

# Módulo 1: Aspectos conceptuales

## Unidad 1: La gestión cultural: marco conceptual del curso





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



Antes de abordar de lleno la temática de la gestión cultural, les proponemos un breve recorrido por algunas de las definiciones posibles del concepto de cultura, tan naturalizado y a la vez de difícil operativización.

## *Noción de cultura*

### **Un punto de partida ...**

A continuación le ofrecemos diferentes definiciones del término **cultura**. Elija una de ellas o proponga otra y justifique su decisión.

*“La cultura es una compleja y dinámica ecología de personas, cosas, cosmovisiones y actividades y escenarios que fundamentalmente permanece estable, pero que también va cambiando en virtud de la comunicación de rutina y de la interacción social”. La cultura es un contexto” - Lull James (1)*

*“En la sociedad moderna, gente diferente se comunica de diferentes maneras, como lo hace la gente de distintas sociedades en todo el mundo. Y la manera como la gente se comunica es la manera como vive. Es su cultura.” - Alfred G. Smith (2)*

*“Hablamos de cultura como el conjunto de fenómenos que contribuyen, mediante la representación o reelaboración simbólica de las estructuras materiales, a comprender, reproducir o transformar el sistema social” - Garcia Canclini Nestor (3)*

El término cultura tiene un carácter polisémico y múltiples y diversas acepciones. Es casi imposible consensuar sobre sus contenidos y fines últimos por su profunda carga ideológica que hace que se acentúen ciertos aspectos por sobre otros. Actualmente, en la comunidad científica, ya no hay dudas acerca de la existencia de múltiples "culturas" con sus múltiples manifestaciones. Sin embargo para el gestor, sigue resultando complejo definir que es un **hecho cultural**.

A usted le habrá ocurrido, en más de una oportunidad, tener que validar la toma de decisiones respecto de la aceptación o no de determinada muestra o exposición.

Le proponemos ahora, que analice cuales de estas manifestaciones constituyen para usted actos culturales que a su entender, vale la pena incluir en las políticas de gestión cultural. De las seleccionadas positivamente, elija una y justifique su opinión. Compártala con sus compañeros, publicándola en el espacio de discusión.

- La cumbia villera

- El fenómeno Rodrigo

(1) Lull James Medios, Comunicación, Cultura. Una Aproximación Global- Amorrortu. 1997. Buenos Aires.

(2) Alfred G. Smith La teoría de la comunicación humana- Comunicación y Cultura Editorial Nueva Visión Buenos Aires.

(3) Garcia Canclini Nestor - Las políticas Culturales en América Latina- Revista Chasqui N 7 CIESPAL Julio /





- Doña Jovita
- Los tatuajes
- Un espectáculo del Sr. Corona
- Exposición de automovilismo
- Una expo de tecnología inalámbrica de una empresa computación
- Una feria del libro infantil
- Una muestra de imágenes eróticas precolombinas
- Una muestra de fotografías eróticas digitales
- Una feria “hippie”

#### (4) GLOSARIO

La **contracultura** es un movimiento social surgido en los Estados Unidos en la década de los 60, especialmente entre los jóvenes. Rechaza los valores sociales y modos de vida establecidos.

Los grandes iniciadores de la revolución contracultural fueron los beatniks: Allen Ginsberg, Jack Kerouac, William S. Burroughs, Timothy Leary, etc., forjadores de la identidad inconformista y, a la postre, cimientos del movimiento hippie. Janis Joplin fue el símbolo femenino de la contracultura de los 60.

En la actualidad, se puede definir como las manifestaciones culturales que se presentan como alternativa o complemento de la cultura predominante, generalmente preservada y transmitida por pequeños grupos sociales. En múltiples ocasiones los movimientos de contracultura han sido absorbidos por la superestructura y pasan a convertirse en modas.



(5) <http://www.gestioncultural.org>

*“Es en el campo cultural donde las sociedades han concentrado necesidades humanas tan diversas (y aparentemente secundarias) como la memoria colectiva, en su sentido más genérico de identidades universales, étnicas o locales; el ejercicio de la belleza y el placer, en sus versiones más generalizadas del arte, la gastronomía y la fiesta; el territorio de la imaginación pura, por los caminos de las ficciones artísticas, las utopías y los modos de vida “**contraculturales**” (4); y los modos de poner en escena la trascendencia de la experiencia humana a través de los imaginarios estéticos que recrean la maravilla y el horror, la tragedia y la felicidad, en tanto componentes inexorables de la experiencia humana a los que todos debemos enfrentarnos.” (5)*

Si se comprende las diferencias y cercanías con otras culturas es posible conocer las características, los límites y las posibilidades de la nuestra. En este curso, tomamos la definición de cultura de la UNESCO, proclamada en la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales.

*“La cultura...puede considerarse...como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.”*

Toda gestión cultural es especialmente significativa para el desarrollo de las Naciones. En este sentido, ser un gestor cultural implica mucho más que ser un “marchand”, curador o director de un museo. **Es constituirse en un político de**



**la cultura. Entendiendo que la política es la posibilidad de hacer, de cambiar la realidad, de manejar poder, de negociar y de mejorar el modo en el que vivimos. Política es ciencia y arte.**

Existe un vínculo irrevocable entre cultura y desarrollo. La UNESCO concibió la idea del Decenio Mundial para el Desarrollo Cultural (1988-1997), cuyos éxitos aún se están cosechando. La comunidad internacional propuso el trabajo en función de los cuatro objetivos siguientes:

- reconocer la dimensión cultural del desarrollo,
- afirmar y enriquecer las identidades culturales,
- aumentar la participación en la vida cultural,
- y fomentar la cooperación cultural internacional.

Estos propósitos generales, comienzan a cobrar, entidad, sentido y características propias, en una dimensión más cercana cuando se efectivizan en acciones concretas en el desarrollo en el ámbito local.

*“El desarrollo local es entendido como un proceso que moviliza personas e instituciones y busca la transformación de la sociedad: para ello crea oportunidades de trabajo e ingreso y opera superando dificultades para favorecer las mejoras de las condiciones de vida de la población local”* según Paulo de Jesús (6).

Nos encontramos frente a una **iniciativa cultural de desarrollo local**, cuando se motorizan actores, instituciones, recursos y valores de una comunidad en un proceso que genere mejoras en las capacidades y oportunidades de las familias y fortalecer su calidad de vida. Esto implica, posicionarse en un modelo de desarrollo cultural que incluya y encauce todos los sectores hacia instancias de integración real.

Encauzar y motorizar es la tarea esencial de un gestor cultural. Le sugerimos la lectura de los contenidos hasta aquí desarrollados y consultar sus dudas con el tutor

### ***La gestión cultural***

El desarrollo cultural necesita de la cohesión de los variados agentes sociales que operan en un mismo territorio. Por su naturaleza, la cultura, no permite operar con modelos generales que se puedan aplicar universalmente. La cultura y la gestión cultural requieren del conocimiento y el reconocimiento del contexto, porque la cultura es texto y contexto.

Su consideración influye en el éxito de cualquier acción; con frecuencia ofertas culturales que funcionan en un lugar no funcionan en otro y no es por ineficiencia, sino porque se encuentran en diferentes marcos.



(6) Paulo de Jesús.  
Documento de trabajo:  
Plan de Iniciativas de  
Desarrollo Local-  
Ministerio de Desarrollo  
Humano- Gobierno.  
Provincia. de Buenos Aires  
-2005





Este tema será retomado muy especialmente cuando abordemos uno de los momentos de la planificación estratégica.

En virtud de ilustrar la afirmación anterior le ofrecemos a continuación una lista de proyectos y carpetas que podrían hallarse en el escritorio de trabajo del gestor cultural Rubén Rodríguez de la Organización cultural “La colmena”.

- 1-MUSEOS - El Centro de Arte Contemporáneo expondrá en septiembre 2006 ,“Traffic”, una muestra de artistas que aparecen como nuevos talentos.
- 2-FERIAS. - La Cámara del Libro, se encuentra organizando los 25 años del evento cultural anual más importante del país, la Feria Internacional del Libro contará con España como País invitado de Honor.
- 3-PLÁSTICA - II CONCURSO ANUAL PROVINCIAL DE PINTURA, CREAARTE 2006.
- 4-TEATROS - Programación Teatro del Libertador Septiembre 2006.
- 5-PLÁSTICA - Concurso Provincial de Esculturas para el “Edificio Interplaza”.
- 6-LETRAS - Concurso de cuentos infantiles “Los niños del Mercosur”
- 7-PATRIMONIO CULTURAL - III CONGRESO INTERNACIONAL PATRIMONIO CULTURAL Será en Córdoba, República Argentina, 4 a 7 de mayo de 2007.
- 8-ANTROPOLOGÍA Y ARQUEOLOGÍA - Información completa de congresos, jornadas y simposios.
- 9-FOTOGRAFIA- La muestra de fotografías de Juan Carlos Martín, en la que relata su viaje al extremo Sur de la geografía nacional, “Antártida, 6º continente”, será expuesta del 16 de agosto al 3 de septiembre en Punto de Fuga.
- 10-MÚSICA - TEATRO DEL LIBERTADOR- Actividades del 16 al 21 de agosto 2006.
- 11-CIBERCULTURA - Congreso Internacional: diálogo entre educación, lenguas y tecnologías - Mundo digital, Cultura y Educación.
- 12-BECAS DE LA FUNDACIÓN CAROLINA. En Argentina hay 300 becas por año, a través del Ministerio de Educación.

A partir de este listado, intente definir qué tipo de tareas tiene que desarrollar Rubén Rodríguez como gestor cultural.

El gestor cultural es un promotor, un agente de cambio y un educador, en la medida que tiene que generar políticas que son el resultado del estudio y la investigación del medio cultural en el cual se encuentra el servicio de gestión.





La peculiaridad del gestor cultural radica en que él debe construir su propio modelo de gestión de acuerdo con el conocimiento que tenga del análisis de las condiciones y circunstancias en las que han surgido, confrontado y desarrollado las distintas formas de expresión y manifestación cultural, las cuales comprenden los fenómenos de orden político y social.

También, en su tarea de gestor, es importante que favorezca las relaciones que deben darse entre la Institución y la comunidad, siendo él el enlace entre las dos. En consecuencia, por el tipo y diversidad de tareas, escenarios, actores, temáticas y responsabilidad del objeto en cuestión, es imprescindible que el gestor profesionalice su intervención. Finalmente, es conveniente que plantee una organización sistemática y sistémica de sus acciones.

Más adelante se explicarán herramientas y modos de llevar a la práctica concreta estas ideas.

### *¿La gestión cultural es un acto pedagógico?*

Si consideramos las acciones de gestión cultural, como acciones pedagógicas, entendiendo como tales la transmisión de mensajes y conocimientos a través de diferentes estrategias y medios de información. **El gestor, al gestionar un acto cultural genera uno nuevo.**

Al igual que en una situación didáctica en la que el maestro “traduce” la información, en términos de Yves Chevallard (7), se considera que el conocimiento erudito, el que producen los especialistas sufre una transformación en el momento en que se lo selecciona y secuencia para enseñar y otra transformación en el momento en que es enseñado. En este sentido hay una necesaria **modificación** desde que el conocimiento erudito se convierte en conocimiento enseñado

El conocimiento pasaría entonces por 3 momentos:



En esta tarea se genera una nueva información, **distinta**. El gestor cultural al interpretar, guionar, promover, exponer y orientar genera nuevos actos culturales. Análogamente a la enseñanza, el objeto es impactar con intencionalidad deliberada en la población destinataria.



(7) **Yves Chevallard** es autor de La transposición didáctica: del saber sabio al saber enseñado Notas preparatorias al curso de la Primera Escuela de Verano de didáctica de las matemáticas” (1980) Incorpora junto a este concepto el de **vigilancia epistemológica**, y que significa el cuidado que el especialista debe realizar para que en esa transformación el conocimiento no se banalice, no pierda su significado.



### ***Para saber más...***

Sugerimos para profundizar en este concepto, la lectura en la obra de Bourdieu, P., Chamboredon, J. y Passeron, J. (1973). El oficio del sociólogo - Presupuestos epistemológicos. Buenos Aires: Siglo XXI.

La gestión cultural, se ocupa de las manifestaciones culturales que son simbólicamente significativas para determinada comunidad, en este sentido, el gestor es un actor clave para la toma de decisiones en la transmisión de significados.

La gestión cultural nunca “es pura”, siempre es intencional, ideológica, deliberada.

Esta idea, abona la importancia del trabajo interdisciplinario y multisectorial que retomaremos en los aspectos metodológicos de la gestión.

### ***¿Se puede medir la gestión cultural?***

Cada vez se generan más instrumentos formales para “mensurar” los grados de “desarrollo cultural”, de una sociedad, es decir los niveles de consumo y dotación cultural. Y se expresan en una medición: número de butacas de cine, de bibliotecas, de museos o de salas de teatro por cada mil, diez mil o cien mil habitantes. Asimismo, muy frecuentemente, se enfatizan los aspectos tangibles y el aporte concreto de la cultura a la actividad económica, al empleo, o al capital social.

Pero una cierta tradición romántica, voluntarista hace que todavía muchos subestimen en la gestión cultural los instrumentos propiamente gerenciales, de desarrollo organizacional, o de investigación empírica que hoy son moneda común en cualquier otro tipo de intervención pública.

A nuestro criterio, esta preocupación por los aspectos tangibles de la gestión cultural no implica abandonar o soslayar su naturaleza simbólica irreductible a datos y cifras. Porque el gestor es capaz de motorizar precisamente esa naturaleza “intangible” de la cultura. Ya que la misma, tal y como lo señalara alguna vez Edgard Morin, encuentra su máximo valor en el hecho de funcionar al mismo tiempo como el cemento ideológico pero también como la enzima que, de una parte cohesiona y le da consistencia a una sociedad y, de otra, la moviliza generando innovaciones y rupturas.

Tal como hemos mencionado, lo cultural tiende a diluirse en la trama social, y se torna inasible, porque es vida real, compleja, libre y creativa, aquello que se fragua diariamente poniendo en conexión, recreando y organizando simbólicamente todos los demás campos de la existencia.



La tarea inicial del gestor implica entonces, conocer, planificar y evaluar sus acciones adaptándose a la complejidad y diversidad del propio campo que debe gestionar.

Abordaremos herramientas más concretas para trabajar y plasmar estas concepciones en la clase correspondiente a formulación de Planes, Programas y Proyectos.

Le sugerimos visitar el aula virtual y consultar con el tutor todas sus inquietudes.



**Edgar Morin** es un pensador multidisciplinar conocido especialmente como sociólogo y epistemólogo. Figura como pionero en los estudios sobre complejidad. Algunas de sus obras más recientes en castellano son: Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. IELSAC/UNESCO. Caracas, 2000. Trad. Mercedes Vallejo-Gómez. y La mente bien ordenada (La tête bien faite). Seix Barral. Barcelona, 2000. Trad. M.José Buxó y Dulce Montesinos.



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/>