas, para las consultas vinculadas con la gestión. Recuerde que ello el Programa cuenta con la OFICINA VIRTUAL.

☛ El espacio privado de **mensajería interna** donde podrán comunicarse frecuentemente con el tutor, para hacer consultas técnicas y de uso de las herramientas que tienen a disposición en el aula. También pueden utilizar este sistema para entablar diálogos con los profesores y con el resto de los compañeros.





☛ Un espacio dedicado a la producción individual, denominado **Diario**. En esta sección el participante podrá ir elaborando avances sobre las actividades obligatorias o sobre el diseño del proyecto final. Constituye un lugar de encuentro exclusivo entre cada participante y el docente, es decir es de carácter privado para cada usuario.

☛ Un espacio dedicado a la realización de las Actividades de Aprendizaje, denominado **Tareas**, para acceder a ellas deberá ingresar a esta sección del aula virtual. Estas actividades deberán ser resueltas por el participante y enviadas a los docentes a través del aula virtual. Su objetivo es favorecer el proceso de aprendizaje del participante y posibilitar el seguimiento del mismo por parte del docente. La revisión que éste último realice se pondrá en conocimiento de los participantes de manera privada en soporte electrónico.

☛ Los **Materiales de trabajo**, que consisten en archivos de lecturas obligatorias y complementarias que se irán actualizando durante el desarrollo de las unidades.

### ***Presentación de los materiales de trabajo***

A lo largo del proceso de estudio habrá distintas propuestas de encuentro entre quienes aprenden y quienes enseñan.

☛ Cada unidad se presenta en la guía de estudio elaborada por las docentes; en ella cual se analizan los temas teóricamente. Cada unidad de trabajo, que se presentará y evaluará en un período de siete o quince días (según se explicita en el aula virtual), tiene una estructura que integra:

☛ *Presentación temática* por parte del equipo docente que incluye, desarrollo conceptuales, preguntas que tienden a la reflexión anticipando o recuperando los aportes teóricos trabajados en cada unidad. Este material estará a su disposición en un texto de Acrobat (.pdf) en el Aula Virtual, en el espacio destinado a cada unidad, en cada semana y/o quincenalmente.

☛ *Trabajo evaluativo semanal y/o quincenal* que puede tratarse de una elaboración personal para ser entregada como **tarea** en el aula virtual, enviada al espacio de intercambio virtual de **foro**, o incorporada al aula en el **diario** u otro recurso.

☛ *Lecturas teóricas*, son las lecturas seleccionadas con carácter de obligatorias, por el equipo docente, cuya autoría pertenece a teóricos del campo de la planificación, de la gestión y de la museología, principalmente.

☛ *Otros recursos*, en las distintas unidades de trabajo podrá encontrar semanalmente algunas presentaciones en formato de Power Point (.ppt), vínculos a páginas web de interés, imágenes o archivos multimedia.

☛ Como complemento teórico del curso se proponen lecturas optativas sobre los desarrollos realizados en cada clase. Podrá acceder a estos materiales en el Aula Virtual en la sección “*Para saber más ...*”

A los fines de favorecer la lectura de los materiales se han diseñado unos íconos que les permitirán focalizar la mirada en algunos aspectos y los invitarán a la reflexión o la búsqueda de 'otros' aportes para profundizar.



**Importante**



**Actividad Obligatoria**



**Bibliografía**



**Tutor**



**Ejemplificaciones:  
ejemplos, analogías,  
casos, problemas.**



**Lecturas  
Ampliatorias**

***Desarrollo del curso por unidades y autores:***

**Módulo 1: Aspectos conceptuales**

1.1 La Gestión Cultural: Marco conceptual y enfoque epistemológico

1.2 La Planificación Estratégica: Rupturas



- UNESCO,- Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales [www.unesco.org](http://www.unesco.org)

- Canclini, Nestor “Diferentes, Desiguales y Desconectados”. Cap. 2 Editorial Gedisa 2004 España

**Módulo 2: Aspectos operativos**

2.1 Rupturas Epistemológicas

2.2 Momentos de la Planificación Estratégica

2.3 Fase Explicativa

2.4 Fase Normativa

2.5 Fase de Acción



- Matus, Carlos, *Planificación libertad y conflicto* (Fundamento de la reforma del sistema de planificación en Venezuela) Venezuela, Ediciones Iveplan, 1985, en Gui, Ly Pavon M.
- Lapalma Antonio - *el escenario de la intervención comunitaria* -En Revista de Psicología de Universidad de Chile. Dpto. de Psicología. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Vol. X. Nro2. 2001. Anuario Comisión de Psicología Comunitaria. XXVII Congreso Interamericano de Psicología. SIP. 2001. Santiago de Chile. Pp 61-7.
- Rovere, Mario, *Planificación estratégica aplicada a programas y proyectos sociales*. Consejo Provincial de la Familia y Desarrollo Humano. Préstamo BID 979/OC-AR. Material docente de uso interno. Buenos Aires.
- Cuadernos del CENOC. *Capacitación a distancia en gestión de las organizaciones comunitarias*. Planificación Estratégica. Instituto de Desarrollo Educativo y de Acción Social. IDEAS. 1998.
- Bourdieu, P., Chamboredon, J. y Passeron, J.. *El oficio de sociólogo- Presupuestos epistemológicos*. Buenos Aires: Siglo XXI. 1973
- IELSAC/UNESCO. Trad. Mercedes Vallejo-Gómez. *La mente bien ordenada (La tête bien faite)*. Seix Barral. Barcelona, 2000. Trad. M.José Buxó y Dulce Montesinos. Caracas, 2000
- Pérez Nuria Galicia - *Las relaciones de poder en el aula: género y pedagogía*- 1er. Congreso de Enseñanza de la Filosofía en Castilla y León. Facultad de Filosofía. Universidad de Valladolid.
- Ferrante, Adela Buttigliero, Hugo (1994) *Estrategias de enseñanza para docentes de ingeniería*. Secretaría Académica. Universidad Tecnológica Nacional.
- Thiagarajan, Sivasailam Parker, Glenn (2000) *Equipos de trabajo. Actividades y juegos de integración*. México. Prentice Hall.
- Zarzar Charur, Carlos. (abril-mayo 1983) *Diseño de estrategias para el aprendizaje grupal*. Revista de Perfiles Educativos, núm. 1. UNAM.



### ***Bibliografía Ampliatoria para el desarrollo del curso***

- Alfred G. Smith *La teoría de la comunicación humana*- Comunicación y Cultura Editorial Nueva Visión Buenos Aires.
- Cuadernos del CENOC. *Capacitación a distancia en gestión de las organizaciones comunitarias*. Planificación Estratégica. Instituto de Desarrollo Educativo y de Acción Social. IDEAS. 1998.
- Documento de trabajo: *Plan de Iniciativas de Desarrollo Local*- Ministerio de Desarrollo Humano- Gobierno. Provincia de Buenos Aires - 2005
- Garcia Canclini Nestor - *Las políticas Culturales en América Latina*- Revista Chasqui N7 CIESPAL Julio / Setiembre 1983
- Foucault, M.; *Por qué estudiar el poder: La cuestión del sujeto*; en Liberación (dominical), (Madrid), n° 6, (1984), Págs. 4 a 8.
- Firth David *Lo fundamental y la más efectivo del cambio McGraw-Hill*, Santafé de Bogotá, COLOMBIA- 2000
- Lull James *Medios, Comunicación, Cultura. Una Aproximación Global*- Amorrortu 1997 Buenos Aires
- Matus, Carlos, *Planificación libertad y conflicto* (Fundamento de la reforma del sistema de planificación en Venezuela) Venezuela, Ediciones Iveplan, 1985, en Gui, L y Pavon M. Metodología de la Intervención II. Planificación Estratégica y Operativa. Un enfoque desde la Psicología Social. Ed. Labriego, 2003
- Rovere, Mario, *Planificación estratégica aplicada a programas y proyectos sociales*. Consejo Provincial de la Familia y Desarrollo Humano. Préstamo BID 979/OC-AR. Material docente de uso interno. Buenos Aires.

### ***Sistema de evaluación:***

Cada unidad será evaluada por medio de la entrega de una producción individual. Estas tendrán carácter semanal o quincenal y exigirá la presentación de una **tarea**, o la participación en el espacio de intercambio virtual denominado **foro**, o la realización de un escrito reflexivo en el **diario**, u otras. En cada caso se entregarán oportunamente las



consignas y se explicitarán los plazos y condiciones; se deben presentar y aprobar un 80 % de los trabajos requeridos y habrá plazos de recuperación.

Las actividades obligatorias deberán tener una vinculación con la bibliografía sugerida en cada unidad, responder adecuadamente a las consignas y tener en cuenta la normativa para citar y construir referencias bibliográficas.

### ***Instrumentos de evaluación:***

- a) Evaluación permanente del curso: consultas periódicas a los participantes.
- b) Entrega de actividades obligatorias y aprobación del 80 % (cada una con un recuperatorio).
- c) Evaluación final, individual y virtual: presentación del trabajo, con un plazo máximo de 15 días de finalizado el cursado.

### ***Criterios de evaluación:***

Se tomarán como criterios para la aprobación de las actividades obligatorias y el trabajo práctico final.

- ☛ Deberá entregar y aprobar al menos el 80% de las actividades semanales y/o quincenales obligatorias para la acreditación del curso.
- ☛ Su participación en el FORO se valora (acredita / no acredita) y su calificación en las TAREAS será valorada con número de 1 a 10, aprobando con 6 puntos.
- ☛ Con respecto a los contenidos, se evaluará la pertinencia del escrito en función de las consignas planteadas.
- ☛ Se evaluará la capacidad de fundamentar las opiniones personales utilizando citas bibliográficas de los autores propuestos para el desarrollo de cada unidad.
- ☛ Se deberá incorporar al final del trabajo la bibliografía utilizada. Si se ha recurrido a otros autores para desarrollar la actividad, indicar la bibliografía ampliatoria utilizada.
- ☛ Cada actividad se deberá presentar en archivo con formato word o txt, y deberá tener una extensión mínima de 1 (una) página y máxima de 3 (tres) páginas, con letra Times New Roman 12 o similar y con interlineado simple.
- ☛ El trabajo final deberá tener una extensión mínima de 3 páginas y máxima de 6 páginas.

AÑO	SEMESTRE	MES	DÍA	Actividad
2006	2°	Octubre	4 al 10	Módulo Introdutorio
			11 al 17	Mód. 1: La Gestión Cultural: Marco conceptual y enfoque epistemológico (Desarrollo teórico y TP)
			18 al 24	La Planificación Estratégica: Rupturas (Desarrollo teórico y TP)
		Noviembre	25 al 7	Momentos de la Planificación Estratégica Fase Explicativa (Desarrollo teórico y TP)
			8 al 21	Fase Normativa (Desarrollo teórico y TP)
		Diciembre	22 al 5	Fase de Acción (Desarrollo teórico y TP)
			6 al 12	<i>Período de elaboración Trabajo Final</i>
			19	Entrega de la Evaluación Final



Esta obra está licenciada bajo una  
[Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Obras Derivadas Igual 2.5 Argentina](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar/)  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar/>