

ESTUDIO DE PERFILES PROFESIONALES DEL PERSONAL CULTURAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE

**DIVISION DE POLITICAS CULTURALES – UNESCO
OBSERVATORIO CULTURAL (FCE, UBA)**

INFORME FINAL

Buenos Aires, mayo de 2003

(documento provisional pendiente de publicación)

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Prof. Hector Schargorodsky

Director Ejecutivo

Dr. Rubens Bayardo

Director Académico

Lic. Soc. Carlos Alberto Costanzo

Investigador principal

Prof. Gerardo Neugovsen

Investigador

(hasta noviembre 2001)

Prof. Héctor Ariel Olmos

Investigador

(hasta noviembre 2001)

Vanina Butler

Personal de apoyo

Noelia Casco

Personal de apoyo

INDICE

PROLOGO	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO 1	
ENCUADRE DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA UTILIZADA	9
ESTADO DE SITUACIÓN	12
1. Características del sector cultural en América Latina y el Caribe.	12
2. La visión sobre los perfiles de los responsables de gestión cultural en los años 80-90	13
3. La relación entre el sector cultural con factor de desarrollo social y el sector cultural como sector socioproductivo	16
1.2 ENCUADRE METODOLÓGICO	19
1. Las instituciones culturales: tipología instrumental de las organizaciones culturales	19
2. Los actores: una tipología instrumental de los gestores culturales	20
3. La selección de instituciones y tipos de gestores culturales	22
4. La perspectiva desde la demanda de necesidades de formación para el ejercicio profesional de la gestión cultural	23
5. La perspectiva desde las ofertas educativas para la formación profesional	
a. Saberes del hacer y competencias	28
b. Características de las ofertas educativas	29
c. Dimensiones para el análisis de contenido de los programas de las instituciones de formación	31

CAPITULO 2

EL ANÁLISIS DE LA DEMANDA A PARTIR DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN EN GESTION CULTURAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE	35
---	-----------

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS	35
---	----

1. Misiones	36
2. Funciones	37
3. Tareas	38
4. Saberes del hacer	41
5. Las necesidades de formación en gestión cultural	42
6. Las competencias derivadas	47

OTRA MIRADA: DEL OFICIO A LA FORMACIÓN. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS	51
---	----

1. Tipos de instituciones analizadas mediante entrevista	51
2. Objetivos institucionales	52
3. Funciones	52
4. Trayectorias de los entrevistados	54
Actitudes que deben poseer los responsables de gestión cultural según los entrevistados	54

CONCLUSIONES SOBRE LA DEMANDA	56
-------------------------------------	----

CAPITULO 3

EL ANALISIS DE LAS OFERTAS DE FORMACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE	58
--	-----------

3.1. LAS OFERTAS DETECTADAS: INSTITUCIONES Y NIVELES DE FORMACIÓN	58
---	----

3.2. TÍTULOS Y CREDENCIALES	70
3.3. RELACIÓN DE LAS OFERTAS DE FORMACIÓN CON LA TIPOLOGÍA DE DEMANDAS	71
3.4. LA INTERFASE ENTRE NECESIDADES DE FORMACIÓN Y OFERTAS DE FORMACIÓN	72
3.5. CONCLUSIONES SOBRE LA OFERTA DE FORMACIÓN	82

CAPITULO 4	
CONCLUSIONES GENERALES	85

BIBLIOGRAFIA	88
---------------------------	-----------

ANEXOS DOCUMENTALES

ANEXO 1: LISTA DE INSTITUCIONES SELECCIONADAS PARA LA INFORMACIÓN	91
ANEXO 2: LISTA DE INFORMANTES CLAVES	92
ANEXO 3: TRES EJEMPLOS DE ANÁLISIS DE LOS CUESTIONARIOS	93
ANEXO 4: TRES EJEMPLOS DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	104
ANEXO 5: TRES EJEMPLOS DE PROGRAMAS SINTETICOS DE CARRERAS DE FORMACIÓN	111

ANEXOS INSTRUMENTALES

ANEXO 1: CUESTIONARIO ENVIADO A INFORMANTES CLAVES DE INSTITUCIONES CULTURALES LATINOAMERICANAS	116
ANEXO 2: METODOLOGIA DE BUSQUEDA DE OFERTAS DE FORMACION EN INTERNET	126

PROLOGO

Al recibir de la División de Políticas Culturales de UNESCO la proposición de investigar acerca del perfil profesional del gestor cultural, y la situación de la formación en gestión cultural en América Latina y el Caribe, el Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires inició una nueva etapa de su existencia, extendiendo al plano internacional la labor de investigación que venía desarrollando desde el momento mismo de su creación en 1997.

Las tareas llevadas a cabo desde entonces, articuladas en torno a cuatro ejes centrales -investigación, capacitación, asistencia técnica y difusión- nos constituyó en una organización de referencia nacional en los temas vinculados a la profesionalización de la gestión en el sector cultural.

Desde nuestro punto de vista, la construcción del perfil profesional actual en la gestión cultural es inseparable de la formación académica. Sin embargo, la realidad regional nos muestra que la participación del sistema de educación formal en la formación profesional de los recursos humanos en gestión cultural es muy reciente en el espacio latinoamericano, y los egresados todavía son minoría en el terreno de trabajo. En la actualidad, los efectos de la labor institucional recién comienzan a producir resultados concretos. Se realizan encuentros, congresos y seminarios; se crean redes y grupos de trabajo para el desarrollo de proyectos; se desarrollan actividades de cooperación internacional y se produce información que sirve tanto a las necesidades de formación, como a la actualización profesional de quienes realizan tareas de gestión.

La aparición creciente de carreras de grado y posgrado en institutos terciarios y universidades permite pensar que la gestión cultural en la región ha comenzado a recorrer el camino que lleva hacia su reconocimiento y profesionalización. Como un aporte más a ese proceso, la investigación que aquí se presenta reúne y analiza experiencias institucionales en América Latina y el Caribe sobre la formación en gestión cultural.

Estimamos que la difusión de los datos y de las conclusiones obtenidas, permitirá una mayor comprensión compartida del estado de la cuestión y, a partir de ella, sentar bases más sólidas sobre las cuales avanzar en la consecución de un objetivo común: la integración del sector cultural a la agenda de los poderes públicos y al conjunto de sectores productivos, para contribuir así a mejorar la calidad de vida de nuestras respectivas sociedades.

Queremos destacar la valiosa colaboración que han brindado a este trabajo Jorge Alvarez, Liliana Barela, Isaura Botelho, Norma Campos Vera, Américo Castilla, Jorge Cornejo Polar, Carlos Elía, Luzía Aparecida Ferreira, Andrés González Beltrán, Héctor Lombera, Nino Ramella, Patricio Rivas Herrera, Enrique Saravia, Kive Staiff y Hugo Vitantonio en su calidad de expertos gestores concedores de la realidad local y regional, con muchos años de trabajo sobre el terreno. A todos ellos nuestro profundo agradecimiento.

Finalmente, queremos expresar a la División de Políticas Culturales de UNESCO nuestro reconocimiento por la confianza depositada en el Observatorio Cultural para la realización de este informe. En particular agradecemos a su directora Mme. Katérina Stenou, y a su equipo de colaboradores M. Maté Kovacs, Mme. Helena Drobna, M. Edgar Montiel que han sido permanentes interlocutores en el proceso de la investigación.

Prof. Héctor Schargorodsky
Director del Observatorio Cultural

Dr. Rubens Bayardo
Director Adjunto Observatorio Cultural

INTRODUCCIÓN

El estudio intenta ser una contribución al relevamiento de la oferta y las necesidades de la demanda en cuanto a la formación de recursos humanos en materia de gestión cultural en la región de América Latina y el Caribe, examinando las principales características de cada una de ellas. Esta Investigación es de carácter exploratorio y dadas las restricciones para poder abordar exhaustivamente la cuestión, nos hemos circunscripto al análisis de la información obtenida y a la generación de nuevos instrumentos que puedan utilizarse en futuros estudios sistemáticos de mayor complejidad y profundidad sobre ésta misma problemática. Se trata entonces de un primer estudio que abre el territorio para otras investigaciones que terminarán de definir el perfil profesional de los gestores culturales en la región, en todas sus dimensiones y complejidades.

Para realizar el trabajo se han seguido los lineamientos que UNESCO ha recomendado y expresado en las sucesivas reuniones de expertos en materia de investigación y formación, a los que se hace referencia expresa en el capítulo 1.

Para relevar la oferta de formación hemos utilizado principalmente Internet, realizando búsquedas exhaustivas mediante palabras clave, en buscadores generales, específicos y de alcance general y local. Esta acción fue complementada con consultas directas a informantes claves en cada país por vía de teléfono, correo electrónico o fax. En el caso de la demanda, a partir de relevamientos bibliográficos hemos procedido al diseño e implementación de dos tipos de herramientas para obtención de datos: cuestionarios dirigidos, y entrevistas abiertas, éstas últimas realizadas sólo en Argentina a gestores culturales de gran experiencia.

Nos hemos encontrado con limitaciones de diversa índole, entre las cuales podemos mencionar la escasez de estudios previos similares, la falta de experiencias de colaboración internacional en temas de investigación en el área de la gestión cultural y la dificultad para establecer algunas conexiones vía Internet debido a problemas técnicos, en particular para acceder al cuestionario localizado en una dirección oculta. Todos estos aspectos hicieron que la recolección de datos llevara un tiempo mayor que el inicialmente calculado para realizar la investigación.

La investigación se presenta en cuatro capítulos a los que se agrega la bibliografía utilizada, un anexo documental y otro instrumental. El capítulo 1 se refiere al encuadre teórico conceptual y a la metodología empleada, el capítulo 2 aborda la demanda de formación, analizando las informaciones obtenidas mediante cuestionarios cerrados y entrevistas abiertas a informantes claves. El capítulo 3 describe y analiza la oferta de formación en gestión cultural a partir de cursos y programas existentes relevados a partir de una búsqueda exhaustiva de lo publicados en Internet existentes en Internet, y en el capítulo 4 se plantean

algunas conclusiones que intentan responder a los interrogantes anteriormente planteados.

CAPITULO 1

ENCUADRE DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA UTILIZADA

La propuesta inicial del presente estudio concierne a los **perfiles profesionales del personal que desarrolla tareas en el campo artístico - cultural**, perfiles que comprenden los agentes que actúan en la administración cultural, el gerenciamiento y la cooperación, la integración sociocultural, la promoción artística, la facilitación (animación sociocultural), el manejo del patrimonio y el turismo cultural, las relaciones interculturales, las industrias culturales y las artesanías, la producción y la distribución de bienes y servicios culturales, la formación de formadores, la información y los media, etc. Incluye diferentes niveles en lo que hace a toma de decisiones, planificación de programas, implementación de proyectos. A la vez involucra a distintos tipos de organización: nacionales, regionales, locales, instituciones públicas y empresas privadas, asociaciones civiles y comunidades locales.

La vastedad de la problemática, la enorme extensión de la región bajo análisis, las restricciones de recursos económicos y de tiempo nos llevaron a a efectuar un recorte de tan vasta problemática para poder profundizar en ciertos aspectos que, como se verá a lo largo del estudio, resultaban relevantes para acercarnos a la definición del perfil profesional del gestor cultural. Ello nos llevo a determinar que se debía comenzar por trazar un “perfil tipo” de profesionales de la gestión cultural que desarrollara su tarea en instituciones productoras de bienes y/o servicios culturales asentadas en los grandes centros urbanos. Hemos analizado en ellas los niveles correspondientes a la alta dirección. Esto así, pues de las entrevistas realizadas se desprende que las competencias requeridas para los niveles de menor jerarquía, están contenidas en las de mayor responsabilidad.

Además, el mayor grado de informalidad presente en las organizaciones culturales de localidades pequeñas, donde la actividad del sector cultural está ligada a otras actividades de tipo comunitario como clubes sociales y culturales, nos llevó a decidir trabajar sobre los centros urbanos donde se concentra la oferta de formación profesional para el sector.

Debe ponerse de relieve que aún, trabajando dentro de la línea de desarrollo de la producción cultural resulta necesario investigar las variaciones que presenta el sector, no sólo en cuanto a la especificidad de las funciones institucionales (producción, manejo de patrimonio, administración y financiamiento) y tipos de gestores (administradores, productores, planificadores) sino también por las especificidades encontradas en la producción cultural (edición, cine, industrias del espectáculo, turismo, preservación del patrimonio, etc.) con lo cual la construcción

de perfiles se revela como un programa de investigación complejo, constituido por proyectos que respeten tales especificidades.

En los hechos, el campo ocupacional, desde la perspectiva del desarrollo de la cultura presenta tantas familias ocupacionales como sectores de la cultura existen con sus características específicas. La construcción exhaustiva de los perfiles demandables exigirá, no sólo la aplicación de modelos metodológicos como el aquí usado para cada sector y familia ocupacional a nivel nacional y local, sino también la observación directa en el campo (instancia que estuvo fuera del alcance del presente estudio por las razones apuntadas más arriba). Esta permitiría confrontar los puntos de vista y las opiniones con las prácticas realmente existentes, el mercado ocupacional del sector y los modelos organizacionales reales de las distintas instituciones culturales.

Por lo tanto el estudio constituye un **acercamiento exploratorio, de carácter cualitativo y preliminar, a la problemática de la formación en gestión cultural en América Latina y el Caribe.**

La imposibilidad de abordar el conjunto de las posibles combinaciones de características y especificidades ya sea de orden regional, cultural, étnico, de urbanización, etc. ,determinó la elección de fuentes de información que, restringidas en número y sesgada según las características que se detallan más abajo, nos permitieran una aproximación a lo que apriorísticamente subyace como requerimiento de competencias comunes al conjunto de los profesionales de la gestión cultural. Así fue que realizamos una cuidadosa selección de informantes en las diversas etapas de la investigación que acreditaran dilatada y variada experiencia en diversos aspectos de la gestión cultural y se caracterizaran por un extendido y profundo conocimiento de las tareas y requisitos que deben cumplimentar los diversos profesionales de la cultura, intentando de ésta manera preservar la capacidad de detección del núcleo duro de competencias comunes a todos los profesionales, pese a no poder recurrir a la indagación directa de todos los diversos tipos de gestores, instituciones y contextos - y sus subsecuentes especificidades- que se presentan en la realidad de América Latina y el Caribe.

La problemática de la formación en gestión cultural en América Latina y el Caribe es analizada tanto desde el campo de la oferta educativa en lo que refiere a la formación, como desde el campo de la demanda expresada en términos de necesidades de formación. El **estudio de la oferta** se basa en el análisis de documentación existente publicada en Internet sobre programas de formación y/o capacitación en gestión cultural, ofrecidos por instituciones educativas o con funciones de capacitación en el área. El **estudio de la demanda** se realiza a partir de las opiniones manifestadas por personas que trabajan en la gestión cultural de instituciones relevantes del área y la región. Para recabar estas opiniones se implementaron entrevistas abiertas a informantes claves seleccionados según los criterios anteriormente especificados. A partir de dichas entrevistas se realizaron

clasificaciones y tipologías que dieron origen a un cuestionario que fue administrado a personas de nuestro universo de estudio a modo de pre-test, y cuyas conclusiones se explicitan más adelante. Es nuestra pretensión que dicho instrumento sirva a los fines de la realización de estudios relativos a todo el universo de los profesionales de la gestión cultural. Finalmente se realizaron nuevas entrevistas en profundidad a profesionales que ocupan posiciones directivas en instituciones culturales de Argentina.

El trabajo se encuadra en las necesidades planteadas por la Reunión de Expertos Internacionales en Política Cultural, Entrenamiento y Cooperación y convocada por la Interregional Network for Training Centers y por UNESCO Chairs for Culture, Cultural Policies and Management (NETCULT). Ésta recomendó la

“elaboración de perfiles profesionales adaptados a las tareas existentes en las profesiones culturales, tomando en consideración la diversidad de necesidades y de sistemas políticos, institucionales, económicos y las diversidades culturales”

Citamos como antecedente, la siguiente comunicación que resume las posturas adoptadas en la mencionada Reunión:

“On November 2000, an international meeting of experts on cultural policy, training and international co-operation took place at the headquarters of the UNESCO in Paris, France.

A summary was distributed to the participants, elaborated based on 16 responses received to the 30 questionnaires sent out weeks before the meeting took place. 50% of the answers pointed as one the major problems in the field of culture and cultural policies, the lack of training professionals, experiences and programs.

Most of the replies pointed out:

Insufficient attention paid by authorities to training (social &) cultural personnel;

Qualitative and quantitative deficiencies in the training of trainers;

Inadequacies of subject matters and teaching methods;

Lack of appropriateness in programs, and their poor reflection of the workplace reality.

Asked about the major needs and trends in the field of training, major expectations can be summarized as follows:

Professional training should be adaptable and adapted;

Deficiencies are also found in the training of trainers;

Unmet needs in the training of professionals already active in the sector (in-service training, or refresher courses) especially as regards management in the various cultural sectors.

Concerning priority activities to be developed, respondents laid a special emphasis on four of these: legal recognition of the profession and the

corresponding training system, joint training and research projects and the training of trainers¹.

Relevant is that the needs for professional education and for building specific management-knowledge of the Third Sector, is urgent.”

Con esta perspectiva, y de acuerdo a los términos de referencia acordados con UNESCO, se establecen los siguientes **objetivos**:

Identificación de las competencias profesionales más relevantes, existentes y necesarias

análisis de los contenidos y métodos de los programas de capacitación y/ o formación a la luz de las necesidades y competencias requeridas

identificación de las necesidades prioritarias y los campos para lo que deberían ser elaborados programas y módulos

1.1. ESTADO DE SITUACIÓN

1. Características del sector en América Latina y el Caribe

El estudio tiene sus antecedentes en la documentación producida en diversas oportunidades por UNESCO y otras organizaciones. En el Primer Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Administradores de Servicios Culturales y Animadores Culturales (CLACDEC, Caracas, 1985) ya se establecían en su Documento Base², varias **tendencias en América Latina**³. Utilizando esos antecedentes se ha elaborado el siguiente cuadro de situación, donde el sector presenta:

heterogeneidad de ámbitos (administración cultural de empresas privadas y sector cultural público),

heterogeneidad entre organismos altamente concentrados y formalizados (ministerios de cultura, empresas multimedia) e instituciones con diversos grados de autonomía, incluyendo ONG's,

desarrollo institucional desigual del sector cultural público (en los niveles nacionales, provinciales o estatales, municipales y locales) y en el campo privado (distinciones entre empresas cuyo fin es la producción y distribución de productos y servicios culturales para el mercado e instituciones cuyas metas

¹ Extracted from the Summary of the responses to the preliminar questionnaire on the Cultural Policy, Training and International Cooperation Meeting, 17 and 18 November 2000, UNESCO, Paris.

² Cáceres, Jorge. “Los Agentes Públicos para el Desarrollo Cultural en América Latina y el Caribe.” Documento Base para el Primer Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Administradores de Servicios Culturales y Animadores Socioculturales. Consejo Nacional de la Cultura. Centro Latinoamericano y del Caribe para el Desarrollo Cultural (CLACDEC). Caracas. 1985.

³ Se ha tomado la libertad de insertar el sector cultural privado y social en estas categorizaciones. El original refiere sólo al sector público.

están relacionadas con el desarrollo social de las comunidades). Asimismo se presentan diferencias de tamaño de las organizaciones y diferencias en la capacidad de generar acciones, etc.

diversidad de campos culturales, tanto referidos a las políticas culturales como a la cobertura de la pluralidad de acciones, productos y servicios culturales relacionados con las artes, las artesanías, las costumbres, la preservación del patrimonio, etc.

La **oferta de formación** de recursos humanos idóneos para esta pluralidad de fines e incluso de contextos, vuelve a mostrar **diversidad en cuanto a los tipos y niveles de la formación en gestión cultural**. Al igual que en los países más desarrollados en el tema, coexisten distintos grados de formalidad – informalidad en las ofertas de formación tanto inicial como continua (formación y/o capacitación en la práctica), lo que expresa la heterogeneidad de los fines y de las organizaciones del sector. **Así se encuentran países con:**

formación formal - legal en cursos reconocidos por el sistema educativo oficial con credencial y/o título,

formación formal - instrumental en talleres de formación reconocidos con credencial,

formación instrumental mediante capacitación en el ámbito laboral, o pasantías (stages), con reconocimiento laboral,

formación no definida explícitamente.

Como se verá más adelante, esa oferta ya insinuada en los 80, actualmente muestra un mayor grado de formalización. Para los países relevados se han encontrado ofertas educativas que cubren desde cursos de capacitación prácticos, tecnicaturas en la enseñanza media, licenciaturas, posgrados, especializaciones, diplomaturas, etc. en la enseñanza superior universitaria. Esta eclosión está expresando un crecimiento de las necesidades del sector cultural, tanto público como privado, aunque ello no implica que la formación las satisfaga adecuadamente.

2. La visión sobre los perfiles de los responsables de gestión cultural en los años 80 – 90 en América Latina y el Caribe

En cuanto a la **demanda de formación**, en los 80 se avanzaba en la construcción de una **tipología de agentes públicos para el desarrollo cultural**, señalándose cuatro categorías⁴

⁴ Cáceres, Jorge. “Los Agentes Públicos para el Desarrollo Cultural en América Latina y el Caribe.” Documento Base para el Primer Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Administradores de Servicios Culturales y Animadores Socioculturales. Consejo Nacional de la Cultura. Centro Latinoamericano y del Caribe para el Desarrollo Cultural (CLACDEC). Caracas. 1985.

agentes políticos,

agentes técnico – administrativos: planificadores, administradores, animadores o promotores, coordinadores de servicios o programas, investigadores, evaluadores,

agentes culturales en el sentido estricto,

agentes sociales externos.

Esta pluralidad categorial, se reducía –racionalizándola- al señalar tres grandes órdenes de agentes culturales estatales, cuya formación era considerada prioritaria:

Administradores Culturales con funciones de planificación del desarrollo cultural y dirección e intervención en los aspectos básicos de la gestión,

Animadores Culturales como organizadores de la participación colectiva en las propuestas de acción cultural,

Planificadores Culturales: (tendencia nueva en los 80) encargados de la planificación del desarrollo cultural.

Como se puede observar, **comienza a plantearse la profesionalización de la gestión pública de la cultura**. Mientras tanto la gestión privada adopta la forma anglosajona de “Arts Administrators”, más relacionada con la concepción de mercado y de producción cultural. La situación de progresiva privatización del sector y por ende la modificación de los perfiles de los administradores culturales se ratifica en el trabajo de Aguirre (1989, CLACDEC)⁵, donde se señalan los **nuevos desafíos para la formación de los agentes públicos**:

la formación en mecanismos e instrumentos para el autofinanciamiento de las estructuras organizativas –teniendo en cuenta la crisis económica que afecta a los países latinoamericanos -,

el papel creciente del gerenciamiento cultural,

los criterios de racionalización, productividad, crecimiento, efectividad y eficacia,

la utilización de la planificación estratégica, etc.

Asimismo, el administrador de servicios culturales debe concentrarse en el conocimiento de los actores que intervienen en el proceso cultural, considerar las restricciones y planificar, etc. También es una tarea central para el administrador cultural participar en el reajuste institucional, provocado por el constante cambio de situación de instituciones y colectividades, lo que implica el dominio de los aspectos organizativos y sus métodos. Otros aspectos valorados son la implementación y evaluación de proyectos, la utilización de recursos informáticos y de análisis estadístico, los aspectos autogestionarios, cooperativos y autosustentables, el uso de los mass media, la investigación social y cultural, los

⁵ Aguirre, Gillian. Nuevas necesidades de formación en administración de los servicios culturales de la región latinoamericana y del Caribe. Asociación Latinoamericana y del Caribe de Agentes para la Gestión Cultural. CLACDEC. UNESCO. Caracas. 1989.

conocimientos sobre legislación, contextos y políticas sociales, etc. **El perfil del administrador cultural toma aspectos tanto de la administración clásica, como de la animación cultural y de la promoción comunitaria.**

El estudio de la **formación del personal de desarrollo cultural** de Pierre Moulinier (1991)⁶, realizado para UNESCO con cobertura internacional y regional, planteaba ciertas definiciones centrales sobre los perfiles encontrados, partiendo de una diferenciación básica dentro del desarrollo cultural entre los **responsables de funciones administrativas** y los **especialistas en acciones culturales**. Moulinier entiende que

“Las **funciones administrativas** en el sector cultural conciernen a la concepción y ejecución de la política cultural ya sea del sector público, de estructuras para-públicas, del sector privado, lucrativo o no. Esta acción va desde el trabajo propiamente administrativo a la gestión y el establecimiento de proyectos. Esas funciones pueden ser asumidas por personal en el que dichas funciones representan su actividad exclusiva o principal: hablamos de administradores culturales o en el caso de los países anglófonos, por ejemplo de los “Arts Administrators”

A la vez la

“**acción cultural**, es una actividad educativa y para-educativa aplicada a la cultura que constituye la esencia de las tareas del personal considerado. Pueden llevar nombres diversos: animadores, educadores populares, “Community Development Officers”, “Social Workers”, Promotores Culturales.” (traducido del original francés, los resaltados son nuestros)

Con respecto a los **responsables de funciones administrativas** el autor distingue **dos grupos dentro de los administradores culturales**:

los agentes de servicio público de acuerdo al nivel en que se desempeñan: internacional, nacional, regional o local, y

los directores gerentes de establecimientos y empresas culturales: centros culturales, salas de espectáculos.

En cuanto a los **especialistas en acciones culturales**, las distinciones no son netas pero Moulinier señala **dos posibles tipos de animadores culturales**:

agentes culturales como encargados de asegurar la puesta en contacto de una población con las obras y el patrimonio cultural,

agentes de desarrollo comunitario con el rol de asegurar la promoción humana y colectiva de una población.

A su vez, estos dos tipos de agentes conforman **dos grupos de actividades y puestos de trabajo diferenciables**:

dirigentes y coordinadores: sin mucha diferencia con los administradores culturales,

⁶ Moulinier, P. Guide de la Formation des Personnels du Développement Culturelle. UNESCO. 1991

animadores especializados o técnicos que ejercen una función de desarrollo de la creatividad y de la participación social por medio de una técnica artística o en un medio especializado: salud, educación, etc.

3. La relación entre el sector cultural como factor de desarrollo social y como sector socioproductivo

La distinción de funciones mencionada más arriba se vincula con las definiciones adoptadas por UNESCO con respecto a la **cultura** como los diversos modos de vidas, sistemas de relaciones simbólicas, creencias, tradiciones, etc. vigentes en las distintas sociedades. Más recientemente se incorpora al análisis el mercado de producción y distribución de bienes y servicios simbólicos, relacionado con las artes, el patrimonio, las artesanías, los productos editoriales y mediáticos. La noción ahora indiscutible acerca de la **contribución de la cultura al desarrollo** suele confundirse y generar debates respecto al **desarrollo de la cultura**, como área social y productiva con sus especificidades, tal cual aparece por ejemplo en el World Culture Report (1998). Según sostienen Kees Epskamp y Helen Gould⁷

“Cultural Development focuses on the development of cultures and cultural capacities. This terminology encompasses a vast range of issues appertaining to cultural policy, cultural industry and socio-cultural development. The objective of Cultural Development is culture - as a sociological dynamic in which society grows and changes; as a powerful sector of the economy; as a professional environment inhabited by skilled creators, artists and craftspeople; as a transmitter of aesthetic expression, ideas and values.

Resolutions from the 1976 UNESCO General Conference appear to endorse, this definition, since cultural development personnel were seen as 'serving as a connecting link between the public, the work of art, and the artist, and between the public and cultural institutions. Furthermore, when the World Decade for Cultural Development was conceived in 1982, its primary objectives were promoting cultural development, cultural identity, participation in cultural life, and international cultural cooperation.”

A partir de esta concepción es conveniente distinguir entre los factores culturales en el desarrollo y el desarrollo cultural. En el cuadro siguiente, para el área de Cultura y Desarrollo, en el renglón "ejecutantes" se enumera a un solo tipo de especialistas culturales (los trabajadores culturales especializados). En cambio, en el área del Desarrollo Cultural, se detallan las especialidades culturales enumerándose a artistas, creadores, profesionales de la cultura con funciones gerenciales y administradores culturales con distintos grados de especialización. **Las distinciones apuntadas entre Factores Culturales en el Desarrollo y Desarrollo Cultural permiten comprender mejor las tipologías presentadas,**

⁷ Epskamp, Kees and Gould, Helen, *Introduction, Outlining the debate in Culture and Development vs. Cultural Development*, Culturelink/ IMO, Special Issue 2000, UNESCO, Zagreb, Croatia.

las que inciden en forma directa en el abordaje adoptado en este estudio, específicamente acotado al área de Desarrollo Cultural.

Comparative analysis of Culture and Development and Cultural Development

<i>Focus</i>		<i>Culture and Development</i>	<i>Cultural Development</i>
1	<i>Primary aim</i>	Social change/growth	Cultural change/growth
2	<i>Relationship to development</i>	Concerned with the influence of cultures on development processes Concerned with the use of cultural forms and traditional/popular media as mechanisms for development	Concerned with promoting cultural growth as an aspect of development Concerned with preserving,, supporting the development of cultural forms, traditions, heritage and cultural Infrastructures
3	<i>Relationship to culture</i>	Concerned with personal and community growth, awareness, education and empowerment And the fulfilment of practical needs Concerned with creative and cultural activities as mechanisms for non-formal education, popular communication and participation in development processes	Concerned with the fulfilment of aesthetic and cultural Concerned with creative cultural activities as a individual or community expression
4	<i>Target audiences</i>	Communities, youth/children, women, minorities, socially disadvantaged groups	Arts audiences, visitors. consumers, buyers
5	<i>Institutional partnerships</i>	Public and civil society agencies concerned with development, community change, social services, governance, health, economic development	Public and civil societ agencies and private sector concerned with culture, economic development, employment, trade, tourism and leisure
6	<i>Support structures</i>	Development policies, social service systems, human rights instruments, governance and democracy system	Cultural policies, economic policies, intellectual property Rights, cultural markets, private Sector
7	<i>Practitioners</i>	Development workers, community activists, specialist cultural workers	Artists and creators, professional cultural managers and administrators
8	<i>Development of expertise</i>	Specialist training in development fields, peer exchange, comparative analysis of methods and practices, evaluation of impact on target groups	Specialist professional training at cultural institutions, peer exchange/tuition and comparative analysis of art forms and audiences

Fuente: Epskamp, Kees and Gould, Helen, *Introduction, Outlining the debate in Culture and Development vs. Cultural Development*, Culturelink/ IMO, Special Issue 2000, UNESCO. Zagreb, Croatia.

1.2. ENCUADRE METODOLÓGICO

Como explicitáramos en la introducción, dada la amplitud del campo ocupacional y de los perfiles profesionales del personal cultural, y teniendo en cuenta el carácter exploratorio de esta investigación, ésta se focaliza en el sector directivo de instituciones de alto nivel en grandes centros urbanos. El relevamiento y análisis del material bibliográfico consignado más arriba nos permitió un acercamiento a la visión de los perfiles de los responsables de gestión cultural, a partir del cual organizamos el estudio. Asimismo la construcción de una tipología de funciones dominantes en las instituciones culturales y de una tipología de los gestores culturales, nos permitió al cruzarlas, detectar algunas regularidades en las competencias demandadas.

Para el análisis de la demanda de formación se realizaron entrevistas en profundidad a informantes clave cuidadosamente seleccionados, en función de su destacada trayectoria como directivos de instituciones culturales urbanas. A partir de los resultados del análisis de las entrevistas se elaboró un cuestionario, que se remitió posteriormente a más de setenta directivos de la gestión cultural de América Latina y el Caribe para cumplimentar esta etapa de pretest. De esta forma se obtuvo información complementaria que no sería susceptible de ser relevada mediante instrumentos estandarizados.

Para el análisis de la oferta de formación se procedió al relevamiento y análisis de fuentes documentales (programas de estudio, etc.) obtenidas a partir de buscadores en Internet. En los puntos que siguen se aborda con mayor exhaustividad el camino metodológico elegido.

1. Las instituciones culturales: tipología instrumental de las organizaciones

Como se dijo más arriba este estudio se enmarca dentro de la concepción de UNESCO sobre el desarrollo cultural. El presente nivel describe las categorías utilizadas para construir las definiciones de las “instituciones culturales”. Se partió de una definición instrumental provisoria de las instituciones u organizaciones culturales, considerando por tales a todas aquellas instituciones dedicadas a desarrollar y/o preservar capacidades, productos y recursos culturales.

En cuanto a estas instituciones, se considera el **nivel de cobertura** (nacional, regional, local, etc.) y el **tipo de organización** (pública, privada con fines de lucro, privada sin fines de lucro, no gubernamental, sindicatos, instituciones intermedias). Asimismo se considera una probable clasificación de las instituciones por **misiones o funciones dominantes**, a saber: producción; distribución; intercambio de productos culturales: objetos culturales (productos materiales culturales), procesos culturales (procedimientos de producción), productos mediáticos (información y entretenimiento); manejo y preservación del patrimonio; promoción del desarrollo social y cultural; formas combinadas). También se toman en cuenta los **años de existencia** de la institución como indicador de prestigio dentro de la sociedad considerada.

A fin de profundizar en el tratamiento de las **funciones dominantes** en las instituciones culturales, se proporciona un pequeño listado a modo de ejemplo, distinguiéndose instituciones dedicadas a:

Administración y gerenciamiento cultural: Diseño e implementación de políticas regionales, nacionales o locales. Cooperación cultural internacional, regional, nacional y local. Integración sociocultural (destinada a sectores culturales); acciones de integración interétnicas; de integración de grupos sociales diferenciados a través de actividades culturales, promoción de valores estéticos, etc.

Manejo y preservación de patrimonio cultural, histórico y artístico: museos, bibliotecas, organismos de conservación edilicia y patrimonio histórico y artístico de la ciudad y localidades (archivos, pinacotecas, etc.), conservación y difusión de artes y destrezas folklóricas y tradiciones y costumbres, etc.

Producción y/o comercialización de productos culturales: Bajo las formas de industrias culturales, organizaciones multimediales o unidades de producción artística de diversos productos culturales, más allá del tamaño y organización de las mismas: libros, periódicos, revistas videos, programas radiales, programas televisivos, espectáculos, discos compactos y otros registros audiovisuales, fotografías, artesanías, productos multimediales, artes plásticas, artes escénicas, etc.

Promoción del desarrollo cultural: organizaciones de sector público, privado o social (ONG, fundaciones, instituciones comunitarias, clubes, etc.)

Explícitamente se dejaron fuera de este listado las organizaciones educativas (incluso las de formación cultural y artísticas específicas) puesto que serán abordadas desde la perspectiva de la oferta educativa.

La construcción de ésta tipología de instituciones constituye el primer criterio que empleamos para la selección de los informantes claves a partir de quienes se analizó la demanda de formación.

2. Los actores: una tipología instrumental de los gestores culturales

La bibliografía analizada (Mertens 1998, McKinney 1976) permitió agrupar en una misma **familia ocupacional** varios modelos de perfil en el ámbito de la gestión cultural, en una tipología que cumplió un papel sólo instrumental, creada a los efectos del análisis, constituyéndose así un segundo criterio para la selección de los entrevistados

Agentes políticos con capacidad de decisión final en la cúspide del sistema, con o sin conocimientos del sector, pero con el respaldo político del gobierno (tales

como directores, coordinadores nacionales, etc.) Se encuentran vinculados con los animadores culturales o promotores aunque los ámbitos de trabajo y la capacidad de toma de decisiones difiere en el aspecto político de la implementación,

Administradores y/o planificadores culturales con capacidades de diseño y ejecución de políticas. Desde luego que muchos administradores tienen que efectuar funciones de planificación y muchos planificadores, luego del diseño, terminan encargándose de la implementación y ejecución.

Cuando se incorporan los aspectos de producción y las actividades especializadas aparecen:

Administradores especializados a cargo de proyectos sociales e instituciones patrimoniales específicas, como museólogos, antropólogos, sociólogos, asistentes sociales,

Productores artísticos, con competencias técnico-culturales específicas referidas tanto a las artes como a las industrias culturales,

Investigadores culturales con funciones de investigación aplicada a la ejecución en campo (por ejemplo en la dirección de instituciones de preservación de patrimonio histórico y archivos).

Lo que queda sintetizado en el cuadro que sigue:

Tipología instrumental de los gestores culturales

<i>agentes políticos</i> quienes tienen las decisiones sobre la política cultural y social, son los llamados <i>policy makers</i> . En el plano privado, corresponden a directores, coordinadores, etc.
<i>administradores culturales</i> con predominio de las funciones técnico-administrativas, en especial las de gerenciamiento, en menor medida las financieras y, el conocimiento de los procesos de producción de objetos culturales
<i>planificadores</i> con predominio de las funciones de planificación y diseño de proyectos y evaluación de los mismos
<i>animadores culturales o promotores</i> con conocimientos y prácticas en métodos de animación, dinámica de grupos y aspectos sociológicos y antropológicos del trabajo sociocultural
los <i>productores culturales</i>
los <i>administradores especializados</i> , en especial, relacionados con el patrimonio y las disciplinas artísticas
los <i>investigadores culturales</i> con funciones de investigación aplicada a la ejecución en campo

3. La selección de instituciones y tipos de gestores culturales

Las tipologías que hemos presentado de instituciones y gestores permitieron hacer la selección final de los informantes. Como se verá en la sección que presenta los resultados de los cuestionarios y de las entrevistas, se tuvo particular cuidado en

que hubiera representación tanto de esta tipología de actores, como de los tipos de instituciones señaladas y los tipos de organización (públicas, privadas y sociales). El problema del nivel de cobertura (internacional, nacional, regional, provincial y local), no pudo abarcarse en todos los casos. La variable cobertura es un indicador indirecto de tamaño, ya que el tamaño se relaciona con la complejidad de la organización y con la estructura de puestos de trabajo, independientemente del hecho de que la institución sea local, regional o internacional. (una institución u organización local puede ser de gran tamaño). En cuanto a las misiones y funciones principales, como veremos más adelante, se encuentran combinadas en los casos reales analizados.

A fin de analizar los casos resultantes se resolvió combinar ambas tipologías, tal como aparece en el cuadro siguiente:

Presencia de la tipología en el sector público, privado y social (cuestionarios y entrevistas)

Tipología	Función institucional dominante producción información y entretenimiento circulación e intercambio investigación preservación patrimonial promoción del desarrollo social y sociocultural educación salud formas combinadas	Tipo de organización Pública privada con fines de lucro privada sin fines de lucro ONG Sindicatos Instituciones intermedias	cobertura de la organización nacional regional provincial local
<i>Directivos y agentes políticos</i>	SI	SI	SI
<i>administradores culturales</i>	SI	SI	SI
<i>planificadores culturales</i>	SI	SI	SI
<i>animadores culturales o promotores culturales</i>	SI	SI	SI
<i>productores culturales</i>	SI	SI	SI
<i>administradores culturales especializados</i>	SI	SI	SI
<i>Investigadores culturales</i>	SI	SI	SI

Como se trató de instituciones diferentes, correspondientes a distintos sectores del quehacer cultural (con excepción expresa, del educativo) el peso diferente que los entrevistados otorgaron a los aspectos político-culturales, administrativos, económicos, de producción cultural, animación, etc. permitió observar que la gestión cultural se asienta sobre otras especialidades previas, con formación universitaria o adquirida en el ejercicio.

4. La perspectiva desde la demanda de necesidades de formación para el ejercicio profesional de la gestión cultural

Dadas las características exploratorias de esta investigación, la **metodología** que se utilizó para los análisis de las necesidades de formación -tal como estas son percibidas por las personas que ejercen funciones de gestión cultural- se centró en el trabajo con informantes claves, quienes a su vez nos derivaron a otros **informantes claves institucionales**. Esta técnica, llamada comúnmente “bola de nieve”, tiene la ventaja de permitir trabajar las opiniones de personas autorizadas y la desventaja de considerar a cada una de estas personas como una fuente de

información única, representativa a nivel de caso. Los criterios para la selección de las instituciones, siguieron los aspectos más relevantes señalados en los términos de referencia. Se eligió la estrategia de dirigirse a **informantes claves de alto nivel**, es decir aquellas personas que cumplen funciones directivas en las instituciones. Esta elección tiene la virtud de focalizar sobre personas que tienen un conocimiento amplio y general del campo laboral en general y de su institución en particular. Como contraparte se plantea el problema de la pérdida de la información sobre el funcionamiento y constitución de los equipos de conducción y de trabajo, tema que por su importancia debería abrir un nuevo campo de investigación.

La indagación sobre los puntos de vista y sobre las representaciones profesionales de los agentes culturales, administradores y directivos culturales sobre su propia práctica se realizó por varias vías. Por una parte se realizaron **entrevistas abiertas cara a cara** con informantes clave que ocupan posiciones directivas en instituciones culturales de las características ya mencionadas. A partir de ellas se construyó un cuestionario estructurado orientado a relevar los principales aspectos de la demanda de formación para los profesionales de la gestión cultural en América Latina y el Caribe . Si bien el cuestionario es básicamente cerrado, en el mismo se dejan abiertos espacios para misiones, funciones, tareas, etc. no consignadas y se incorporan dos preguntas complementarias solicitando datos sobre nuevos informantes claves y nuevas instituciones culturales. Por otra parte se realizaron nuevas entrevistas en profundidad a aquellos profesionales que ocupan posiciones directivas en instituciones culturales de Argentina. Por último estas perspectivas fueron complementadas con el análisis de fuentes bibliográficas sobre el tema (Aguilar 1985, Aguirre 1989, Cáceres 1985, Moulinier 1997)

La administración de los cuestionarios mencionados fue realizada vía internet, y no constituye la realización de una encuesta, sino la realización del pretest de una herramienta de recolección de información, de manera que el análisis de los datos obtenidos no posee capacidad de generalización estadística alguna. Su mayor virtud es el constituir una herramienta fuertemente directiva que va guiando la construcción de un perfil más o menos unitario del gestor cultural de alto nivel, permitiendo ordenar un ámbito vasto. A la vez esto constituye su mayor limitación al diluirse las especificidades y la complejidad que presenta el sector. **Las entrevistas compensan en parte esta uniformidad al intentar recoger la diversidad de posturas que subyacen en el sector cultural.**

La contestación por parte de los informantes al cuestionario fue de carácter electivo, y pese al seguimiento realizado hubo escasa cantidad de cuestionarios completados. **Un obstáculo no menor lo constituyó la elección de la red como soporte**, dado que se presentaron dificultades e inestabilidades para el acceso a Internet desde algunos países. Dado que no es simple el acceso a las instituciones en la red **la cobertura latinoamericana que tiene el estudio, también se constituyó en una limitación.** De ninguna manera se alcanzó a lograr una representatividad exhaustiva de las instituciones culturales. Tal como se

plantea en el ítem anterior, **resulta difícil cubrir la multiplicidad de instituciones culturales**, habida cuenta de la pluralidad de funciones, tamaños y áreas del sector cultural

El marco teórico que sustenta el cuestionario para América Latina y el Caribe se asienta sobre la base de las definiciones previamente planteadas sobre las instituciones culturales. Las preguntas se construyeron en base a estudios previos de los propios investigadores, experiencias y consultas a informantes claves, consulta bibliográfica, etc. Se elaboró un primer cuestionario, el que fue testeado con informantes a efectos de afinar su diseño definitivo. Se rescataron los conceptos de **misión** o fin explícito de las instituciones, de **funciones** y de **tareas** principales desarrolladas. Partimos del supuesto que estas **constituyen un modelo aproximativo de un probable perfil del administrador cultural**. Este perfil presupuesto como listado de misiones, funciones y tareas, presenta la ventaja de sistematizar los principales lineamientos de la práctica de la gestión cultural. A la vez, como todo modelo de aproximación, presenta el problema de no ser inclusivo de todas las misiones, funciones y tareas que se pueden encontrar en el desempeño profesional.

Por otro lado se consideró la **frecuencia** y la **importancia** asignada por los informantes a las actividades que desempeñan en su labor de forma habitual o circunstancial. Asimismo se preguntó acerca de los saberes estimados como necesarios para el ejercicio profesional del administrador cultural. Estos saberes se concentran en el **saber – hacer**, que es lo que realmente se pregunta. La clasificación que adoptamos sigue a la propuesta por Le Boterf⁸, aunque la simplifica bastante. Nuestro autor considera que los referenciales de puestos de trabajo implican saberes teóricos, saberes procedimentales o instrumentales, saber – hacer procedimentales, saberes experienciales y saber – hacer sociales y relacionales. Para este caso, se han simplificado las categorías agrupándolas en el hacer, dado el carácter preliminar del estudio.

Los saberes teóricos - prácticos se recuperan a través del concepto de **necesidades de formación**, que van unidas a las funciones y actividades y a los conocimientos y saberes básicos al ejercicio de las funciones y actividades. En este sentido las necesidades de formación implican la incorporación de **conocimientos**, los que han sido agrupados en el cuestionario sobre las dimensiones⁹ que siguen:

aportes teóricos para la reflexión sociocultural
instrumentos de análisis de la realidad
bases jurídicas y económicas del área sociocultural
políticas socioculturales

⁸ Le Boterf, G. *De la compétence*. Editions d'organisation, Paris, 1994.

⁹ Sobre los aspectos cubiertos en estas dimensiones ver cuestionario anexo

planificación, programación y gestión

gestión de recursos humanos

conocimientos del área disciplinar

conocimientos técnicos específicos de orden básico (incluyen evaluación de proyectos y otros)

De estas necesidades de formación, se han desprendido mediante el análisis las **competencias** del perfil profesional. Estos tópicos serán considerados con mayor detenimiento más adelante, cuando nos refiramos a la perspectiva de la oferta cultural, por lo que no nos explayaremos ahora sobre los mismos. Baste anticipar que, por la vía del método comparativo, el grado de necesidad de la formación, los tipos de conocimientos que esta debe proveer, y la importancia relativa de cada uno de estos ponderados por los entrevistados, da cuenta del ajuste entre las necesidades de formación y la oferta educativa para la formación existente en gestión cultural. Dado el carácter preliminar de este estudio, la atención está focalizada en los resultados que se puedan obtener como insumos para la profundización del análisis.

En síntesis, el perfil profesional delineado a partir de los cuestionarios se centró en una visión funcional de:

las misiones, funciones y tareas principales (actividades)

la frecuencia e importancia que estas revisten para los entrevistados

los saberes técnicos, organizacionales, sociales y relacionales generales y los saberes disciplinares – específicos (disciplinas artísticas y socioculturales).

las necesidades de formación

las competencias

Diagrama del camino metodológico seguido

Institución	Tipología de la profesión	Misión de la institución	Funciones del informante	Tareas Principales Cotidianas y Estratégicas	Saberes Técnicos, Organizac. Relacionales Disciplinarios	Necesidades de formación	Competencias
➤	➤	➤	➤	➤	➤	➤	

Resulta claro que el **cuestionario** no agota la realidad del ejercicio profesional, sino que refiere a una parte de ese universo. Por otro lado las respuestas al mismo sólo representan la perspectiva de los puntos de vista y/o las representaciones dominantes de los actores acerca de su propio ejercicio laboral. En tal sentido las **entrevistas** en profundidad contribuyen a indagar actitudes,

intereses, biografías profesionales, trayectorias, condiciones y situaciones del desempeño, etc. que son fundamentales, en especial si se tienen en cuenta los escenarios de incertidumbre o crisis actuales en la región que nos ocupa. Cabe consignar que sería necesario acompañar a estos recursos con la observación directa de los desempeños, aspecto no incluido en el estudio.

El marco teórico de las entrevistas abiertas realizadas en Argentina se conforma a partir de los mismos problemas que son considerados en el cuestionario, que replica en parte la estructura básica de las entrevistas, realizadas cara a cara en número limitado, desde un punto de vista centrado en la historia y en la situación particular del entrevistado y su institución. Como ya se ha planteado más arriba, las entrevistas cubrieron actitudes, intereses, biografía laboral, trayectorias, situaciones, condiciones de ejercicio de la función, aspectos políticos, económicos, descripción de un día de trabajo y sus rutinas, etc. Al igual que lo planteáramos con el cuestionario, se trata también de modos de acercamiento a la problemática en el renglón cualitativo. Desde este punto de vista se analizaron aspectos que por lo general son dejados de lado en los estudios funcionalistas acerca de las características de las profesiones, poniendo énfasis en la situación y la historia laboral del entrevistado.

El concepto de **trayectoria** que empleamos está vinculado con las biografías laborales de los actores. La trayectoria describe la serie de posiciones sucesivamente ocupadas por un agente en los sucesivos estados del **campo cultural**. Ello involucra no solamente los intereses de los sujetos sino sus posibilidades y sus estrategias de acceso al capital cultural, a las redes sociales que lo conforman y a los hábitos o disposiciones estructuradas y a las estrategias aplicadas (Bourdieu,1997). Resulta prácticamente imposible comprender las representaciones de los informantes claves del campo sin conocer sus trayectorias.

Cabe anticipar que en el plano de la oferta de formación lo anterior se expresa como las condiciones de ingreso a las carreras de posgrado, las que suelen requerir experiencia práctica y trabajo previo en el área cultural. Como se verá en los resultados de las entrevistas, los informantes pusieron especial relieve en la posesión de competencias y saberes relacionados con el campo específico, ya fuera el teatral, la preservación del patrimonio tangible o intangible, etc. De este modo se complementa el carácter más generalista de la formación en gestión cultural con lo específico disciplinar. Por otro lado, ya Bourdieu (1998) y otros autores han señalado a la competencia estética como un “habitus” de clase.

5. La perspectiva desde las ofertas educativas para la formación profesional

Para este análisis se impone desde la práctica profesional cultural una premisa básica que es utilizar el concepto de **campo ocupacional o familia de ocupaciones** (Le Boterf 1993, Martens, 1998). Este describe todas las ocupaciones y tareas discernibles en el campo cultural, existentes como objetos susceptibles de dar origen a una formación o capacitación específica. Este campo ocupacional se puede observar desde una óptica educativa para la formación profesional, la que representa la visión de las instituciones educativas que proporcionan estos servicios, en términos de contenidos conceptuales y teóricos, de procedimiento y de actitud. Pero el campo ocupacional visto desde la perspectiva de las instituciones, organizaciones y empresas culturales u organizaciones sociales puede ser sustancialmente distinto, por estar constituido por los perfiles y puestos discernibles en una organización cultural o social dada. Estos forman parte de una familia ocupacional concebida desde otro enfoque conceptual más fuertemente vinculado al quehacer (misiones, funciones, tareas) que al deber ser de la formación educativa.

Entonces es necesaria una ingeniería pedagógica para pasar del hacer a los contenidos de una carrera formativa o de una capacitación en servicio. Las tareas y actividades se expresan como **competencias** o sea un conjunto de capacidades, destrezas, conocimientos reales posibles de ser puestos en acto. Este pasaje no es automático y a veces ni siquiera planeado y muy frecuentemente no hay estudios que vinculen carreras con demandas del medio mediante evaluación estandarizada de competencias, produciéndose así, una separación entre la teoría y la práctica. En algunos países latinoamericanos, donde existen estándares nacionales de competencias, se refieren a otros campos ocupacionales, pero no al sector cultural.

a. Saberes del hacer y competencias

Los conocimientos necesarios para la gestión cultural pueden ser provisoriamente agrupados en cuatro grandes categorías instrumentales del **saber hacer profesional**, que forman la base de los contenidos de la formación:

saberes técnicos: aquellos que están relacionados con la función dominante de la organización (producción, promoción social, etc.) y con la función dominante del sujeto en la misma (productor, administrador, animador sociocultural). Es importante recalcar que rara vez el perfil de puesto coincide con las definiciones al uso sobre la ocupación analizada,

saberes de organización: son los saberes relacionados con el conocimiento de la organización donde se actúa, sus normas técnicas y laborales y las capacidades de conducción y/o subordinación,

saberes de relación, tanto en el ámbito de las relaciones internas como las externas de la organización con el medio ambiente: clientes, proveedores, usuarios, beneficiarios, etc.,

saberes disciplinarios específicos de los ámbitos artísticos y socioculturales donde desarrolla sus actividades la organización (teatro, música, promoción social, promoción cultural, etc.).

Estos saberes se expresan en las competencias que el sujeto pone en juego en el desempeño cotidiano y estratégico de la función. La competencia debe diferenciarse de la calificación. Mientras la calificación es un conjunto de conocimientos y capacidades en potencia, incluidos modos de comportamiento y habilidades que los sujetos adquieren durante el proceso de socialización y educación/formación; las competencias son aquellos conocimientos, comportamientos y habilidades necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es una capacidad real y posible en un contexto dado, que se expresa a través de los resultados y/o desempeños. Los **saberes cotidianos** constituyen las rutinas productivas (no las burocráticas), son los esquemas de acción con los que los sujetos se desempeñan. Los **saberes estratégicos** tienen que ver con la aptitud del sujeto para prever las fluctuaciones de la organización y el medio ambiente. Estos tipos de saberes se manifiestan como las competencias generales para resolver problemas, para comunicarse, para tomar decisiones, etc. y pueden ser detectados por medio de entrevistas cualitativas en el campo.

A la vez, los saberes dan lugar a las necesidades de formación y a los contenidos de la formación que son conceptuales, procedimentales y actitudinales conformando el programa de la formación y sus objetivos. Se presentan algunas preguntas centrales: ¿cuántos de estos saberes son aprendidos por medios educativos, incluso considerados en los programas mismos? ¿cuántos son librados a prerrequisitos para cubrir por los actores en el ingreso a la formación o presupuestos como experiencia previa de los capacitados?

b. Características de las ofertas educativas

Las ofertas educativas pueden ser ampliamente variadas y no son nunca idénticas a las necesidades, aunque así lo parezcan o se las presente, pues siguen otras lógicas vinculadas con las necesidades de los procesos de enseñanza – aprendizaje. Nos referimos a cuestiones tales como la secuenciación de conocimientos y actividades, las posibilidades de infraestructura y de dotación de recursos docentes existentes y su experiencia práctica en el desarrollo cultural. Incide fundamentalmente la gran variedad de capacitados que tienen que atender, con trayectorias educativas y culturales diferentes y por tanto, diferentes necesidades. También debe considerarse la percepción sobre el campo ocupacional que tienen las instituciones educativas, el grado de relación que existe entre ambos tipos de instituciones.

Por todo ello, las instituciones formadoras presentan ofertas diversas, para públicos diversos, con necesidades diferentes. La articulación o el ajuste entre las necesidades básicas de formación y los programas formativos existentes requiere de técnicas sofisticadas como la construcción de perfiles y la elaboración de referenciales de las competencias puestas en juego en la práctica ocupacional. Como se verá, las instituciones formadoras son múltiples y no siempre esencialmente educativas. También son múltiples los grados de formación ofrecidos (inicial, continua, reconocida mediante título o credencial habilitante, entrenamientos, etc.). La inexistencia y/o el grado de dispersión del campo ocupacional-profesional, que refiere a la multiplicidad del mismo en el plano institucional, también se expresa en la multiplicidad que oferta la formación.

Por otro lado, para vincular los saberes, centralmente los saberes del hacer, los contenidos deben ser no sólo conceptuales, sino sobre procedimientos y actitudes. El problema de las actitudes (de orden psicosocial), así como el de los intereses es central en el diseño de los programas de formación en administración y gestión del desarrollo cultural. De aquí las tensiones entre las visiones fundamentalmente economicistas y las visiones más abarcadoras de los aspectos políticos y sociales de la producción cultural, o entre funciones de producción para el mercado cultural y funciones de promoción sociocultural, las que –como veremos- se presentan también en los programas de formación analizados. Más que la diversidad institucional, interesan entonces las presentaciones, objetivos y descripciones de los conocimientos que se van a adquirir en la formación, y cómo las instituciones formadoras - si lo hacen- describen las competencias necesarias a las ocupaciones del campo.

En la formación cabe trazar una distinción entre capacitación o formación continua y formación inicial. La formación continua consiste en abordajes que se basan en la experiencia anterior de los alumnos en el campo ocupacional. La formación inicial por su parte realiza un acercamiento al campo de la gestión cuanto menos desde las instancias de estudios secundarios superiores y carreras de grado. El análisis de los requisitos de ingreso a las distintas ofertas educativas, permite establecer de qué tipo de formación se trata. Así, como se verá más adelante, puede afirmarse que los posgrados, especializaciones, diplomaturas, etc. ofrecen una formación continua, puesto que se solicita de los sujetos interesados que ya se encuentren de alguna manera en el campo cultural o en sus cercanías. Ello implica que, como punto de partida para los capacitados, se presuponen saberes prácticos aprendidos en el desempeño laboral.

Cabe aclarar que en este estudio se ha dado por supuesto que el sistema educativo es el subsector formal educativo-cultural privado o público, el cual realiza una formación o capacitación que es reconocida como tal por el propio campo ocupacional cultural. Obviamente este reconocimiento no siempre se produce, y por otra parte va más allá de la mera titulación, porque precisamente la muestra de una buena formación reside en un buen desempeño. El grado de

reconocimiento que el campo ocupacional de la gestión cultural otorga a la formación es un aspecto que no se investiga en forma directa en este estudio y que constituye un supuesto básico del cuestionario. El mismo es susceptible de discusión, pues es posible que los miembros del sector no titulados planteen que la formación sólo se da en la práctica. De cualquier modo, ese es un tema no relevado que tendría que ser objeto de futuras indagaciones.

Si las instituciones educativas a cargo cumplen otra función prioritaria por fuera de la de formación (promoción social, defensa salarial, administración municipal) ello no importa aquí, más que como indicador del grado de reconocimiento dentro del campo educativo formal que tiene la educación en la gestión cultural. Las instituciones de formación y capacitación pueden ser privadas o públicas, secundarias o terciarias, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, ministerios o instancias estatales, dependencias culturales, escuelas, fundaciones, etc., lo que aquí interesa es cómo conciben el proceso de formación y al futuro egresado.

Del cualquier modo, como veremos, la primacía de las instituciones propiamente educativas es casi del total. La decisión de abordar los procesos de formación formales – legales, no dependió exclusivamente de focalizar el estudio. Las búsquedas en Internet se iniciaron a partir de los términos “gestión cultural”, “administración cultural”, “gestión y administración cultural”, “promoción cultural”, “animación cultural”, etc. Estas arrojaron un predominio de cursos y carreras de formación inicial o continua, impartidos por una mayoría de instituciones universitarias o convenios entre instituciones educativas y otras del orden social. Las salidas profesionales de los cursos superiores del sistema de enseñanza secundaria, las carreras cortas, las capacitaciones en servicio, diseñan una percepción de los estudios como tecnicaturas o sea posiciones subordinadas en el campo ocupacional. Las carreras terciarias, posgrados, postítulos, etc. diseñan otro tipo de percepción de la jerarquía en las organizaciones culturales, al igual que los cursos impartidos por ministerios, instituciones artísticas de producción o preservación patrimonial, etc. Aquí la división hace a las funciones de planificación y administración de la gestión, es decir a un modelo presunto de **habilitación para la toma de decisiones** tanto de política cultural como de política y gestión institucional.

c. Dimensiones para el análisis de contenido de los programas de las instituciones de formación

En el cuadro siguiente (Instrumentos y dimensiones para el análisis de contenido de las ofertas de formación) se muestran las dimensiones y categorías que se utilizan en el estudio. Allí se presenta el cruce con los contenidos de conocimiento usados para el cuestionario sobre la demanda, en la pregunta referida a necesidades de formación, formulando así el nexo entre la perspectiva del ejercicio profesional y la de la oferta de formación. El cuadro incluye vínculos entre los saberes del hacer del ejercicio profesional y las competencias en relación a los

contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales de los planes de estudio analizados. Cabe aclarar que como se trata del análisis de documentos en Internet, su contenido varía sustancialmente en cuanto a amplitud, profundidad y completitud, variables que se considerarán en cada caso. En este nivel de generalidad la metodología usada remite a la comparación entre lo demandado y lo ofertado en términos de existencia. Queda pendiente un análisis más profundo de la oferta de formación en términos de alta adecuación a las necesidades y máxima calidad. Ello requiere estrategias metodológicas e instrumentos específicos relacionados con la evaluación de procesos y resultados que no son objeto de esta indagación preliminar.

Cuadro: instrumento y dimensiones para el análisis de contenido de las ofertas de formación en gestión cultural

Nombre de la institución formadora	País	Tipo de institución educativa	Tipo de formación y Grado de formalización de la formación	Título otorgado	Nivel educativo de la formación	Objetivos y/o fundamentaciones de la formación	Condiciones o requisitos para la inscripción	Organización del plan de estudios	Duración y carga horaria Régimen de estudios	Sistema de evaluación y acreditación
Nombre Localización de la carrera en la estructura institucional: facultad, instituto, escuela, taller, dependencia, etc.		Enseñanza media Enseñanza: ciclos superiores (high school, tecnicaturas, formación docente, etc. Superior: Universidades o institutos superiores Ministerio, secretaría, dirección. Área cultural Municipalidades ONG Organización Social Enseñanza especializada en artes Convenios interinstitucionales Otras	Inicial Inicial – continuo Continuo Informal Formal - legal con título Formal – legal con credencial Curso de Capacitación Específico Tecnicatura Licenciatura Posgrado Especialización Diploma Maestría Doctorado	Definición del título Pertinencias laborales Perfiles ocupacionales	Medio Superior Postítulos Posgrados Especializaciones no ligadas al circuito educativo	Refieren a: Misiones, funciones y actividades Competencias o capacidades, expectativas de logro Definiciones de perfil, En base a necesidades. Otros	Nivel educativo de los ingresantes Experiencia anterior en área cultural Y/o social Títulos habilitantes para los posgrados, etc.	Contenidos Areas disciplinares Cantidad de Materias Cantidad de Talleres Aspectos de metodología Cantidad de Seminarios Actividades en campo Presentación y/o implementación de proyectos culturales Presentación y/o implementación de proyectos de investigación cultural	Total: Años. Meses Total por Materia: Meses, días u horas Total por talleres, seminarios proyectos, investigaciones.	Criterios y normas para la evaluación y la acreditación Producciones para la evaluación y la acreditación final y productos parciales

Cuadro: instrumento y dimensiones para el análisis de contenido de las ofertas de formación en gestión cultural (continuación)

Nombre de la institución formadora	Contenidos		Saberes involucrados	Competencias habilitadas
	Nombre de las materias	Áreas disciplinares de acuerdo a los conocimientos básicos a las necesidades de formación ¹⁰	Interpretación	Según las instituciones formadoras
Nombre Localización de la carrera en la estructura institucional: facultad, instituto, escuela, taller, dependencia, etc.	Nombre de las materias, seminarios, talleres, pasantías, etc.	aportes teóricos para la reflexión sociocultural instrumentos de análisis de la realidad bases jurídicas y económicas del área sociocultural políticas socioculturales planificación, programación y gestión gestión de recursos humanos conocimientos del área disciplinar conocimientos técnicos específicos de orden básico (incluyen evaluación de proyectos y otros)	saberes técnicos saberes de organización saberes de relación saberes disciplinarios específicos	planificación y gestión ejecución seguimiento organización y comunicación toma de decisiones trabajo en equipo

¹⁰ Se utilizan las mismas categorías que están presentes en el cuestionario específico destinado a los entrevistados

CAPITULO 2

EL ANÁLISIS DE LA DEMANDA A PARTIR DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN EN GESTION CULTURAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE

2.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS

Se han analizado en profundidad, 10 casos que se centran alrededor de la figura del coordinador, director o encargado de la gestión, como aparece en la columna puesto de los informantes y teniendo en cuenta la disparidad de instituciones que dirigen, se han encontrado regularidades sugerentes de una concepción bastante unificada sobre la gestión cultural. Sin la pretensión de superar un nivel exploratorio, teniendo en cuenta que estos casos fueron elegidos intencionalmente por ser todos ellos informantes claves en las distintas instituciones y ocupar puestos de jerarquía, y que se tomaron instituciones de gran tamaño y alto nivel, - nacional, estadual o provincial y municipal, algunas que pertenecen al ámbito público y otras al privado (ONG)- resulta destacable la consistencia entre los datos obtenidos de los informantes claves de las entrevistas preliminares, los proporcionados por informantes claves en las entrevistas en profundidad, y los resultados obtenidos en el pretest del cuestionario.

Los resultados que abajo se enumeran tienen alto valor documental por la relevancia de las instituciones que los entrevistados dirigen o coordinan, por su antigüedad y experiencia en el cargo o área, etc.

1. Misiones

Las misiones como objetivos generales de las instituciones elegidas presentan cierto grado de **diversidad** pero, como se verá en el cuadro siguiente, también, un nivel importante de **convergencia**.

Misiones	Cantidad de instituciones que desarrollan estas misiones con frecuencia
Elaboración de políticas culturales públicas	9
Administración de políticas públicas	7
Elaboración de legislación cultural	7
Control de políticas culturales	9
Producción de bienes culturales	7
Distribución de bienes culturales	7
Producción de servicios culturales	10
Animación sociocultural	9
Promoción social de la cultura	8
Provisión de financiamiento para acciones culturales y socioculturales	6
Investigación cultural	6
Consultorías y diagnóstico socio-cultural	6
Manejo del patrimonio cultural e histórico	7

Como se puede observar, se encuentran representadas todas las opciones aunque, en forma variada. Resulta interesante señalar que todas producen servicios culturales, y que una gran mayoría elabora políticas culturales, ya sea por parte del estado o para la comunidad en el caso de fundaciones y universidades, que ejercen un control de sus propias políticas y que animan a la producción de eventos socioculturales y a la promoción social. Se verá como los objetivos institucionales varían de acuerdo al tipo de institución que se trate.

2. Funciones

Se pidió a los informantes que asignaran **grados de importancia** a las siguientes funciones

Funciones mencionadas	Grado de importancia atribuido por los informantes
Planificación de programas y proyectos	Alto
Ejecución de programas y proyectos	Alto
Organización del proceso de producción técnica de bienes y servicios culturales	Medio
Gestión de RRHH	Alto
Evaluación general estratégica de las acciones de la organización	Alto
Evaluación, control y monitoreo de los procesos y calidad de producción cultural	Medio
Evaluación, control y monitoreo de las actividades de la organización	Alto
Gestión financiera de la organización	Alto
Gestión de los recursos materiales	Medio alto
Gestión de la imagen y la comunicación intrainstitucional y comunitaria	Medio alto
Toma de decisiones	Alto

Los resultados obtenidos de la lectura transversal de los cuestionarios permiten observar la pertinencia de las funciones planteadas y el grado de importancia atribuido. Se debe recordar que son las funciones más importantes del puesto de trabajo que ocupa el informante. Así, por ejemplo, el cumplimiento de un perfil principalmente administrativo no implica que el informante asuma la gestión de la imagen institucional ante la comunidad o la gestión de los recursos materiales, funciones que pueden ser cumplidas por otras personas en grandes organizaciones como las consultadas. Sin embargo **es notorio el hecho de la consistencia de las respuestas**, más allá de si la función es cumplida o no por el informante en el puesto de trabajo.

3. Tareas

En cuanto al renglón tareas, un análisis atento de los cuestionarios permite señalar que todas las tareas registradas en el instrumento han sido reconocidas como pertinentes a la gestión cultural por los informantes, aunque se manifiesten variaciones de acuerdo al tipo de institución de que se trate y a las especificidades del puesto ocupado.

El cuadro siguiente permite observar en forma cualitativa la frecuencia con que los informantes presentan a las tareas que desarrollan – según ellos- en el ejercicio de su puesto.

Tareas	Frecuencia de mención por los informantes
Diseño de programas y proyectos culturales. Cronogramas y planificación.	Alta
Diseño de políticas y estrategias del funcionamiento general de la institución.	Alta
Elaboración de presupuestos.	Alta
Realización de convenios y propuestas de contratos.	Media
Análisis, evaluación y control de las concesiones de ayuda, subvenciones y financiamiento de actividades culturales a terceros.	Media
Relación con otras instituciones similares.	Alta
Relación con los medios de comunicación y relaciones públicas.	Media
Organización y dirección de equipos de trabajo y procedimientos.	Alta
Supervisión y evaluación de los resultados económicos y/o socioculturales.	Alta
Producción de bienes culturales	Alta
Programación de espectáculos y/o actividades.	Alta
Investigación y análisis del contexto sociocultural donde se desempeña la institución.	Media
Elaboración de planes de formación de RRHH.	Alta
Organización y dirección de los RRHH.	Alta
Representación legal e impositiva de la organización.	Alta
Gestión de la administración contable y de personal.	Alta
Diseño y ejecución de la política de comunicación interna de la institución.	Media
Elaboración de estrategias de captación de recursos financieros.	Alta
Ejecución de estrategias de captación de recursos financieros.	Alta
Supervisión y evaluación del funcionamiento organizacional.	Alta
Interlocución con los medios de comunicación (Vocero institucional).	Media
Tareas de prensa y difusión.	Media
Elaboración de estrategias de captación de público.	Alta
Ejecución de tareas de captación de público.	Media
Proponer y operativizar criterios y normativas de acceso a subvenciones externas.	Alta
Promoción de los valores sustentados por la organización, al interior y al exterior de la misma.	Alta
Diseño de acciones en materia de provisión de infraestructura y tecnología.	Media
Ejecución de acciones en materia de infraestructura y tecnología	Baja
Resolución negociada de conflictos internos y externos.	Alta

Tareas	Frecuencia de mención por los informantes
Diseño de programas y proyectos culturales. Cronogramas y planificación.	Alta
Diseño de políticas y estrategias del funcionamiento general de la institución.	Alta
Elaboración de presupuestos.	Alta
Realización de convenios y propuestas de contratos.	Media
Análisis, evaluación y control de las concesiones de ayuda, subvenciones y financiamiento de actividades culturales a terceros.	Media
Relación con otras instituciones similares.	Alta
Relación con los medios de comunicación y relaciones públicas.	Media
Organización y dirección de equipos de trabajo y procedimientos.	Alta
Supervisión y evaluación de los resultados económicos y/o socioculturales.	Alta
Producción de bienes culturales	Alta
Programación de espectáculos y/o actividades.	Alta
Investigación y análisis del contexto sociocultural donde se desempeña la institución.	Media
Elaboración de planes de formación de RRHH.	Alta
Organización y dirección de los RRHH.	Alta
Representación legal e impositiva de la organización.	Alta
Gestión de la administración contable y de personal.	Alta
Diseño y ejecución de la política de comunicación interna de la institución.	Media
Elaboración de estrategias de captación de recursos financieros.	Alta
Ejecución de estrategias de captación de recursos financieros.	Alta
Supervisión y evaluación del funcionamiento organizacional.	Alta
Interlocución con los medios de comunicación (Vocero institucional).	Media
Tareas de prensa y difusión.	Media
Elaboración de estrategias de captación de público.	Alta
Ejecución de tareas de captación de público.	Media
Proponer y operativizar criterios y normativas de acceso a subvenciones externas.	Alta
Promoción de los valores sustentados por la organización, al interior y al exterior de la misma.	Alta
Diseño de acciones en materia de provisión de infraestructura y tecnología.	Media
Ejecución de acciones en materia de infraestructura y tecnología	Baja
Resolución negociada de conflictos internos y externos.	Alta

4. Saberes del hacer

Para cada una de las **funciones** los entrevistados señalaron el orden de importancia (del 1° a 4°) que tienen los **saberes del hacer** para el desempeño de su puesto de trabajo. Además del trabajo caso por caso, con las variaciones esperadas se pudo detectar en forma exploratoria aquellas opiniones donde todos los tipos de saberes¹¹ definidos, aparecían en forma combinada como muy importantes e importantes

Principales funciones en el desempeño de la Gestión cultural	Presencia de todos los saberes del hacer en forma combinada y grado de importancia por función
Planificación de programas y proyectos	<i>Alta</i>
Ejecución de programas y proyectos	Media
Organización del proceso de producción técnica de bienes y servicios culturales	Baja
Gestión de RRHH	Baja
Evaluación general estratégica de las acciones de la organización	Media
Evaluación, control y monitoreo de los procesos y calidad de producción cultural	Media
Evaluación, control y monitoreo de las actividades de la organización	<i>Alta</i>
Gestión financiera de la organización	<i>Alta</i>
Gestión de los recursos materiales	Media
Gestión de la imagen y la comunicación intrainstitucional y comunitaria	Media
Toma de decisiones	<i>Media alta</i>

Como se desprende del cuadro anterior, **es importante el dominio de todos los saberes del hacer en la planificación de programas y proyectos culturales, en la evaluación, control y monitoreo de las actividades de la organización, en la gestión financiera y en la toma de decisiones.** En las otras funciones – en

¹¹ Lo que se ha sondeado en esta pregunta tiene que ver con los contenidos de los programas de formación. En el caso de esos programas algunos de estos saberes están presupuestos, p.ej. en el caso de maestrías y especializaciones la posesión de los mismos figura como prerrequisitos para el ingreso a la formación.

opinión de los informantes – predominan uno u otro tipo de saberes, como se puede observar en los casos analizados.

5. Las necesidades de formación en gestión cultural

Los cuadros siguientes describen las opiniones vertidas por los informantes sobre las necesidades de formación, tomando a estos como **informantes claves sobre gestión cultural**. Por tanto si bien su representatividad es limitada desde el punto de vista estadístico, la misma es elevada en tanto que estos informantes proporcionan una orientación válida sobre las necesidades de formación en función de la relevancia de su nivel profesional, de experiencia y de desempeño. Se analizan los conocimientos estimados necesarios siguiendo el orden en que figuran en el cuestionario.

1) Aportes teóricos a la reflexión socio-cultural

Necesidades de formación requeridas para la gestión cultural	Opiniones sobre el grado de necesidad de la formación sobre los casos relevados			
	Necesario			Prescindible
	Imprescindible	Muy necesario	Necesario	Prescindible
1) Aportes teóricos a la reflexión socio-cultural				
1) Conocimientos de antropología	tres	dos	tres	dos
2) Conocimientos de sociología	cuatro	dos	tres	uno
3) Conocimientos de psicología	tres	tres	uno	tres
4) Conocimientos de comunicación social	siete	dos	uno	ninguna
5) Tendencias socio-culturales	cinco	cuatro	uno	ninguna
6) Historia del área cultural específica	cinco	dos	dos	uno
<i>Grado de necesidad medio alto, considerando el agrupamiento efectuado</i>				

Como se observa **se consideran imprescindibles los aportes teóricos en comunicación social, tendencias socioculturales, historia del área cultural específica y sociología de la cultura**. En el capítulo correspondiente a formación se verá como todas estas disciplinas se encuentran representadas en los programas de formación. Las columnas muy necesario y necesario complementan este grado de necesidad relativamente alto, en la medida en que se encuentran casos que consideran prescindibles estos conocimientos disciplinares, con las notorias excepciones de comunicación social y tendencias socioculturales, que son consideradas las más relevantes. Debe tenerse en cuenta, que estos informantes poseen grados universitarios elevados y especializaciones.

2) Instrumentos de análisis de la realidad

Necesidades de formación requeridas para la gestión cultural	Opiniones sobre el grado de necesidad de la formación sobre los casos relevados			
	Necesario			Prescindible
	Imprescindible	Muy necesario	Necesario	Prescindible
2) Instrumentos de análisis de la realidad:				
1) Conocimientos de manejo de datos estadísticos	tres	seis	uno	ninguna
2) Conocimientos de análisis mercadotécnico	cinco	dos	tres	ninguna
<i>Grado de necesidad alto</i>				

Si bien resulta manifiestamente importante el manejo de datos estadísticos, no puede obviarse que para muchos informantes es central el conocimiento del análisis mercadotécnico. Ello es debido al peso de la gestión de programas y proyectos y de la producción cultural.

3) Bases jurídicas y económicas del área socio- cultural

Necesidades de formación requeridas para la gestión cultural	Opiniones sobre el grado de necesidad de la formación sobre los casos relevados			
	Necesario			Prescindible
	Imprescindible	Muy necesario	Necesario	Prescindible
3) Bases jurídicas y económicas del área socio- cultural				
1) Sistema jurídico nacional	dos	seis	uno	uno
2) Legislación básica en el campo de la gestión	seis	cuatro	ninguno	ninguno
3) Legislación aplicada al sector socio-cultural	seis	tres	uno	ninguno
4) Bases macroeconómicas del sector	cinco	cuatro	uno	ninguno
5) Relación economía - sector socio-cultural	cinco	cinco	ninguno	ninguno
6) Gestión económica de un proyecto	ocho	uno	uno	ninguno
7) Bases de contabilidad	tres	dos	cinco	ninguno
8) Financiación del sector	cinco	cinco	ninguna	ninguno
9) Captación de recursos económicos y financieros	siete	dos	una	ninguno
10) Análisis de resultados económicos del sector	seis	ninguna	cuatro	ninguno
<i>Grado de necesidad alto</i>				

Los aspectos económicos son altamente valorados por los informantes, específicamente en la gestión de proyectos y en la captación de recursos. La legislación vigente también es ponderada como importante, tanto la referida a la gestión como la que refiere al área cultural. El conocimiento del contexto macroeconómico y de la relación economía – cultura, del financiamiento y de los resultados del sector también se valoran claramente en el cuadro. Los actuales escenarios económico-financieros latinoamericanos hacen que estos aspectos sean considerados centrales en la formación. De la importancia de estos

conocimientos es prueba el hecho que uno sólo de los informantes clasificó como prescindible el conocimiento del sistema jurídico nacional.

4) Conocimientos sobre políticas socioculturales

Necesidades de formación requeridas para la gestión cultural	Opiniones sobre el grado de necesidad de la formación sobre los casos relevados			
	Imprescindible	Muy necesario	Necesario	Prescindible
4) Conocimientos sobre políticas socioculturales				
1) Procesos de constitución y elaboración.	cuatro	cinco	ninguno	uno
2) Estrategias de intervención	seis	dos	uno	uno
3) Realidad actual del desarrollo socio-cultural de su país	ocho	uno	uno	ninguno
4) Políticas culturales regionales e internacionales	ocho	dos	ninguno	ninguno
5) Estructuras supranacionales	siete	Dos	uno	ninguno
<i>Grado de necesidad alto</i>				

El conocimiento de la realidad actual del desarrollo sociocultural, de las políticas culturales regionales e internacionales y de las estructuras supranacionales está altamente ponderado. Con todo, es interesante consignar que estos conocimientos no siempre se encuentran presentes en la formación ofrecida. También resulta importante plantear la relevancia asignada a los conocimientos sobre las estrategias de intervención y a los procesos de constitución y elaboración de políticas y el conocimiento de la construcción de las mismas.

5) Planificación, Programación, Gestión

Necesidades de formación requeridas para la gestión cultural	Opiniones sobre el grado de necesidad de la formación sobre los casos relevados			
	Imprescindible	Muy necesario	Necesario	Prescindible
5) Planificación, Programación, Gestión				
1) Conocimientos de planificación socio-cultural	cinco	tres	uno	uno
2) Conocimientos de programación	ocho	uno	uno	ninguno
3) Conocimientos de gestión operativa	ocho	uno	uno	ninguno
4) Conocimientos de planificación estratégica	diez	ninguno	ninguno	ninguno
5) Conocimientos de promoción y publicidad	seis	uno	tres	ninguno
6) Producción y distribución en el sector cultural	seis	uno	tres	ninguno
7) Conocimientos de estrategias comunicacionales	siete	tres	ninguno	ninguno
8) Atención al público	cinco	tres	uno	uno
<i>Grado de necesidad alto</i>				

Los informantes consideran de manera unánime que los conocimientos sobre planificación estratégica son imprescindibles. Le siguen en importancia los relativos a la programación y la gestión operativa. En menor medida importan los conocimientos acerca de la producción y distribución de servicios culturales, las estrategias comunicacionales, la promoción, la publicidad y la atención al público. Como hemos visto en los puntos de misiones, funciones y tareas estos aspectos son centrales y operativos en el desarrollo de la gestión. Como elementos teórico prácticos aparecen en las carreras de formación como talleres de elaboración de proyectos o bajo los nombres de distintas asignaturas. **Estos aspectos, sin embargo, no aparecen especificados estrictamente en los programas, en particular la planificación estratégica de la cultura.**

6) Conocimientos de gestión de recursos humanos

Necesidades de formación requeridas para la gestión cultural	Opiniones sobre el grado de necesidad de la formación sobre los casos relevados			
	Necesario			Prescindible
	Imprescindible	Muy necesario	Necesario	Prescindible
6) Conocimientos de gestión de recursos humanos				
1) Conocimientos de teorías del liderazgo	seis	dos	uno	uno
2) Dinámica de grupo	cinco	cinco	ninguno	ninguno
3) Técnicas de negociación	cuatro	seis	ninguno	ninguno
4) Conocimientos de teorías del conflicto	tres	cuatro	uno	dos
5) Resolución de conflictos: métodos	cinco	cinco	ninguno	ninguno
6) Captación, dirección y trabajo con voluntarios	tres	cuatro	dos	uno
<i>Grado de necesidad medio alto</i>				

La valoración de los conocimientos sobre la gestión de recursos humanos se concentran alrededor de las teorías del liderazgo, de los métodos de resolución de conflictos y del conocimiento de la dinámica de grupos. Aunque en menor medida, también se ponderan las técnicas de negociación. Sin embargo, en varios casos se caracterizan como prescindibles conocimientos afines como las teorías del conflicto. Por ello se ha preferido caracterizar a estos conocimientos como de necesidad media alta dado que no concentran las uniformidades detectadas en otros aspectos. Con todo, esto no implica juzgar la importancia de los mismos. El trabajo con voluntariado, depende obviamente de la conformación de la organización que se trate, sin embargo, teniendo en cuenta este factor, está bien ponderado. **Es interesante anotar que la gestión de recursos humanos desde el punto de vista de las teorías de la organización, está poco representada en los programas analizados.**

7) Conocimientos de área disciplinar

Necesidades de formación requeridas para la gestión cultural	Opiniones sobre el grado de necesidad de la formación sobre los casos relevados			
	Necesario			Prescindible
	Imprescindible	Muy necesario	Necesario	Prescindible
7) Conocimientos de área disciplinar				
1) Conocimiento del sector en el cual actúa	siete	dos	uno	ninguno
2) Procesos de producción de bienes y servicios	cinco	tres	dos	ninguno
3) Mercados	cuatro	tres	tres	ninguno
4) Tendencias y prospectivas	siete	dos	uno	ninguno
<i>Grado de necesidad alto</i>				

Los conocimientos de la disciplina cultural en la que actúan los informantes aparecen como totalmente necesarios, en especial el conocimiento del sector y de sus tendencias y prospectivas. Estas necesidades son específicas de acuerdo al sector cultural que se trate. Desde el punto de vista de la oferta, estas necesidades particulares o bien se agrupan no respetando la identidad de cada sector artístico o cultural –salvo excepciones– o se consideran como conocimientos exigibles antes de iniciar la formación. **La interfase entre estos conocimientos específicos y los contenidos de orden generalista que suele ofrecer la formación, es realmente incipiente y constituye uno de los problemas centrales que hacen a la eficacia de la misma.** Es claro que los requisitos exigidos para poder ingresar en la formación, tales como la experiencia en el área cultural, intentan subsanar el problema. A la vez, la admisión de personas provenientes de distintos sectores artísticos y culturales y de instituciones vinculadas a la industria cultural, la conservación patrimonial, la promoción cultural, genera tratamientos diferenciados entre las áreas, priorizando las más cercanas al mercado y a la producción de bienes y servicios culturales. Veremos en el capítulo de las ofertas como algunas de las instituciones de formación de Brasil, México y Argentina ya consideran este problema, creando formaciones específicas en gestión de medios de comunicación de masas o en promoción cultural.

8) Conocimientos técnicos y específicos

Bajo este nombre genérico se agrupan conocimientos transversales, que no son privativos del sector cultural sino que hacen a la gestión, cualquiera sea el sector considerado. En este sentido constituyen aspectos imprescindibles para los desempeños Necesidades de formación requeridas para la gestión cultural	Opiniones sobre el grado de necesidad de la formación sobre los casos relevados			
	Necesario			Prescindible
	Imprescindible	Muy necesario	Necesario	Prescindible
8) Conocimientos técnicos y específicos				
Expresión oral y escrita	cinco	cuatro	ninguno	uno
Conocimiento de tecnologías aplicadas a su área	ocho	dos	ninguno	ninguno
Organización de grandes manifestaciones culturales (eventos)	cuatro	cuatro	uno	uno
Idiomas	dos	dos	tres	tres
Informática	tres	tres	cuatro	ninguno
Redes	tres	cinco	dos	ninguno
Diseño gráfico	tres	dos	cinco	ninguno
Planificación operativa de actividades	siete	tres	ninguno	ninguno
Protocolo y relaciones públicas	cuatro	uno	cuatro	uno
Métodos de evaluación de proyectos	seis	tres	uno	ninguno
<i>Grado de necesidad medio alto</i>				

Como se observó anteriormente la importancia de la planificación operativa es descollante al igual que el conocimiento de tecnologías aplicadas al área. También es ponderada como importante la evaluación de proyectos. El dominio de la expresión oral y escrita, las competencias en la organización de eventos, así como el manejo de las relaciones públicas, se hallan presentes en menor medida. Sin embargo, las opiniones se hallan semidispersas por lo que se puede calificar a las necesidades de la formación en estos aspectos como medias altas.

6. Las competencias derivadas

Los aspectos anteriormente desarrollados dan origen al siguiente cuadro general con que concluimos este acápite. En el se describen las misiones más frecuentes en las instituciones consultadas, las funciones más importantes, las tareas más frecuentes en el desempeño del puesto de trabajo, las necesidades de formación y las competencias generales que se pueden reconstruir de las mismas. No se han considerado sino aquellos aspectos que han sido más ponderados por los expertos. Los aspectos competenciales específicos deberían ser objeto de investigaciones ulteriores, basadas en la observación de contextos sociales e institucionales.

Como resulta ostensible, las competencias mencionadas son de un alto nivel de generalidad. Ello es así por varias razones:

se encuentran en otros sectores productivos además del cultural, están referidas, al igual que las necesidades de formación y los saberes del hacer, a contextos múltiples dentro del sector cultural, o sea que son transversales a todo el sector, se plantean como un primer abordaje de tipo exploratorio. Hay que recordar que el análisis utilizado responde a opiniones sobre cómo el desempeño del puesto responde a condiciones de excelencia y no a condiciones reales que incorporan la relación con el contexto, las necesidades de formación de esta manera planteadas, responden a representaciones sobre temáticas que se basan en un modelo subyacente al cuestionario y que conduce en forma sesgada a determinadas conclusiones, las competencias derivadas de las mismas son comparables a otras donde necesariamente interviene la gestión.

En este sentido resulta ilustrativa la comparación con el trabajo desarrollado por Boylan (2000), quien analiza el gerenciamiento de patrimonios y museos con sus especificidades en Canadá y en Gran Bretaña¹². Aquí **se reconocen con claridad rangos genéricos de destrezas y competencias que tienen similitud con las necesidades de formación y las competencias planteadas en este estudio.**

Por supuesto, no todas ellas se aplican a los distintos niveles del personal cultural ni se aplican a todo el campo laboral cultural. Así, las competencias generales que debe demostrar el **personal de los museos** son:

Comunicacionales: comunicación intercultural, escrita, oral y no verbal

Evaluativas con dominio de sus métodos: análisis de datos, recolección, diseño de proyectos, métodos de reporte, etc.

Gerenciales en el financiamiento: análisis básico, monitoreo y reportes

Dominio de informática: mails, internet, multimedia, manejo de bases

Dominio de competencias para las relaciones interpersonales: trabajo de equipo, estrategias de desactivación de conflictos, etc.

Dominio de competencias sobre la naturaleza del trabajo que se realiza: políticas y prácticas administrativas, relación con otras instituciones, manejo multidisciplinar, etc.

Profesionalismo en el área disciplinar: contribuciones del campo, formación continua, ética y valores

Adecuación al contexto institucional y a la disciplina artística o cultural

Manejo de proyectos: delegación, revisión

Pensamiento crítico, habilidad para adquirir nueva información y aplicarla, manejo metodológico

Manejo de recursos en el campo

Relación museos-sociedad

Etc.

¹² Boylan, P. Resources for Training in the Management and Administration of Cultural Institutions. Pilot Study for UNESCO. City University, London, 1999-2000.

La mayoría de las competencias generales mencionadas¹³ son estrictamente comparables tanto a las necesidades de formación analizadas, como a aquellas competencias mencionadas en el cuadro que sigue, respetando las obvias especificidades.

¹³ Se han dejado de lado algunos aspectos específicos que hacen a las características de identidad de los miembros del personal, a la conciencia ambientalista, a las actitudes frente a la diversidad, etc. aspectos que no han sido considerados en el cuestionario por su extensión y que merecen investigaciones más profundas.

Misiones más frecuentes	Funciones más importantes en el desempeño	Tareas más frecuentes	Necesidades de formación requeridas para la gestión cultural	Competencias
Producción de servicios culturales Animación sociocultural Promoción social de la cultura Elaboración de políticas culturales Control de políticas culturales	Planificación de programas y proyectos Ejecución de programas y proyectos Gestión de RRHH Evaluación general estratégica de las acciones de la organización Evaluación, control y monitoreo de las actividades de la organización Gestión financiera de la organización Toma de decisiones	Diseño de programas y proyectos culturales. Cronogramas y planificación. Diseño de políticas y estrategias del funcionamiento general de la institución. Elaboración de presupuestos Relación con otras instituciones similares. Organización y dirección de equipos de trabajo y procedimientos. Supervisión y evaluación de los resultados económicos y/o socioculturales Producción de bienes culturales Programación de espectáculos y/o actividades. Elaboración de planes de formación de RRHH. Organización y Dirección de los RRHH. Representación legal e impositiva de la organización. Gestión de la administración contable y de personal. Elaboración de estrategias de captación de recursos financieros. Ejecución de estrategias de captación de recursos financieros. Supervisión y evaluación del funcionamiento organizacional Elaboración de estrategias de captación de público Proponer y operativizar criterios y normativas de acceso a subvenciones externas. Promoción de los valores sustentados por la organización, al interior y al exterior de la misma. Resolución negociada de conflictos internos y externos	<i>Aportes teóricos a la reflexión socio-cultural</i> Grado de necesidad medio alto <i>Instrumentos de análisis de la realidad:</i> Grado de necesidad alto <i>Bases jurídicas y económicas del área socio-cultural</i> Grado de necesidad alto <i>Conocimientos sobre políticas socioculturales</i> Grado de necesidad alto <i>Planificación, Programación, Gestión</i> Grado de necesidad alto <i>Conocimientos de gestión de recursos humanos</i> Grado de necesidad medio alto <i>Conocimientos de área disciplinar</i> Grado de necesidad alto <i>Conocimientos técnicos y específicos</i> Grado de necesidad medio alto	Competencias de planificación, gestión, seguimiento y evaluación de políticas, programas y proyectos Competencias para la organización y ejecución de programas y proyectos Competencias para elaborar y ejecutar políticas del sector Competencias de producción de bienes y servicios Competencias de tipo comunicacional Competencias para la dirección y el trabajo en equipo Competencias para la toma de decisiones Competencias para la resolución de problemas

2.2 OTRA MIRADA: DEL OFICIO A LA FORMACIÓN. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

1. Tipos de instituciones analizadas

Una mirada enriquecedora surge del análisis de las **entrevistas abiertas efectuadas cara a cara, en Argentina, a informantes claves en ejercicio de puestos directivos en instituciones culturales de alto nivel**. El listado de temáticas que abarca el cuestionario constituye la estructura básica de las entrevistas, conformando otro acercamiento en el renglón cualitativo a la problemática. Las entrevistas cubrieron actitudes, intereses, biografía laboral, trayectorias, situaciones, condiciones de ejercicio de la función, aspectos políticos, económicos, descripción de un día de trabajo y sus rutinas, etc. Este punto de vista aportó aspectos que por lo general son dejados de lado en los estudios sobre características de las profesiones. Se realizaron a directivos de cinco instituciones diferentes. Si bien el guión de entrevistas está claramente emparentado con los cuestionarios dirigidos, su enfoque es diferente y complementario a los mismos. Las entrevistas ofrecen información no sólo sobre lo preguntado sino también sobre aspectos introducidos por los mismos informantes, no contemplados en los cuestionarios. Las posibilidades de volver a preguntar o de pedir aclaraciones a las respuestas obtenidas, se unen a lo anterior para ampliar las perspectivas del análisis emprendido.

Tipos de instituciones analizadas mediante entrevista

Tipo de instituciones	Carácter privado o público
Fomento de las artes y preservación del patrimonio	Fundación Privada
Fomento de la producción de artesanías	Organismo público nacional
Promoción y desarrollo cultural	Organismo público estadual
Complejo teatral y de artes visuales	Organismo público estadual de producción artística
Instituto de investigación histórica y Archivo	Organismo público estadual de investigación histórica y preservación de patrimonio intangible

2. Objetivos institucionales

Los objetivos institucionales varían sustancialmente, como se puede deducir del cuadro anterior. Mientras algunas se concentran en la preservación de patrimonios tangibles e intangibles, lo que implica necesariamente la localización y creación de

nuevos patrimonios, otras se dedican a la producción de bienes culturales o a su promoción y en caso de la Dirección General de Relaciones Institucionales a organización y administración de servicios sustanciales a la producción: relaciones institucionales, relaciones internacionales, prensa, difusión, publicidad, patrocinio, administración general, (dentro de la Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires).

3. Funciones

Esta variedad de objetivos se trasunta en una variedad de funciones y por tanto de experiencias y opiniones sobre el quehacer del puesto directivo y los saberes y tareas que lo constituyen.

Tipo de institución	Puesto de trabajo del informante	Funciones del puesto de trabajo
Institución de fomento de las artes y preservación de patrimonio	Gerente cultural	Seguimiento de proyectos en marcha otorgados por concursos de becas y subsidios. Análisis de nuevos proyectos Evaluación de lo realizado Búsqueda de oportunidades para mejorar la inversión Recepción de necesidades Contacto permanente con ciencias y disciplinas y con la comunidad cultural: Evaluaciones internas y externas por área para mejorar las condiciones de trabajo
Fomento a la producción de artesanías	Director	Capacitación Asistencia técnica Programas de desarrollo de las artesanías según las demandas de las provincias. Relevamiento del sector artesano Recuperación de oficios tradicionales Publicaciones para capacitación Asesoramiento para promover la creación de asociaciones de artesanos Asesoramiento para ferias internacionales. Certificación de productos ante la Aduana para su exportación. Presentación del presupuesto Elaboración de los programas a desarrollar según las demandas de municipios y provincias Tomar resoluciones para administrar Regular las relaciones Nación / provincias, relaciones con la cancillería y organismos internacionales, con organismos económicos nacionales y provinciales.
Promoción	Coordinador	Coordinación de todas las acciones de los distintos grupos de trabajo de la dirección:

y desarrollo cultural		<p>prensa, publicidad y difusión, convenios, relaciones internacionales, patrocinio privado y público</p> <p>Convenios y auspicios institucionales con el interior y el exterior.</p> <p>Campañas de prensa. Afichería y cartelera en la vía pública.</p> <p>Puesta en práctica de auspicios.</p> <p>Relación con empresas, definición del aporte privado</p> <p>Founds raising</p> <p>Organización de festivales y otros eventos nacionales e internacionales.</p>
Complejo teatral y de artes visuales	Director	<p>Análisis de factibilidad de proyectos, coordinación para la ejecución, etc.</p> <p>Seguimiento de las producciones</p> <p>Organización del complejo</p> <p>Organización del espacio y mantenimiento de infraestructura</p> <p>Seguimiento de la opinión de mass media</p>
Instituto y Archivo Histórico	Director	<p>Preservar documentación. Crear fuentes nuevas y difundir la historia de la ciudad</p> <p>Revisión de presupuesto, programación, estado de publicaciones de la agenda para programar reuniones,</p> <p>Prestar servicios a otros sectores de gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.</p> <p>Interpelación con otras áreas de gobierno.</p> <p>Elegir gráfica</p> <p>Definir proyectos nuevos</p> <p>Seleccionar temas para próxima revista</p> <p>Atender audiencias</p> <p>Búsqueda de recursos</p> <p>Atender a los responsables de área: administración, investigación, difusión, documentación.</p> <p>Planificar y participar en cursos de capacitación (a pedido)</p> <p>Tarea docentes: historia oral,</p> <p>Selección de personal</p> <p>Reuniones con otras áreas por cursos de capacitación</p>

En síntesis, las funciones asumidas y las tareas cotidianas no guardan diferencia sustancial con las detectadas mediante los cuestionarios. La diversidad institucional no evita que las funciones de planificación, organización, seguimiento y monitoreo, búsqueda de recursos, difusión, coordinación con otras instituciones, marketing, planificación estratégica, etc. atraviesen las tareas cotidianas. Ello no quita que estas funciones generales se hallen delimitadas estrictamente por las especificidades de cada institución cultural, desde el financiamiento de proyectos hasta la preservación de documentos y espacios históricos. El análisis permite encontrar una fuerte relación con las competencias derivadas, obtenidas anteriormente.

4. Trayectorias de los entrevistados

Donde mayor riqueza de información se obtiene es en las trayectorias laborales que han seguido los informantes. Por empezar, todos tienen una formación universitaria previa y, de alguna manera, también una formación especializada ya

sea en arte o en ciencias. La doble inserción de esa formación, por un lado la gestión y por el otro, el arte o la ciencia no es casual y los informantes insisten en la posesión de lo que se ha denominado “interés por el arte” o una “cultura general”, es decir la posesión y dominio de los conocimientos de la producción de bienes culturales. Esta faz técnica aparece como inseparable de las competencias para la gestión. De acuerdo a su pertenencia a diversas generaciones, los informantes efectuaron un proceso de fuerte profesionalización en la gestión cultural, separándose en algunos casos, de la profesión de origen pero siempre adaptándose a los requerimientos del campo cultural. Asimismo en todos se presenta también un fuerte proceso de especialización. Las bases adquiridas por la experiencia se reúnen con los conocimientos adquiridos mediante la formación y esta adquiere carácter cuasi permanente.

5. Actitudes que deben poseer los responsables de gestión cultural según los entrevistados

Los informantes señalaron como centrales ciertas actitudes

- Dedicación, responsabilidad y entrega al trabajo
- Presencia institucional permanente
- Predisposición para el trabajo en equipo
- Interés y compromiso real con la cultura
- Predisposición para el trabajo con otras instituciones
- Creatividad
- Predisposición para la aceptación de la diversidad cultural y la libertad de creación estética
- Sensibilidad social
- Autoestima
- Respeto a los subordinados
- Apertura mental frente a las innovaciones
- Control sobre los propios prejuicios
- Actitud de negociación y de diagnóstico, de delegación y participación
- Conciencia de las propias limitaciones en el plano de los saberes y las acciones
- Liderazgo y autoridad legítimas, basadas en el saber, la experiencia y la capacidad de trabajo
- Aptitudes de comunicación y reflexión sobre la práctica

Como se esperaba actitudes, saberes y competencias se hallan profundamente ligados en las opiniones de los informantes, aunque se señalaron en forma sobresaliente, las actitudes relacionadas con la autoridad y el manejo de los equipos de trabajo y las de apertura a las innovaciones y al aprendizaje permanente en una dinámica creativa y las actitudes relacionadas con la comprensión de la especificidad del sector cultural.

Estas actitudes se pueden comparar con lo que la Guía Curricular para el Desarrollo Profesional en los Museos¹⁴ de Gran Bretaña denomina Competencias Generales en las dimensiones de Identidad y Relaciones Interpersonales del nuevo ICOM. Allí se señalan las competencias y las destrezas que tienen que poseer los miembros del personal de esas instituciones teniendo en cuenta su especificidad: curiosidad intelectual, iniciativa, automotivación, autoevaluación, liderazgo, manejo autónomo, visión de los propósitos de las instituciones, reconocimiento de la excelencia, delegación y revisión, reconocimiento e integración de la diversidad, actitudes relativas a la disciplina y a la propia ocupación, colaboración y trabajo en equipo y en red, pensamiento crítico, etc. **El hecho de que se puedan comparar ambos listados y que presenten notorias similitudes en estos aspectos es sumamente significativo. Más allá de las diferencias terminológicas, se reconocen tanto en las entrevistas como en las ofertas formativas (a través de sus objetivos), un común acuerdo respecto a que ciertas actitudes son centrales en la gestión cultural. Ello es así inclusive en comparación con lo detectado para los países de mayor desarrollo en el área.**

2.3. CONCLUSIONES SOBRE LA DEMANDA

El trabajo que hemos efectuado sobre la demanda de formación en gestión cultural presenta las limitaciones antes descritas. No obstante, el estudio exploratorio realizado ha permitido obtener provisionalmente algunas conclusiones:

La indagación sobre la demanda debe ser encarada con criterios de representatividad crecientes, teniendo en cuenta, las tipologías de instituciones y de gestores culturales propuestas, si bien en este trabajo no se han cubierto todas las probables combinatorias.

El cuestionario se ha revelado como un instrumento adecuado para la reflexión de los encuestados sobre el perfil de puesto demandable en la gestión cultural, desde instituciones de gran cobertura y desde niveles jerárquicos.

Las entrevistas arrojan información referida a las especificidades funcionales de cada institución. Estas competencias específicas (artísticas, técnicas, etc.) generalmente provienen de una formación previa, como lo revelan las trayectorias laborales. Algunos entrevistados han sugerido que **es imposible ejercer la gestión en forma correcta desconociendo los procesos de producción culturales.**

¹⁴ Citado por Boylan, op.cit

El perfil tipo, expresado por agregación como competencias generales, está enmarcado por el interjuego de dos formaciones: la técnico-artística y la propiamente gestiona. Por tanto, la gestión cultural es concebida como una especialización dentro de un largo proceso de profesionalización que comienza con el dominio de las competencias técnicas o artísticas específicas.

El perfil construido es un perfil especializado enmarcado dentro de la línea de desarrollo cultural. Quedan por desarrollar las competencias necesarias a la perspectiva de la cultura como factor de desarrollo social. Aunque se hayan analizado algunos casos referidos a animación sociocultural y promoción cultural y se hayan referido características parecidas en cuanto a la gestión cultural, la gestión de la promoción social o gestión social de la cultura requiere poner énfasis en determinadas actitudes, saberes y competencias – como las pedagógicas – que **ameritan** otros estudios especializados.

Debe ponerse de relieve que aún, trabajando dentro de la línea de desarrollo de la producción cultural resulta necesario investigar las variaciones que presenta el sector, no sólo en cuanto a la especificidad de las funciones institucionales (producción, manejo de patrimonio, administración y financiamiento) y tipos de gestores (administradores, productores, planificadores) sino también por las especificidades encontradas en la producción cultural (edición, cine, industrias del espectáculo, turismo, preservación del patrimonio, etc.) con lo cual la construcción de perfiles se revela como un programa de investigación complejo, constituido por proyectos que respeten tales especificidades.

En los hechos, el campo ocupacional, desde la perspectiva del desarrollo de la cultura presenta tantas familias ocupacionales como sectores de la cultura existen con sus características específicas. La construcción de los perfiles demandables exigirá, no sólo la aplicación de modelos metodológicos como el aquí usado para cada sector y familia ocupacional a nivel nacional y local, sino también la observación directa en el campo. Esta permitiría confrontar los puntos de vista y las opiniones con las prácticas realmente existentes, el mercado ocupacional del sector y los modelos organizacionales reales de las distintas instituciones culturales.

De cualquier modo las diferencias no inhabilitan los resultados generales ya encontrados sino que los especifican y establecen sus variaciones, en particular en cuanto a las competencias generales, a los saberes y a las necesidades de formación.

CAPITULO 3

EL ANALISIS DE LAS OFERTAS DE FORMACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE

1. LAS OFERTAS DETECTADAS: INSTITUCIONES Y NIVELES DE FORMACIÓN

Tal como se consignara en el plan de trabajo, el presente estudio relevó la **oferta de formación en Gestión Cultural a partir de cursos y carreras que aparecen en Internet**. Tanto las palabras claves administración- gestión cultural, como algunas familias de palabras relacionadas arrojan resultados dispares dentro de los buscadores más comunes que son los internacionales.

Los buscadores nacionales fueron menos fáciles de situar y un listado completo de las instituciones que ofrecen carreras sobre el tema, requiere que se tenga en cuenta que las instituciones universitarias latinoamericanas a veces, presentan *links* complejos. Los portales educativos nacionales presentan la misma dificultad.

Una búsqueda pormenorizada para todos los países de América Latina y el Caribe presenta notorias dificultades y varía de país en país. Por otra parte existen ofertas de formación que no se encuentran en Internet y algunas propuestas que sí están presentan páginas desactualizadas. De cualquier modo, la construcción de un listado de la oferta de formación y/o capacitación en América Latina se revela como central para ordenar y conocer - en profundidad - la oferta.

Por un problema de acceso la mayor parte de las detecciones efectuadas fueron referidas a Argentina, siguiendo en importancia Chile, Colombia, Cuba, etc.

La extensión y profundidad de la información obtenida también es variada. Se poseen casos donde la carrera es meticulosamente descripta y otros donde solo se enumeran objetivos y materias.

Esta multiplicidad tanto de la extensión como de la profundidad de la información de ningún modo representa un juicio sobre la calidad de la formación. La publicación de la información por Internet está al efecto de dar a publicidad el servicio para los potenciales usuarios. Debemos tener en cuenta que para los potenciales usuarios nacionales de estas carreras, la red Internet puede ser sólo un primer acercamiento y probablemente ni siquiera el principal. Dado que la mayor parte de los casos estudiados presentan requisitos a los futuros estudiantes donde se establece experiencia previa en el medio cultural, lo más probable es que la comunicación primaria se efectúe cara a cara por recomendación, por medios gráficos y otros.

Por último, si bien la importancia del uso de la red es creciente en los profesionales de la cultura en todo el continente, existen diferencias entre los países respecto a estos consumos.

El procedimiento elegido para detectar la oferta de formación tiene sólo un carácter exploratorio y provisional

Las ofertas de formación detectadas a través de su publicación en la red Internet son variadas y atañen a tres **niveles específicos**:

Preprofesional o educación secundaria

Profesional: corresponden a las licenciaturas universitarias

Postprofesional que abarcan posgrados, diplomaturas, especializaciones y maestrías postuniversitarias

A la vez deben considerarse otros dos tipos de formación que atraviesan estos niveles:

Cursos de capacitación y/o formación de naturaleza introductoria, impartidas por instituciones de tipo municipal, provincial o estadual, o nacional no universitarias cuyas funciones son eminentemente culturales

Carreras de formación postprofesional centradas en aspectos específicos de la gestión cultural

Las ofertas detectadas se concentran alrededor de los niveles postprofesionales, siempre de acuerdo a la información proveniente de los buscadores internacionales de la red. Aunque resulta imposible generalizar, se puede señalar que para estos casos indagados la preeminencia del nivel postprofesional plantea la existencia de saberes previos y experiencias en el campo cultural.

Por tanto, son pocos los casos donde se encaran los problemas de la formación preprofesional y profesional propiamente dichas. El indicador de los requisitos de ingreso a los posgrados y demás niveles postprofesionales es sumamente claro al respecto.

Un segundo abordaje surge del tipo de instituciones que imparten cursos y carreras: se pueden señalar varias:

instituciones educativas que atienden los niveles señalados

instituciones culturales que ofrecen procesos de formación o capacitación

proyectos interinstitucionales en los que participan instituciones educativas y culturales

La mayor parte de los casos analizados corresponden a los niveles postuniversitarios y universitarios, por ende, las instituciones universitarias fueron, para estos casos las encargadas de implementar estas carreras.

Las instituciones universitarias que imparten las carreras son, tanto privadas como públicas y trabajan en algunos posgrados por medio de convenios con organismos nacionales o binacionales. Tal es el caso de las carreras impartidas en común con la fundación Ortega y Gasset de España y el Instituto de Cooperación Iberoamericana, para algunas carreras argentinas o convenios con la Universidad de Lyon II- Universidad del Norte en Colombia. De este modo existe un reconocimiento de los estilos gestionarios de España y Francia para estos casos específicos.

Dentro de los posgrados analizados, existen algunos casos de gran especificidad como el modelo Master en Gestión y Políticas Culturales del MERCOSUR de la Universidad de Palermo, Cátedra UNESCO, Parlamento Cultural del MERCOSUR orientado a la gestión legal en cultura, en marcos supranacionales.

En la mayor parte de los casos, la formación profesional esta a cargo de instituciones educativas, generalmente universitarias, las cuales imparten la formación. En otros casos, dicha formación surge del concurso de instituciones político-culturales (ministerios, secretarías de cultura, secretarías de educación estatales, fondos culturales provinciales o municipalidades de grandes ciudades) con instituciones educativas de nivel superior.

Ello permite señalar que, hasta donde se puede observar en la información detectada en la red hasta el momento, la formación se halla claramente profesionalizada.

De lo que venimos diciendo da cuenta el siguiente cuadro.

Cuadro de los cursos y / o carreras detectados en los buscadores de la red Internet

Países	Nombre del curso o carrera	Tipo de institución			Niveles atendidos					
		Educativa	Cultural/ política	Proyectos Interinstitucionales	Pre Profesional	Profe- sional	Post profesional	Capaci- tación	Especia- lidades	
Argentina	Tecnicatura secundaria en gestión cultural	X			X					
	Tecnicatura universitaria en gestión cultural	X				X				
	Licenciatura en administración de bienes culturales	X				X				
	Maestría en planificación y gestión cultural	X					X			
	Diploma en gestión cultural, patrimonio y turismo	X	X	X			X			
	Diploma de Estudios Avanzados en gestión cultural	X					X			
	Especialización en administración cultural	X					X			X
	Diploma de posgrado en gestión cultural y comunicación	X	X	X			X			X
	Maestría en Derecho con orientación en gestión y políticas culturales del MERCOSUR		X	X			X			
	Técnico superior en gestión y administración de políticas culturales	X	X				X			
	Licenciatura en administración y gestión cultural	X		X			X			
	Licenciatura en gerenciamiento económico intercultural									

Brasil	Formación en gestión cultural		X			X			
	Habilitado en producción en Comunicación y Cultura	X				X			
	Productor cultural	X	X			X			
	Maestría en comunicación y cultura contemporánea	X					X		

Cuadro de los cursos y / o carreras detectados en los buscadores de la red Internet

Países	Nombre del curso o carrera	Tipo de institución			Niveles atendidos				
		Educativa	Cultural/política	Proyectos Interinstitucionales	Pre profesional	Profesional	Post profesional	Capacitación	Especialidades
Chile	1. Técnico superior en dirección y producción de eventos	X				X			
	2. Diploma en administración cultural	X					X		
	3. Diplomado en gestión cultural	X					X		
	4. Especialización en gestión y administración en Artes visuales	X					X		
	5. Diploma en gerencia y gestión cultural	X		X			X		
Colombia	Diplomado en gestión cultural	X	X	X		X			
	Especialización en gerencia y gestión cultural	X					X		
	Especialización en gerencia y gestión cultural	X					X		
	Licenciatura en gestión cultural y comunicativa	X					X		
	posgrado en educación y gestión cultural	X				X			
Diplomado en gestión cultural	X						X		
Programa de promoción y capacitación cultural comunitaria	X						X		
		X	X	X			X	X	

Cuba	Diplomado en gerencia cultural Diplomado en gestión cultural	X X					X X	X X	
Ecuador	Programa de Formación de administradores y promotores culturales (en diseño) Maestría en estudios de la cultura Licenciatura en administración y concerbación del patrimonio Licenciatura en restauración y museología	X X X X				X X	X		

Cuadro de los cursos y / o carreras detectados en los buscadores de la red Internet

Países	Nombre del curso o carrera	Tipo de institución			Niveles atendidos				
		Educativa	Cultural/política	Proyectos Interinstitucionales	Pre profesional	Profesional	Post profesional	Capacitación	Especialidades
México	1. Diplomados en gestión y promoción cultural 2. Diplomado en acción y desarrollo cultural 3. Maestría en museología 4. Licenciatura en restauración de bienes culturales 5. Licenciatura en concerbación restauración y museología	X X X X X	X X				X X		
Perú	1. Especialidad en gestión cultural 2. Animación socio cultural	X X					X X		X
Venezuela	1. Especialización en gerencia cultural	X						X	

Ya se ha señalado el notorio predominio de la formación postprofesional. Este aspecto, también señala cierta carencia, a tenor de la información existente: falta una política de formación destinada a los niveles educativos medios e incluso superiores. No existe nada más –en el estado presente de la información – que algunas tecnicaturas superiores y licenciaturas, por tanto la mayor parte del peso de la formación va hacia los posgrados, especializaciones, diplomaturas, etc.

Es importante señalar también, el cambio producido que pasó de una oferta de cursos de capacitación de duración limitada, a carreras de formación de pregrado, grado y posgrado, un índice elocuente de la complejización y la importancia que está adquiriendo la formación.

Por lo general, son escasas las posturas de vinculación de los aspectos de promoción cultural y de gestión cultural, estos se hallan separados en la mayor parte de las propuestas. Aparecen cuando la formación proviene de proyectos interinstitucionales que vinculan organismos culturales estatales con instituciones educativas superiores (presentados en el cuadro como proyectos interinstitucionales). Se presentan algunas excepciones como la diplomatura del Subsistema de Formación cultural continua del Gobierno Mexicano, que se halla fuertemente influenciado, tal como el mismo sistema lo plantea- por los aspectos vinculados de gestión y promoción cultural. En el caso brasileño, un organismo estadual, el palacio de las Artes del estado de Minas Gerais, a través de una fundación se encarga de la formación. En el caso del fondo de Promoción del Arte y la Cultura de las Islas de San Andrés en Colombia también se presenta igual postura.

En el cuadro siguiente figuran los nombres de las instituciones que imparten estos cursos o carreras.

Cuadro de los cursos y / o carreras detectados en los buscadores de la red Internet

Países	Nombre del curso o carrera	Nombre de la institución que imparte el curso o carrera
Argentina	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tecnicatura en Gestión Cultural del Gobierno Autónomo de la Ciudad de Buenos Aires 2) Tecnicatura universitaria en gestión cultural 3) Licenciatura en administración de bienes culturales 4) Maestría en planificación y gestión cultural 5) Diploma en gestión cultural, patrimonio y turismo 6) Diploma de Estudios Avanzados en gestión cultural 7) Especialización en administración cultural 8) Diploma de posgrado en gestión cultural y comunicación 9) Maestría en Derecho con orientación en gestión y políticas culturales del MERCOSUR 10) Técnico superior en gestión y administración de políticas culturales 11) Licenciatura en administración y gestión cultural 12) Licenciatura en gerenciamiento intercultural 	<p>Dirección de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires</p> <p>Universidad Nacional de Mar del Plata</p> <p>Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales</p> <p>Universidad del Museo Social Argentino</p> <p>Fundación Ortega y Gasset</p> <p>Secretaria de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Instituto Goethe y Alianza Francesa</p> <p>Universidad de Buenos Aires</p> <p>Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Secretaria de Cultura de la Nación</p> <p>Universidad de Palermo, Secretaria de Cultura de la Nación, Parlamento del MERCOSUR</p> <p>Unión del Personal Civil de la Nación</p> <p>Unión del Personal Civil de la Nación</p> <p>Universidad del Salvador y Fundación Unión</p>
Brasil	<ol style="list-style-type: none"> 1) Formación en gestión cultural 2) Habilitado en producción en comunicación y cultura (gestión en medios masivos) 3) Maestría en comunicación y cultura contemporánea 4) Productor Cultural 	<p>Palacio de las Artes, fundación Clovis Salgado, Estado de Minas Geraes</p> <p>Universidad Federal de Bahía</p> <p>Universidad Federal de Bahía</p> <p>Instituto de Artes y Comunicación social. Universidad Federal Fulmínense - Gobierno de Niteroi.</p>
Chile	<ol style="list-style-type: none"> 1) Técnico superior en dirección y producción de eventos 2) Diploma en administración cultural 3) Diplomado en gestión cultural 4) Especialización en gestión y administración En Artes Visuales. 5) Diploma en Administración y gestión de Instituciones, Empresas y Plataformas Culturales 	<p>Universidad del Pacífico</p> <p>Pontificia Universidad Católica de Chile</p> <p>Universidad de San Sebastián</p> <p>Universidad de Chile</p> <p>Universidad Santo Tomás</p>

Colombia	<ol style="list-style-type: none"> 1) Diplomado en gestión cultural 2) Especialización en gerencia y gestión cultural 3) Especialización en gerencia y gestión cultural 4) Licenciatura en gestión cultural y comunicativa 5) Diplomado en gestión cultural 6) Posgrado en educación y gestión cultural 7) Programa de promoción y capacitación cultural comunitaria 	<p>Universidad de Boyacá Universidad del Rosario</p> <p>Universidad del Norte</p> <p>Universidad Nacional de Colombia</p> <p>Fondo para la promoción del arte y la Cultura de San Andrés e Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional Universidad de Montserrat Secretaría de Educación y Cultura</p>
Cuba	<ol style="list-style-type: none"> 1) Diplomado en gerencia cultural 2) Diplomado en desarrollo comunitario 3) Posgrado 	<p>Centro de Superación para la Cultura, Centro de Superación para la cultura</p>
Ecuador	<ol style="list-style-type: none"> 1) Programa de Formación de administradores y promotores culturales (en diseño) 2) Licenciado en restauración y museología 3) Maestría en estudios de la cultura 4) Licenciatura en administración y concerbación del patrimonio 	<p>Universidad de Cuenca</p> <p>Universidad Tecnológica Equinoccial Universidad del Azuay Universidad del Azuay</p>
México	<ol style="list-style-type: none"> 1) Diplomados en gestión y promoción cultural 2) Licenciatura en concerbación, restauración y museología 3) Licenciatura en restauración de bienes culturales 4) Maestría en Museología 5) Diplomado en acción y desarrollo cultural 	<p>Sistema de Formación Cultural Continua, Gobierno de México</p> <p>Instituto Nacional de Antropología e Historia Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museología “ Manuel de Castilla”</p> <p>Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museología “ Manuel de Castilla” Museo de San Carlos</p>
Perú	<p>Especialidad en gestión cultural Animación socio cultural Maestría en Gestión Cultural, Patrimonio y Turismo</p>	<p>Univ. De San Marcos Pontificia Univ. Católica del Perú Universidad de San Martín de Porres</p>
Venezuela	<p>Especialización en gerencia cultural</p>	<p>Univ. Nacional Simón Rodríguez</p>

El predominio de las instituciones universitarias es notorio probablemente por el uso más sistemático de la red por parte de estas instituciones.

Se puede señalar la importancia de las instituciones privadas en la oferta, aunque por el predominio de los posgrados, señalaremos que la mayor parte de las ofertas implican erogaciones de los alumnos.

2. TÍTULOS Y CREDENCIALES

Los nombres de las carreras definen los tipos de títulos otorgados y son, en general referidos a posgrados. Como se puede observar, por ejemplo, en el caso de Chile, domina la representación de entidades privadas, en otros como en Argentina, hay representaciones privadas y estatales y proyectos entre instituciones públicas y fundaciones privadas. La dificultad de accesos a través de los buscadores tradicionales hace imposible determinar el grado de representatividad y prestigio de las instituciones pero no impide señalar que el panorama de las instituciones que brindan ofertas de capacitación es múltiple y variado, y con una estructura educativa predominantemente formalizada.

Los casos más notorios dentro de los encontrados que no responden a la formación postprofesional y que encaran en problema de la formación inicial son los referidos a las tecnicaturas universitarias y licenciaturas que aparecen en el listado.

En el caso de la tecnicatura universitaria de Mar del Plata, Argentina se pone énfasis en los objetivos y planes de estudio en el conocimiento de los lenguajes artísticos, el diseño, planificación, puesta en marcha y evaluación de proyectos culturales y un área de formación general social, histórica y cultural acercando la formación a la promoción cultural, más que a los aspectos de gestión de recursos.

En el caso de la Licenciatura en Administración de Bienes Culturales de la Universidad De Ciencias Empresariales y Sociales, los aspectos de administración, contabilidad, economía, investigación de mercado tienen un fuerte peso, probablemente por la institución donde se imparte la carrera. Pero ello no obstaculiza para una fuerte presencia de la historia de la cultura, del mercado artístico, etc.

Ambos casos permiten señalar que para Argentina, la inclinación es utilizar los saberes previos y la experiencia, mucho más difíciles para adquirir en carreras de grado.

Una revisión del resto de las opciones detectadas para este país, ubica a la formación dentro del nivel postprofesional. En las especializaciones se aprovechan los saberes previos concretizados en la posesión de licenciaturas o títulos de grado. En el caso de la Universidad de Buenos Aires incluso se imparten cursos de nivelación jurídico-contables para los egresados del área de Ciencias Sociales y se pide experiencia en el campo laboral cultural. En otros casos (Fundación Ortega y Gasset, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad de Palermo) los cursos se dirigen a personas que trabajan en la gestión privada o pública del campo cultural.

En el caso chileno, los requisitos de ingreso son parecidos para la Diplomatura en Administración Cultural de la Pontificia Universidad Católica y la estructura del Plan de Estudios contempla cinco seminarios de estética de las diferentes artes, complementando la formación específica. En el caso del Instituto de Fundamentos culturales, la convocatoria es más amplia pero también se priorita la experiencia anterior.

En Colombia el panorama es el mismo que el anterior, aunque se enfrenta la formación profesional de grado en el caso de la carrera Gestor Cultural, impartida a nivel de formación universitaria, que cuenta con una línea de profundización en cuanto a la problemática cultural de los medios, globalización y temas medio ambientales.

En Cuba la formación refiere a los cuadros gubernamentales en ejercicio de las distintas instancias gubernamentales.

En el resto de los países latinoamericanos, las situaciones son parecidas, Las especializaciones se dirigen a personas con inserción en el ámbito cultural y títulos universitarios.

Sin embargo, una nueva tendencia se presenta en Brasil y Chile, la inserción de la problemática de la gestión dentro de la producción de eventos culturales, ya sea a partir de incorporar materias o módulos de materias dentro de las carreras de Artes Visuales o Comunicación o como salidas laterales, por ej, tecnicaturas, dentro de las mismas carreras.

La existencia de este nuevo tipo de ofertas esta ejemplificando una creciente conciencia de aceptar la vinculación estricta entre el conocimiento de las competencias de los procesos de producción artísticos y el proceso de gestión y administración. Ello revela que las adquisiciones de las competencias específicas, sociales y estéticas que conforman cada mercado artístico requieren de formaciones específicas.

Revela también que el gestor cultural es definido no sólo como administrador de recursos sino como ejecutor de procesos de producción de eventos culturales e incluso como promotor sociocultural.

3. RELACIÓN DE LAS OFERTAS DE FORMACIÓN CON LA TIPOLOGÍA DE DEMANDAS

A fin de vincular las ofertas de formación con las demandas ocupacionales se hace necesaria la aplicación de la **tipología de probables profesiones** vinculadas al ámbito cultural, propuesta en el capítulo 1.

<i>Tipología de los roles en el ámbito cultural</i>	<i>Aparición de ejemplos en la oferta</i>
1. <i>agentes políticos</i> quienes tienen las decisiones sobre la política cultural y social, son los llamados policy makers. En el plano privado, corresponden a directores, coordinadores, etc.	posgrado referidos a la formación de agentes Gubernamentales de alto nivel Maestría en Derecho con orientación en gestión y políticas culturales del MERCOSUR. Argentina
2. <i>administradores culturales</i> con predominio de las funciones técnico-administrativas, en especial las de gerenciamiento, en menor medida las financieras y, el conocimiento de los procesos de producción de objetos culturales	Posgrados y grados referidos a la administración de bienes y procesos culturales Licenciatura en administración de bienes culturales, Argentina Diploma en administración cultural Diplomado en gestión cultural (Chile) y otros

	ejemplos presentes para todos los países consultados
3. <i>planificadores</i> con predominio de las funciones de planificación y diseño de proyectos y evaluación de los mismos	<i>No hay ejemplos altamente específicos por ser esta función una competencia transversal exigible en todas las carreras</i> Diplomado en gestión cultural posgrado en Gestión cultural . Cuba. Maestría en planificación y gestión cultural. Arg.
4. <i>animadores culturales o promotores</i> con conocimientos y prácticas en métodos de animación, dinámica de grupos y aspectos sociológicos y antropológicos del trabajo sociocultural	<i>Existen ejemplos en las tecnicaturas y en ciertos cursos universitarios</i> posgrado en educación y gestión cultural. Col. Diplomados en gestión y promoción cultural. Méx. Tecnicatura universitaria en gestión cultural. Arg.
5. los <i>productores culturales</i>	<i>Carreras ligadas a la producción de eventos culturales, en particular mediáticos</i> Habilitado en producción en comunicación y cultura (gestión en medios masivos) Productor Cultural (Brasil)
6. los <i>administradores especializados</i> , en especial, relacionados con el patrimonio y las disciplinas artísticas	<i>Especialización en gestión y administración en Artes Visuales. Chile</i> <i>Licenciado en restauración y museología. Ecuador</i>
7. los <i>investigadores culturales</i> con funciones de investigación aplicada a la ejecución en campo	<i>Maestría en comunicación y cultura de la Universidad de Bahía, Brasil ofrece un ejemplo en la revisión realizada. En el caso de la gestión aparece como una competencia transversal, a través de la investigación de mercado y está presente como conocimiento a impartir en todas las carreras¹⁵</i>

En el ítem de **investigadores culturales** no se encuentran ejemplos en los casos desarrollados aunque estas funciones son cubiertas por profesionales de las ciencias sociales y humanas y por otro lado, por lo general en el análisis de los programas aparecen como conocimientos y competencias que se pretenden impartir e incorporar en todas las carreras. También constituyen uno de los objetivos más claros de todos los cursos y carreras, más allá de su duración y complejidad.

4. LA INTERFASE ENTRE NECESIDADES DE FORMACIÓN Y OFERTAS DE FORMACIÓN

La interfase entre las necesidades de formación y los contenidos de las ofertas de formación se construyó comparando las grandes dimensiones o capítulos de las necesidades de formación con los contenidos de la oferta de las instituciones de formación, expresados en los programas, como módulos, capítulos y materias por ciclos anuales o cuatrimestrales. Los contenidos de conocimiento fueron los mismos aplicados en los cuestionarios a informantes claves y son los siguientes:

¹⁵ El problema de la investigación cultural es cubierto por los profesionales de las ciencias humanas y de las sociales, además de los campos artísticos. Por tanto, lo que aparece como investigación cultural aplicada dentro del campo de la gestión son ciertas indagaciones sobre los mercados culturales de carácter exploratorio o descriptivo vinculadas a la ejecución de proyectos específicos

Dimensiones y contenidos de las necesidades de formación requeridas para la gestión cultural

1) Aportes teóricos a la reflexión socio-cultural

Conocimientos de antropología
 Conocimientos de sociología
 Conocimientos de psicología
 Conocimientos de comunicación social
 Tendencias socio-culturales
 Historia de su área específica

2) Instrumentos de análisis de la realidad:

Conocimientos de manejo de datos estadísticos
 Conocimientos de análisis mercadotécnico

3) Bases jurídicas y económicas del área socio-cultural

Sistema jurídico nacional
 Legislación básica en el campo de la gestión
 Legislación aplicada al sector socio-cultural
 Bases macroeconómicas del sector
 Relación economía - sector socio-cultural
 Gestión económica de un proyecto
 Bases de contabilidad
 Financiación del sector
 Captación de recursos económicos y financieros
 Análisis de resultados económicos del sector

4) Conocimientos sobre políticas socio-culturales

Procesos de constitución y elaboración.
 Estrategias de intervención
 Realidad actual del desarrollo socio-cultural de su país
 Políticas culturales regionales e internacionales
 Estructuras supranacionales

5) Planificación, Programación, Gestión

Conocimientos de planificación socio-cultural
 Conocimientos de programación

Conocimientos de gestión operativa
 Conocimientos de planificación estratégica
 Conocimientos de promoción y publicidad
 Producción y distribución en el sector cultural
 Conocimientos de estrategias comunicacionales
 Atención al público

6) Conocimientos de gestión de recursos humanos

Conocimientos de teorías del Liderazgo
 Dinámica de grupo
 Técnicas de negociación
 Conocimientos de teorías del conflicto
 Resolución de conflictos: métodos
 Captación, dirección y trabajo con voluntarios

7) Conocimientos de área disciplinar

Conocimiento del sector en el cual actúa
 Procesos de producción de bienes y servicios
 Mercados
 Tendencias y prospectivas

8) Conocimientos técnicos y específicos

Expresión oral y escrita
 Conocimiento de tecnologías aplicadas a su área
 Organización de grandes manifestaciones culturales
 Idiomas
 Informática
 Redes
 Diseño gráfico
 Planificación operativa
 Protocolo y relaciones públicas
 Métodos de evaluación de proyectos

CUADRO1: ARGENTINA

Instituciones	Carreras	Dimensiones generales * de contenido según necesidades de formación							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Universidad Nacional de Mar del Plata	Tecnicatura universitaria en gestión cultural	no	sí	sí	sí	sí	no	sí	no
Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales	Licenciatura en Administración de bienes culturales	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí
Universidad del Museo Social Argentino	Maestría en planificación y gestión cultural	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no
Fundación Ortega y Gasset	Diploma en gestión cultural, patrimonio y turismo	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no
Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Instituto Goethe y Alianza Francesa	Diploma de Estudios Avanzados en gestión cultural	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no

Universidad de Buenos Aires	Especialización en Administración cultural	sí	no						
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Secretaria de Cultura de la Nación	Diploma de posgrado en gestión cultural y comunicación	sí	no						
Universidad de Palermo, Secretaria de Cultura de la Nación, Parlamento del Mercosur	Maestría en Derecho con Especialización en en gestión y políticas culturales en el MERCOSUR	sí	sí	sí	sí	sí	no	sí	no
Unión del Personal Civil de la Nación	Técnico superior en gestión y Administración de políticas culturales	sí	sí	sí	sí	sí	no	sí	no
Unión del Personal Civil de la Nación Universidad Nacional General San Martín	Licenciatura en administración y gestión cultural	sí	sí	sí	sí	sí	no	sí	no
Universidad Nacional General San Martín	Diploma de estudios avanzados en gestión cultural	sí	sí	sí	sí	sí	no	sí	no
Universidad del Salvador y Fundación Unión	Licenciatura en gerenciamiento económico intercultural	sí	no						

* Dimensiones

aportes teóricos para la reflexión
sociocultural
instrumentos de análisis de la realidad
bases jurídicas y económicas del área
sociocultural

políticas socioculturales
planificación, programación y gestión
gestión de recursos humanos
conocimientos del área disciplinar
conocimientos técnicos específicos

El análisis de los programas de todas estas ofertas se realizó dentro de las posibilidades existentes en la información que brinda Internet. Cuando se dispuso del contenido de los programas se procedió por medio de un análisis exhaustivo. En los casos en que sólo se mencionaban los nombres de las disciplinas se analizó su concordancia con los contenidos de cada dimensión de las necesidades de formación.

Los resultados fueron claros, observándose que los conocimientos demandados están presentes en los contenidos de la oferta. En el caso de los conocimientos técnicos y específicos (dimensión 8), se puede señalar que si bien no están presentes todas las áreas mencionadas, algunas como los idiomas y la evaluación de proyectos, se encuentran en casi todas las ofertas; la organización de eventos masivos se presenta en algunos casos, y el dominio de la informática, al igual que las competencias expresivas orales y escritas, se consideran como capacidades previamente adquiridas.

La cantidad de contenidos está ligada al nivel ofertado y a la duración de la carrera, aunque no en forma estricta.

En las **tecnicaturas** de nivel universitario, lo mismo que en las **licenciaturas**, que constituyen la minoría de la información obtenida, los contenidos son exhaustivos.

En los posgrado, se dan por sentado conocimientos previos de las disciplinas básicas del ámbito cultural y de la producción artística y se pasa rápidamente a los aspectos especializados.

De allí que los prerrequisitos de ingreso a las carreras pidan experiencia en el campo laboral cultural, como se había planteado anteriormente.

Existen casos de continuidad de carreras, como la tecnicatura ofertada por la Unión de Personal civil de la Nación se continúa en una Licenciatura en Administración y Gestión Cultural, respaldada por una universidad nacional. El conjunto de ambas carreras fue el contenido analizado. También existen casos de carreras con salidas previas de títulos intermedios como el Bachillerato en Gerenciamiento Económico Intercultural, dentro de la Carrera de Lic. En Gerenciamiento Económico Intercultural (Universidad del Salvador- Fundación Unión, de origen alemán).

Ex profeso se ha dejado de lado en el cuadro la Tecnicatura Secundaria en Gestión Cultural del Gobierno Autónomo de la Ciudad de Buenos Aires, por pertenecer al nivel de educación media, donde estás temáticas comienzan a esbozarse.

CUADRO 2: BRASIL

Instituciones	Carreras	Dimensiones generales de contenido según necesidades							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Palacio de las Artes, fundación Clovis Salgado, Estado de Minas Geraes	Especialización en gestión cultural	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no
Instituto de Artes y Comunicación social. Universidad Federal Fulmínense - Gobierno de Niteroi.	Bachiller en Producción Cultural	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no
Universidad Federal de Bahía	Habilitado en producción en comunicación y cultura (gestión en medios masivos)	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no
Universidad Federal de Bahía	Maestría y Doctorado en comunicación y cultura contemporánea	sí	si	sí	sí	no	no	sí	no

aportes teóricos para la reflexión sociocultural
instrumentos de análisis de la realidad
bases jurídicas y económicas del área sociocultural

políticas socioculturales
planificación, programación y gestión
gestión de recursos humanos
conocimientos del área disciplinar
conocimientos técnicos específicos

Si bien poco representativa en cuanto a cantidad de casos encontrados por la vía Internet, la oferta en Brasil que indudablemente debe ser mas amplia, permite hacer reflexiones importantes.

El campo considerado **investigación cultural** no es percibido, como se había planteado antes, como parte de la gestión cultural, sino que constituye un **espacio ocupacional autónomo**.

El campo de las artes expresivas también es considerado autónomo.

Por tanto, **no sólo se establece la validez del campo ocupacional de la gestión sino que aparece con especialidades**. El análisis de los objetivos de la formación expresados en estas carreras, permite confirmarlo.

CUADRO 3: CHILE

Instituciones	Carreras	Dimensiones generales de contenido según necesidades							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Universidad del Pacífico	Técnico superior en dirección y producción de eventos	sí	no	no		sí	sí	sí	sí
Pontificia Universidad Católica de Chile	Diploma en administración cultural	no	sí	sí	sí	sí	sí		no
Universidad Nacional de Chile. Facultad de Artes	Especialización en gestión y administración en Artes Visuales.	no	no	sí	sí	sí	no	sí	sí
Instituto de Fundamentos Culturales. Universidad de San Sebastián	Diplomado en gestión cultural	no	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no
Universidad Santo Tomás	Diploma en administración y gestión cultural	no	no	sí	no	sí	sí	sí	no

aportes teóricos para la reflexión sociocultural
instrumentos de análisis de la realidad
bases jurídicas y económicas del área sociocultural

políticas socioculturales
planificación, programación y gestión
gestión de recursos humanos
conocimientos del área disciplinar
conocimientos técnicos específicos

En la información recopilada a la que se tuvo acceso en Internet el caso de Chile, que fue poco amplia, se encuentra un claro acotamiento de los contenidos.

- Se encontraron dirigidos en casi todos los casos hacia una **concepción de la gestión como gerenciamiento administrativo**.
- A las disciplinas que tienen que ver con una concepción amplia de cultura como modo de vida no se las encontró representadas, si bien el dominio de la concepción modular, presente en muchos casos, impide una aseveración más profunda.
- **Las instituciones de formación son principalmente de gestión privada-confesional.**

Como en el caso de Brasil, Chile marca los límites de las posibilidades de búsqueda mediante los buscadores internacionales a los que se accede por Internet.

CUADRO 4: COLOMBIA

Instituciones	Carreras	Dimensiones generales de contenido según necesidades							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Universidad de Boyacá	Diplomado en gestión cultural Diplomado en Gerencia de Producción de Medios de comunicación	Sin datos							
Universidad del Rosario	Especialización en gerencia y gestión cultural	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no
Universidad del Norte	Especialización en gerencia y gestión cultural	Cultura y desarrollo 1)Diseño, planificación y método 2)Gerencia y gestión cultural							
Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales	Especialización en gerencia y gestión cultural y comunicativa	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no
Fondo para la promoción del arte y la Cultura de San Andrés e Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional	Diplomado en gestión cultural	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no
Universidad de Montserrate, Fac. de Educación	posgrado en educación y gestión cultural	sí	no	no	sí	sí	sí	sí	no
Secretaría de Educación y Cultura,	Programa de promoción y capacitación cultural comunitaria	Sin datos							

aportes teóricos para la reflexión sociocultural
instrumentos de análisis de la realidad
bases jurídicas y económicas del área sociocultural

políticas socioculturales
planificación, programación y gestión
gestión de recursos humanos
conocimientos del área disciplinar
conocimientos técnicos específicos

La indagación por Internet referida a Colombia, con las consabidas limitaciones que aparecen en el Cuadro, permitió observar

La existencia de **otro tipo de formación en gestión cultural el cual pone en énfasis en el desarrollo social.**

La vinculación entre **educación y cultura.**

El modelo utilizado de dimensiones incluye aspectos de **animación sociocultural y gerencia social.**

En este sentido, lo indagado se aproxima a compatibilizar los aspectos de la cultura como factor de desarrollo socio económico y el desarrollo del sector cultural como sector productivo. Además reinserta a la promoción cultural como parte de las estrategias educativas.

CUADRO 5: CUBA

Instituciones	Carreras	Dimensiones generales de contenido según necesidades							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Centro de Superación para la Cultura	Diplomado en gestión cultural (desarrollo comunitario y gestión del desarrollo cultural)	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no
	Diplomado en gerencia cultural (gestión económico-financiera)	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no
	posgrado de Gestión Cultural	Sin datos de programa							

aportes teóricos para la reflexión sociocultural
instrumentos de análisis de la realidad
bases jurídicas y económicas del área sociocultural

políticas socioculturales
planificación, programación y gestión
gestión de recursos humanos
conocimientos del área disciplinar
conocimientos técnicos específicos

El análisis de la información en Cuba permitió identificar una institución formadora que además de estos cursos destinados al Ministerio de Cultura, realiza otros destinados a desarrollo comunitario y a difusión de las artes. **A pesar del peso del enfoque social, no se encontraron diferencias significativas en los contenidos de las necesidades de formación y los programas.** El enfoque de la formación según manifiestan sus contenidos intenta que se “garantice una adecuada relación sociedad / cultura con industria / mercado” y “el estudio de los principios y procesos de la dirección” en la gestión cultural, así como su papel en el desarrollo sociocultural comunitario. Integra contenidos tales como investigación participativa, intervención comunitaria e integración y desarrollo, los que permiten vincular la gestión cultural gerencial con los aspectos de desarrollo sociocultural.

CUADRO 6: ECUADOR

Instituciones	Carreras	Dimensiones generales de contenido según necesidades							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Universidad de Cuenca	Programa de Formación de administradores y promotores culturales (en diseño)	En diseño, no existen datos de futuros Contenidos en la red							
Universidad Tecnológica Equinoccial	Licenciado en restauración y museología	Contenidos predominantes referidos a restauración							
Universidad del Azuay	Maestría en estudios de la cultura	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	No
	Licenciatura en administración y conservación del patrimonio	No se describen contenidos, 3 áreas: Técnica, humanística y artística							

aportes teóricos para la reflexión sociocultural
instrumentos de análisis de la realidad
bases jurídicas y económicas del área sociocultural

políticas socioculturales
planificación, programación y gestión
gestión de recursos humanos
conocimientos del área disciplinar
conocimientos técnicos específicos

El caso ecuatoriano ilustra a la perfección algunas conclusiones que se habían adelantado en el análisis de la demanda.

Cuando se presentan las dimensiones generales de formación en gestión cultural referidas a las carreras específicas (restauración y museología) aparecen como materias individuales.

Cuando se presentan ofertas en el nivel de posgrado, (caso maestría en estudios de la cultura) representan un área específica compartida con investigación y otras de orden socioantropológico.

Estas posturas adelantan que **la gestión cultural vista en la perspectiva de desarrollo cultural es concebida como una especialización**, dentro de áreas culturales constituidas.

CUADRO 7: MÉXICO

Instituciones	Carreras	Dimensiones generales de contenido según necesidades							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Sistema de Formación Cultural Continua, Gobierno de México	Diplomados en gestión y promoción cultural	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no
Museo de San Carlos, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes	Diplomado en acción y desarrollo cultural	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no

aportes teóricos para la reflexión sociocultural
instrumentos de análisis de la realidad
bases jurídicas y económicas del área sociocultural

políticas socioculturales
planificación, programación y gestión
gestión de recursos humanos
conocimientos del área disciplinar
conocimientos técnicos específicos

El caso mexicano, del cual se han suprimido las carreras de restauración y museografía, en función de las conclusiones adelantadas para la oferta existente en Internet en Ecuador, resulta modélico en algunos aspectos.

Ambas diplomaturas (en gestión y promoción cultural y en acción y desarrollo cultural) intentan integrar la perspectiva del desarrollo cultural con la perspectiva de la cultura como factor del desarrollo social en sus contenidos.

Trabajan con profesionales de la cultura y la acción social, incluyendo educadores, integrando el abordaje regional y desarrollándose “en el marco de las propuestas de la UNESCO (Estocolmo, 1998)” sobre “el papel de la ciudadanización de la cultura y la formación en valores de corresponsabilidad para el desarrollo cultural integral”.

CUADRO 8: PERÚ

Carreras	Instituciones	Dimensiones generales de contenido según necesidades							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Animación sociocultural	Univ. De San Marcos	Sin datos							
Maestría en Gestión Cultural	Universidad de San Martín de Porres	sí	sí	no	sí	sí	sí	sí	sí
Especialidad en gestión cultural	Pontificia Univ. Católica del Perú	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no

aportes teóricos para la reflexión sociocultural
instrumentos de análisis de la realidad
bases jurídicas y económicas del área sociocultural

políticas socioculturales
planificación, programación y gestión
gestión de recursos humanos
conocimientos del área disciplinar
conocimientos técnicos específicos

El caso peruano, donde se ha podido realizar la comparación ilustra algunos aspectos del peso del contexto cultural multiétnico y de una larga tradición histórica. Un concepto ordenador que se destaca en los contenidos es la preservación del patrimonio.

CUADRO 9: VENEZUELA

Instituciones	Carreras	Dimensiones generales de contenido según necesidades							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Univ. Nacional Simón Rodríguez	Especialización en gerencia cultural	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no

El caso analizado para Venezuela interesa puesto que consta de componentes a la manera de módulos, siendo los básicos los referidos a la realidad nacional y a la metodología de la investigación. Siguen a éstos, los referidos específicamente a la gestión, materias electivas de ciencias sociales y humanas relacionadas con la cultura y las artes y un componente de síntesis. Este caso es relevante porque comienza desde el análisis de la realidad y la metodología de la investigación de la misma.

En términos generales, como se ha podido observar y se verá en las conclusiones, dos aspectos son relevantes del análisis efectuado sobre las ofertas de formación.

La oferta es altamente consistente con las necesidades de formación señaladas según lo relevado en cuanto a la demanda, más allá de las especificidades que se pueden señalar.

El análisis señala el predominio de las instituciones académicas consagradas en la oferta de formación en gestión cultural y su concentración en el nivel de posgrado.

Duración

El predominio de los posgrados y grados hace que la duración sea fluctuante. Cuatro años para grados, dos o más para maestrías, uno o más para especializaciones, aunque algunas diplomaturas tienen duración expresada en meses. La duración expresa las distintas visiones según la cantidad de materias, módulos o componentes que existen sobre la gestión cultural.

Metodologías

La presentación de los programas no ha permitido ver qué metodologías operan en las carreras, si bien la mayoría de las mismas plantean una interrelación entre la teoría y la práctica expresada en el diseño de una tesis-proyecto cultural como requisito de acreditación. En algunos casos se alude a la realización de talleres creativos relacionados las artes y otras actividades. Se señalan seguimientos y orientaciones a los proyectos pero no queda explícito si esos proyectos se ejecutarán realmente. Dado que los requisitos de admisión, en la mayor parte de los casos suponen experiencia anterior o actual en el área cultural, se puede inferir la transferencia de los conocimientos adquiridos a las instituciones de procedencia, casi en forma directa sobre todo en algunas diplomaturas, tecnicaturas y posgrados específicos, destinadas a personal estatal en ejercicio en el sector cultural o educativo. Lo mismo sucede con posgrados referidos a industrias culturales. En este sentido, es necesario señalar que el costo de estas carreras y las exigencias de admisión hacen que los alumnos ingresantes usualmente desempeñen labores en el sector. Sin embargo, sólo en un caso, se propone explícitamente la realización de pasantías en instituciones culturales, lo que ampliaría notoriamente la experiencia práctica de los alumnos, permitiendo la rotación por distintas organizaciones del sector, que se caracteriza precisamente por la variedad y complejidad de sus manifestaciones.

5. CONCLUSIONES SOBRE LA OFERTA DE FORMACIÓN

Se han adelantado algunas conclusiones a lo largo del texto, siendo las centrales las siguientes.

Hasta donde se ha podido indagar con el procedimiento utilizado, la oferta presenta un alto grado de diversificación que se corresponde con la complejidad que caracteriza el campo cultural.

La gestión cultural definida como la gestión de recursos para la ejecución de proyectos para el mercado (postura administrativista), es una de las tendencias formativas centrales, aunque comienzan a aparecer posturas que consideran a los proyectos culturales, en primer término, como factor importante del desarrollo social. Pero aún en estos casos permanece la anterior perspectiva.

La gestión cultural también aparece como aspecto específico ligado a la producción cultural e inseparable del mismo, incorporando en las carreras de grado materias relativas a la gestión o generando especializaciones o maestrías dentro de especializaciones artísticas o de los mass media.

La presente diversidad en las ofertas, converge en los objetivos, los saberes y contenidos y las competencias generales, como se ha podido ver a lo largo del análisis, sin dejar de lado las especificidades.

Nuevas carreras poseen una vocación más inclusiva procurando obtener equilibrios entre las posturas apuntadas teniendo en cuenta tanto la diversidad del campo de la cultura como la pluralidad de las instituciones intervinientes.

Como objetivamente siempre sucede en los procesos educativos, **las ofertas proceden por reducción y simplificación de la pluralidad de necesidades y fenómenos involucrados en los campos laborales prácticos.** Si bien a cierto nivel de profesionalización de los integrantes de los equipos de trabajo culturales existentes, la reducción es válida, puede procederse a ella y a generalizaciones posteriores, porque existen saberes y experiencias previas que son claramente demandados como requisitos para el ingreso a las carreras.

La oferta de formación se ubica dentro del plano pos profesional y en los niveles de posgrado. Los interrogantes se abren frente a la formación inicial para la gestión cultural y no han sido resueltos. Los procesos de preprofesionalización y profesionalización aún no han sido estudiados en profundidad y en el plano ocupacional corresponden a la capacitación del personal no directivo de las instituciones culturales. Las propuestas de tecnicaturas y licenciaturas además de escasas, dentro de lo investigado, presentan requisitos de experiencia laboral para la admisión. En los casos analizados, tampoco queda claro qué

competencias generales debe adquirir el técnico en gestión cultural o el licenciado, que lo diferencien con precisión de las carreras de posgrado.

De igual manera, la formación en gestión cultural de promotores, animadores y educadores culturales se presenta con poca claridad en cuanto a las competencias específicas que supuestamente deberían poseer, siempre teniendo en cuenta las limitaciones de las fuentes de información apuntadas más arriba.

Se han saldado prácticamente estos problemas apelando a formaciones específicas disciplinarias. Disciplinas específicas como el servicio social, la comunicación, las artes visuales, la animación sociocultural, etc. han incorporado a sus carreras el aspecto del gerenciamiento de proyectos culturales, pero falta una interface práctica con los complejos problemas del quehacer cotidiano en el campo cultural. Aparecen como un campo potencial de inserción laboral, ya sea a través de materias o módulos durante las carreras o como especializaciones posteriores

El nivel más consolidado de la oferta es el postprofesional y los menos consolidados son los procesos de profesionalización y preprofesionalización.

Otro problema que se presenta en la oferta es si la formación postprofesional debe respetar la pluralidad de manifestaciones culturales y artísticas existentes, o puede ser general. La formación está abierta a profesionales de distintas disciplinas con experiencia e inserción en el campo cultural. El interrogante que se abre es qué sucede en aquellos casos en que esos requisitos no se cumplen. La amplitud de las convocatorias refuerza las competencias generales, pero diluye una respuesta respecto a cómo se despliegan éstas competencias en las esferas específicas del campo cultural y en las instituciones de menor complejidad, donde el responsable asume una mayor cantidad de tareas.

La pretensión de unificar dentro del nivel profesional y preprofesional la gestión cultural en un solo modelo de carrera se revela ilusoria para estos niveles, sin vulnerar aspectos centrales de un modelo de gestión que tiene que conjugar los aspectos administrativos, los aspectos socioculturales y los aspectos técnicos de producción de eventos y productos culturales, según lo que manifiestan los entrevistados desde la demanda.

Se hace prioritario que las instituciones formadoras colaboren con las instituciones culturales en estudios sobre las competencias necesarias al desempeño en gestión cultural, como una interfase compleja entre el entramado de puestos de trabajo y necesidades del campo cultural por un lado, y los modelos de formación por el otro

CAPITULO 4

CONCLUSIONES GENERALES

El enfoque adoptado en el estudio es comparativo y comprensivo. El avance producido resulta de haber combinado diferentes perspectivas y estrategias metodológicas, para esclarecer la relación que existe entre la oferta de formación y las necesidades de formación en gestión cultural en América Latina y el Caribe.

De esta manera, se puede concluir que:

La indagación sobre las necesidades de formación y la oferta de formación reveló, en los casos analizados, **un acuerdo entre las dimensiones de esas necesidades de formación y los contenidos de los programas de formación.**

El perfil tipo, expresado por agregación como competencias generales en base a las necesidades detectadas de formación, de alguna manera también está presente en los programas ofertados. Sin embargo las entrevistas muestran que este perfil en acción está enmarcado por el interjuego de dos formaciones: la disciplinaria (técnica, artística, sociocultural) y la propiamente gestiona. Los programas intentan contemplar estos aspectos y las carreras exigen requisitos de admisión que contemplen experiencias y formación previa.

Tanto las necesidades de formación como las ofertas expresan la **creciente diversificación del sector cultural**, por lo tanto si bien se pueden derivar por síntesis competencias generales, queda por investigar cómo impactan las competencias específicas. Asimismo, queda por considerar hasta que punto la oferta de formación tiene una alta calidad y se adecua efectivamente a las necesidades de formación. Es en estos niveles: capacitación, tecnicaturas e incluso licenciaturas, donde la información se revela particularmente escasa.

No existe un total acuerdo sobre que áreas y aspectos conforman el sector cultural. El uso de una tipología de funciones institucionales no elimina **el hecho constatable de la tensión entre una perspectiva de desarrollo cultural orientada al mercado y una perspectiva de la cultura como factor del desarrollo social.** Aunque en este estudio se encontró en cuanto a la oferta, que cierta primacía de la primera perspectiva era compensada por intentos de equilibrar ambas posturas, en las necesidades de formación aparecen como claros los aspectos más gerenciales de la gestión, fundamentalmente en cuanto a la planificación estratégica y el manejo y

búsqueda de recursos, imprescindibles aún en una gestión social de los proyectos.

En este sentido, las misiones, funciones, tareas, saberes y necesidades de formación permitieron derivar competencias generales que se revelan como válidas en cuanto a las distintas prácticas que conforman la gestión.

Se ha podido identificar un perfil directivo y sus consecuentes conocimientos y competencias para contextos urbanos presente tanto en algunos países de América Latina y el Caribe como en instituciones culturales de países centrales, pero de ello no debe deducirse que es el único perfil posible en la gestión. De hecho, como todo perfil construido en función de casos, sintetiza aspectos variados y diferencias.

El análisis de los objetivos y los contenidos de las ofertas de formación, en la mayor parte de los casos recoge las necesidades de formación incorporando los aspectos más generales, en particular en cuanto a los requisitos de acreditación y titulación. Se trata en la mayor parte de los casos de una presentación de un proyecto cultural, pero no se aclara si ese proyecto cultural se encuentra en ejecución o puede llegar a ser ejecutado. Sólo en uno o dos casos se habla de períodos de pasantía en el medio, lo cual plantea dudas sobre el equilibrio entre teoría y práctica.

Las necesidades de formación específicas, referidas a las distintas áreas de la cultura y las artes también quedan sin una indagación exhaustiva. Los factores intervinientes tales como contextos, importancia del sector y políticas culturales nacionales y regionales en coyunturas de crisis no pueden ser captados desde los mecanismos de información utilizados.

Son interrogantes abiertos los balances entre la teoría y la práctica, entre la especialización y la flexibilidad profesional, entre los requerimientos del mercado y los objetivos de desarrollo cultural, así como el estudio de las oportunidades existentes en el mercado de trabajo del sector, de las posibilidades de entrenamiento del personal subordinado y los tipos de capacitación que se puede y es necesario brindar.

Tales interrogantes, que, obviamente no pueden responderse en un solo estudio, abren un campo de investigación y un programa complejo, donde cada uno de estos aspectos constituyen por sí mismos temáticas de indagación. Son los componentes de la estrategia que se ha dado en llamar de observatorio, vinculando las necesidades de formación con las ofertas existentes e implica el despliegue de métodos de observación directa en campo. Sería objeto de otra investigación complementaria a la actual, realizar observaciones directas y análisis de prácticas en el campo laboral.

La gestión cultural se presenta como un fenómeno que requiere, como las mismas culturas, perspectivas multidimensionales y aportes multidisciplinares.

Otros aspectos centrales son los que refieren al estudio socioeconómico y laboral del sector cultural. El diagnóstico del mercado ocupacional del sector, con indicadores cuasi objetivos (en especial en relación oferta / demanda laboral de las ocupaciones que se analizan), el crecimiento del sector, los salarios del mismo, su organización y diagramas de jerarquías, las condiciones laborales, etc., son cuestiones inseparables de las necesidades de formación y de las ofertas de formación existentes.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR PIEDRA, R. 1985 *Necesidades concretas de Personal para la Gestión Cultural: El caso de Costa Rica*. Primer Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Administradores de los Servicios Culturales y Animadores Socioculturales. Venezuela.

AGUIRRE, G. 1989 *Nuevas necesidades de formación en administración de los servicios culturales de la región latinoamericana y del Caribe*, Asociación Latinoamericana y del Caribe de Agentes para la Gestión Cultural. Centro Latinoamericano y del Caribe para el Desarrollo Cultural, CLASDEC-UNESCO, Venezuela.

BOYLAN, P., 1999-2000. *Resources for Training in the Management and Administration of Cultural Institutions*, Pilot Study for UNESCO.

CÁCERES, J. 1985 *Los agentes públicos para el Desarrollo Cultural en América Latina y el Caribe. Documento base*. Centro Latinoamericano y del Caribe para el Desarrollo Cultural, CLASDEC. Primer Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Administradores de los Servicios Culturales y Animadores Socioculturales. Venezuela.

CAMPOS L. 1985 *Nuestro enfoque*. Centro Cultural 1º de Mayo. Primer Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Administradores de los Servicios Culturales y Animadores Socioculturales. Venezuela.

CENTRE INFO: 1996 *Le Dossier. Du Référentiel Emploi au Référentiel Formation*. Actualité de la formation permanente, Julliet-Aout. París, France

CRUZ A., HERNÁNDEZ C. 1985 *Una aproximación al perfil específico del Licenciado en Artes en la mención Promoción Cultural*. Papel de trabajo. Primer Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Administradores de los Servicios Culturales y Animadores Socioculturales. Venezuela.

CULTURELINK-IMO 2000. *Culture and Development vs. Cultural Development*, Network of Networks for Research and Cooperation in Cultural Development, Institute for International Relations, Zagreb, Croatia ,financial support: UNESCO, Council of Europe, Republic of Croatia.

En especial los artículos

Epskamp, K. and Gould, H. *Outlining the debat*

Claxton, M. *Culture and Development Revisited*

Beck, P. and Epskamp, K. *Training Needs Analysis in the field*

DUPUIS, X. 1991, *Culture et development. De la reconnaissance a l'évaluation*, UNESCO-ICA, París

HARVEY, E. 1985 *Algunas experiencias de formación en el campo de la administración de servicios culturales en la República Argentina*. Primer Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Administradores de los Servicios Culturales y Animadores Socioculturales. Venezuela.

LE BOTERF, G., BARZUCCHETTI. S. y VINCENT, F. 1993 *Cómo gestionar la calidad de la formación*, AEDIPE, Gestión 2000, Madrid España.

JUBAL V. 1985 *Necesidad de flexibilizar el acceso a las fuentes de capacitación del sector cultural*. Primer Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Administradores de los Servicios Culturales y Animadores Socioculturales. Venezuela.

Mc KINNEY, J. 1976 *Tipología constructiva y teoría social*, Amorrortu, Argentina.

MERTENS, L. 1998 *Competencias laborales, Sistemas, seguimientos y modelos*, México.

MINISTERIO DE CULTURA DE ESPAÑA, *Perfil del Gestor Cultural*, Madrid, 1995.

MOULINIER, P. 1991 *Guide de la formation des personnels du development culturel*, UNESCO.

ROJAS GARAVITO G. 1985, *Importancia y necesidades de la formación de personal para la gestión cultural en Colombia*. Primer Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Administradores de los Servicios Culturales y Animadores Socioculturales. Venezuela.

UNESCO. 1995 *Dimensión cultural del Desarrollo*. Ediciones UNESCO, París.

UNESCO 1997, *Nuestra Diversidad Creativa, Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo*, Correo de la UNESCO, Librería México.

UNESCO 1998. *WORLD CULTURE REPORT 1998, Creativity and Markets*. UNESCO Publishing.

ANEXOS DOCUMENTALES

ANEXO 1

LISTA DE INSTITUCIONES SELECCIONADAS PARA LA INFORMACIÓN

PAIS	INSTITUCIÓN
Argentina	U.C.E.S. . Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales Universidad Abierta - UNMDP Fundación José Ortega y Gasset Universidad de Buenos Aires Universidad Nacional de General San Martín U.M.S.A. - Universidad del Museo Social Argentino FLACSO Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN Digital) Universidad de Palermo UP Fundación Musi-Medios Municipalidad de General Pueyrredón Complejo Teatral de la Ciudad de Buenos Aires, Gobierno de la Ciudad Universidad del Salvador/ Fundación Unión
Brasil	Universidad Federal Salvador de Bahía Instituto de Artes y Comunicación Social Fundacao Clovis Salgado (Palacio de Artes) Fundación Getulio Vargas, Escuela Brasileña de Administración Fundación Memorial de América Latina Universidad de San Pablo
Bolivia	Viceministerio de Cultura
Chile	Universidad de Chile, Facultad de Artes Universidad San Sebastián Pontificia Universidad Católica de Chile Universidad del Pacífico Instituto Santo Tomás División de Extensión cultural del Ministerio de Educación
Colombia	Universidad del Rosario Universidad del Norte Fundación Universitaria de Boyacá Fondo Mixto para la Promoción de la Cultura y las Artes Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales Secretaría de Educación y Cultura Fundación Universitaria Monserrate
Cuba	Centro de Superación para la Cult. Centro de Superación para la Cultura
Ecuador	Universidad Tecnológica Equinoccial Universidad de Cuenca Universidad del Azuay U. del Azuay
México	Instituto Nacional de Antropología e Historia Escuela Nacional de Concer. Rest. Y museología " Manuel de Castilla" Escuela Nacional de Concer. Rest. Y museología " Manuel de Castilla" Museo de San Carlos
Perú	Pontifica Universidad Católica de Perú Escuela Andina de Posgrado Asociación Peruana de Animadores y Promotores Culturales
Venezuela	Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez

ANEXO 2
LISTA DE INFORMANTES CLAVES

Se preserva el anonimato de la información

Edad	Nivel educativo	Título	cargo	Antigüedad en la institución	Antigüedad en el área cultural
62	Doctorados	Profesor	Profesor e Coordinador de Cursos y Programas	27	22
48	Doctorados	Sociólogo	Coordinador General	4	8
51	Doctorados	Doctor en Comunicación Social – Línea de investigación	Directora del Centro	1	24
46	posgrado	Maestría	Técnica Superior en Eventos	17	12
47	posgrado	Master en Gestión y Políticas Culturales	Director Ejecutivo	2	21
46	Universitario	P. Mercantil	Director General	23	15
40	posgrado	Gestión Cultural	Coordinadora general	18	18
71	Doctorados	Doctor en Letras	Presidente	7	15
58	Universitario Completo	Licenciado en Administración	Director de Administración	16	26
49	posgrado	Especialización en pedagogía y dirección científica	Vicedirector	10	15

ANEXO 3

TRES EJEMPLOS DE ANALISIS DE CUESTIONARIOS

Se ha optado por anexar sólo tres casos de instituciones, tomados al azar, por razones de espacio. Sería importante en un futuro procesar una gran cantidad de casos por los distintos tipos de instituciones y los distintos niveles de los informantes. La ventaja de los niveles jerárquicos es que concentran todo tipo de acciones, tanto en la planificación como en la ejecución.

CASO EJEMPLO N° 1

Gestión de instituciones de producción de bienes y servicios culturales y educativos

Fundación Getulio Vargas, Brasil. Escuela Brasileña de Administración.

las *misiones más frecuentes* de la organización son la producción y distribución de bienes y servicios culturales y la investigación, el diagnóstico y las consultorías socioculturales. Existen también misiones de orden educativo - formativo, que no van a ser consideradas aquí. Además señala como misión frecuente la elaboración de proyectos de legislación cultural.

las *funciones más importantes* en las que participa son la planificación y ejecución de programas y proyectos, la organización del proceso de producción de bienes y servicios culturales, la gestión de recursos humanos y la evaluación estratégica de las acciones desarrolladas. Además señala como fundamental la función de toma de decisiones que atraviesa el proceso. Tienen un papel secundario, en cambio la gestión de recursos materiales y financieros, la evaluación y control de la calidad de los procesos y la gestión comunicativa de la imagen institucional, funciones que son cubiertas por otro personal

Los *saberes del hacer* involucrados en el correcto desempeño de las funciones presentan ciertas uniformidades con respecto a:

- Planificación de programas y proyectos
- Ejecución de programas y proyectos
- Evaluación, control y monitoreo de las actividades de la organización
- Gestión financiera de la organización
- Gestión de la imagen y la comunicación intrainstitucional y comunitaria
- Toma de decisiones

todos los saberes involucrados (técnicos, organizacionales, relacionales y disciplinares) tienen igual importancia en la:

- Organización del proceso de producción técnica de bienes y servicios culturales
- Gestión de RRHH

Evaluación general estratégica de las acciones de la organización
Evaluación, control y monitoreo de los procesos y calidad de producción cultural
Gestión de los recursos materiales

Predominan los saberes organizacionales disciplinares y técnicos. En la gestión de recursos humanos se destacan los saberes relacionales. La distribución planteada guarda estricta coherencia con una organización productiva y con las misiones y funciones apuntadas como centrales para la misma

Las *tareas más frecuentes*, señaladas por el informante, son el diseño de programas y proyectos, el diseño de políticas y estrategias para el funcionamiento general de la organización, la elaboración de presupuestos, de contratos y de convenios, el manejo de ayudas, subvenciones propias y a terceros, relaciones interinstitucionales, con los medios de comunicación (vocero institucional) y con la comunidad, producción de bienes culturales, programación de eventos, supervisión y evaluación de equipos de trabajo, investigación y análisis de contextos socioculturales, formación y organización de recursos humanos, elaboración de estrategias de captación de recursos financieros y estrategias de captación de públicos, creación de normas para operativizar subsidios y aportes, la promoción interna de los valores institucionales y la resolución negociada de los conflictos. Son frecuentes también la representación legal e impositiva, el diseño de la comunicación interna en la institución y la prensa y difusión y las relaciones públicas y captación de recursos financieros, el diseño de la política de adquisición de infraestructura, materiales y tecnología. En cambio son poco frecuentes las tareas contables y de administración de personal y la ejecución de acciones para la provisión de infraestructura, materiales y tecnología.

➤ Las *necesidades de formación* que el informante señala para las misiones, funciones y tareas descritas son referidos a:

Aportes a la reflexión sociocultural: en esta dimensión de conocimientos generales el informante señala como *imprescindible* la formación en comunicación social, como *muy necesarios* los conocimientos en sociología, psicología e historia de la disciplina artística y como *necesario* conocimientos de antropología

Instrumentos de análisis de la realidad: en esta dimensión metodológica señala como *muy necesarios* los instrumentos estadísticos y de análisis del mercado

Aspectos jurídico-económicos del sector: una serie de aspectos son declarados *imprescindibles*: legislación del sector, gestión económica, financiamiento del sector, análisis de resultados del sector, captación de recursos. Los aspectos *muy necesarios* son el conocimiento de la legislación nacional y la legislación administrativa, las bases macroeconómicas y la relación economía- cultura y aparece como *necesario* la formación en contabilidad

Conocimientos sobre políticas culturales: el informante señala como *imprescindible* el conocimiento sobre el desarrollo sociocultural, nacional regional e internacional y las estructuras existentes siendo *muy necesario* conocer los proceso de construcción de dichas políticas y *necesario* conocer las estrategias de intervención

Planificación, programación, gestión: son *imprescindibles* la planificación estratégica y el conocimiento de estrategias comunicacionales, *muy necesarios* los conocimientos sobre planificación sociocultural y *necesarios* los conocimientos básicos sobre programación, producción del sector, publicidad y gestión operativa

Gestión de recursos humanos: el informante considera *imprescindible* los conocimientos sobre la dinámica de los grupos de trabajo, *muy necesaria* la formación en negociación y resolución de conflictos y sus métodos y teorías y *necesarios*, los conocimientos sobre liderazgo.

Conocimientos sobre el área disciplinar (producción cultural, para este caso): es *imprescindible* la formación en el sector y sus tendencias y prospectiva, es *muy necesario* para ello, conocer los procesos de producción de los bienes y servicios culturales y sus mercados

Conocimientos técnicos y específicos: el informante señala como *imprescindible* el dominio de la expresión oral y escrita, la posesión de idiomas extranjeros y de las tecnologías aplicadas al área cultural para lo cual es *necesario* conocimientos de informática, planificación operativa, redes, diseño gráfico, protocolo y relaciones públicas y métodos de evaluación de proyectos,

Por último, el informante señala como *imprescindible*, la *posesión de una cultura general*

Un análisis atento de la información permite concluir que el informante vuelve coherente la relación entre las misiones, funciones, saberes del hacer, tareas más frecuentes y necesidades de formación permite agrupar grandes dimensiones alrededor de las siguientes *competencias* referidas al sector cultural

Competencias de producción de bienes y servicios

Competencias de investigación, planificación, gestión, seguimiento y evaluación de programas y proyectos

Competencias para la organización y ejecución de programas y proyectos

Competencias para elaborar y ejecutar políticas del sector

Señalando como básicas, las

Competencias de tipo comunicacional

Competencias para la dirección y el trabajo en equipo

Competencias para la toma de decisiones

Estas competencias son totalmente coherentes con la función de coordinador en una institución de producción cultural e investigación que posee el informante.

CASO EJEMPLO Nº 2

Gestión estatal de ámbitos culturales

División de Extensión Cultural del ministerio de Educación. Chile.

las *misiones más frecuentes* de la organización son:

- Elaboración de políticas públicas
- Administración de políticas públicas
- Elaboración de legislación cultural
- Control de políticas culturales
- Producción de bienes culturales
- Distribución de bienes culturales
- Producción de servicios culturales
- Animación sociocultural
- Promoción social
- Provisión de financiamiento para acciones culturales y socioculturales
- Investigación cultural
- Manejo del patrimonio cultural e histórico

siendo frecuente

la consultoría y el diagnóstico sociocultural

lo cual es coherente con la instancia estatal que representa

las *funciones más importantes* en las que participa son

- Planificación de programas y proyectos
- Ejecución de programas y proyectos
- Organización del proceso de producción técnica de bienes y servicios culturales
- Gestión de RRHH
- Evaluación general estratégica de las acciones de la organización
- Evaluación, control y monitoreo de los procesos y calidad de producción cultural
- Evaluación, control y monitoreo de las actividades de la organización
- Gestión financiera de la organización
- Gestión de los recursos materiales
- Gestión de la imagen y la comunicación intrainstitucional y comunitaria
- Toma de decisiones

Los *saberes del hacer* involucrados en el correcto desempeño de las funciones para el informante:

Los saberes del hacer organizacional son ubicados en primer lugar en la

- Planificación de programas y proyectos
- Ejecución de programas y proyectos
- Organización del proceso de producción técnica de bienes y servicios culturales
- Evaluación, control y monitoreo de los procesos y calidad de producción cultural

Los saberes de la construcción de relaciones institucionales son ubicados como prioritarios en la

- Evaluación, control y monitoreo de las actividades de la organización
- Gestión financiera de la organización
- Gestión de los recursos materiales

Y en segundo lugar

Ejecución de programas y proyectos
Organización del proceso de producción técnica de bienes y servicios culturales
Gestión de RRHH
Evaluación general estratégica de las acciones de la organización
Evaluación, control y monitoreo de los procesos y calidad de producción cultural

Los saberes del hacer disciplinar, específicos de las disciplinas artísticas y socioculturales los ubica en las siguientes funciones

Gestión de RRHH
Evaluación general estratégica de las acciones de la organización

Como más importantes e intervienen, en segundo lugar en

Evaluación, control y monitoreo de las actividades de la organización
Gestión financiera de la organización
Gestión de los recursos materiales
Gestión de la imagen y la comunicación intrainstitucional y comunitaria
Toma de decisiones

Los saberes técnicos, no son considerados tan importantes y se los ubica en

Planificación de programas y proyectos
Gestión de la imagen y la comunicación intrainstitucional y comunitaria
Toma de decisiones

Se observa una primacía de los saberes organizacionales y relacionales coherente con la gestión de ámbitos culturales desde la organización estatal de alto nivel, cuyas preocupaciones centrales están relacionadas con el establecimiento y ejecución de las políticas culturales.

Las *tareas más frecuentes*, señaladas por el informante, son:

Diseño de políticas y estrategias del funcionamiento general de la institución.
Relación con otras instituciones similares.
Organización y dirección de equipos de trabajo y procedimientos
Elaboración de planes de formación de RRHH.
Diseño y ejecución de la política de comunicación interna de la institución.
Elaboración de estrategias de captación de recursos financieros.
Ejecución de estrategias de captación de recursos financieros.
Elaboración de estrategias de captación de público
Diseño de acciones en materia de provisión de infraestructura y tecnología..
Promoción de los valores sustentados por la organización, al interior y al exterior de la misma
Resolución negociada de conflictos internos y externos.

Son *tareas frecuentes*

Diseño de programas y proyectos culturales. Cronogramas y planificación
Elaboración de presupuestos.
Relación con los medios de comunicación y relaciones públicas
Supervisión y evaluación de los resultados económicos y/o socioculturales
Programación de espectáculos y/o actividades.
Representación legal e impositiva de la organización.
Supervisión y evaluación del funcionamiento organizacional
Elaboración de estrategias de captación de público.
Proponer y operativizar criterios y normativas de acceso a subvenciones externas.

Ejecución de acciones en materia de infraestructura y tecnología

Las necesidades de formación que el informante señala para las misiones, funciones y tareas descritas son referidos a:

Aportes a la reflexión sociocultural: en esta dimensión de conocimientos generales el informante señala como *imprescindible* la formación en conocimientos de antropología, psicología, comunicación social, como *muy necesarios* los conocimientos en tendencias socioculturales e historia de las disciplinas artísticas y como *necesario* conocimientos de sociología

Instrumentos de análisis de la realidad: en esta dimensión metodológica señala como imprescindible el manejo de los instrumentos estadísticos y *muy necesario*, el análisis del mercado.

Aspectos jurídico-económicos del sector: una serie de aspectos son declarados *imprescindibles*: Legislación básica en el campo de la gestión., Bases macroeconómicas del sector, relación economía - sector sociocultural. Bases de contabilidad Captación de recursos económicos y financieros Análisis de resultados económicos del sector. Los aspectos *muy necesarios* son el conocimiento de la legislación nacional y de la financiación del sector y aparece como *necesario* la formación en legislación aplicada al sector socio-cultural y en gestión económica de proyectos.

Conocimientos sobre políticas culturales: el informante señala como *imprescindible* el conocimiento sobre estrategias de intervención, realidad actual del desarrollo socio-cultural de su país y estructuras supranacionales siendo *muy necesario* conocer los proceso de construcción de dichas políticas y las políticas culturales regionales e internacionales.

Planificación, programación, gestión: son *imprescindibles*, los conocimientos de programación, de gestión operativa y planificación estratégica y los de producción y distribución en el sector cultural y de estrategias comunicacionales. Son *muy necesarios* los conocimientos sobre planificación sociocultural y atención al público y *necesarios* los conocimientos básicos sobre promoción y publicidad.

Gestión de recursos humanos: el informante considera *imprescindible* los conocimientos sobre teorías del Liderazgo, técnicas de negociación y resolución de conflictos y *muy necesaria* la formación en dinámica de grupo siendo *necesarios*, los conocimientos sobre captación, dirección y trabajo con voluntarios.

Conocimientos sobre el área disciplinar (gestión estatal educativo- cultural, para este caso): es *imprescindible* la formación en Procesos de producción de bienes y servicios el sector y sus tendencias y prospectiva, es *muy necesario* para ello, conocer al sector cultural y *necesario* conocer, su mercado.

Conocimientos técnicos y específicos: el informante señala como *imprescindible* el conocimiento de tecnologías aplicadas a su área, de la organización de grandes manifestaciones culturales, de informática, diseño gráfico, planificación operativa, protocolo y relaciones públicas y métodos de evaluación de proyectos, como muy necesarios el dominio de la expresión oral y escrita y de idiomas extranjeros y *necesario* el manejo de redes e internet

Un análisis atento de la información permite concluir que el informante vuelve coherente la relación entre las misiones, funciones, saberes del hacer, tareas más frecuentes y necesidades de formación permite agrupar grandes dimensiones alrededor de las siguientes competencias referidas al sector cultural

- Competencias de planificación, gestión, seguimiento y evaluación de políticas, programas y proyectos
- Competencias para la organización y ejecución de programas y proyectos
- Competencias para elaborar y ejecutar políticas del sector
- Competencias de producción de bienes y servicios

Señalando como básicas, las

- Competencias de tipo comunicacional
- Competencias para la dirección y el trabajo en equipo
- Competencias para la toma de decisiones
- Competencias para las relaciones extrainstitucionales

Estas competencias son totalmente coherentes con la función de coordinador en una institución de gestión estatal de la cultura más concentrada en la producción e implementación de políticas culturales públicas , como se señala en las misiones, obviamente referidas al ministerio de educación chileno, de cual la dirección que coordina el informante constituye el área de extensión cultural. En la tipología usada como auxiliar de investigación este perfil se aproxima al de *planificador cultural*.

CASO EJEMPLO N° 3

Gestión de políticas y eventos socioculturales en una institución universitaria de primer nivel

Universidad de Sao Paulo, Brasil

Las *misiones más frecuentes* de la organización son:

- Elaboración de políticas públicas
- Administración de políticas públicas
- Control de políticas culturales
- Producción de servicios culturales
- Promoción social
- Provisión de financiamiento para acciones culturales y socioculturales
- Manejo del patrimonio cultural e histórico

siendo *frecuentes* la

- Elaboración de legislación cultural
- Producción de bienes culturales
- Animación sociocultural

y *poco frecuentes*

- la investigación y consultorías socioculturales específicas y aplicadas y
- la distribución de bienes culturales

lo cual es coherente con la instancia de extensión cultural que representa

las *funciones más importantes* en las que participa son

- Planificación de programas y proyectos
- Ejecución de programas y proyectos
- Gestión de RRHH
- Evaluación, control y monitoreo de los procesos y calidad de producción cultural
- Evaluación, control y monitoreo de las actividades de la organización
- Gestión financiera de la organización
- Toma de decisiones

Otras *funciones importantes*, seleccionadas por el informante son

- Gestión de los recursos materiales
- Gestión de la imagen y la comunicación intrainstitucional y comunitaria
- Evaluación general estratégica de las acciones de la organización

Los *saberes del hacer* involucrados en forma combinada y necesarios para el correcto desempeño de las funciones son para la:

- Planificación de programas y proyectos: saberes técnicos y relacionales
- Evaluación general estratégica de las acciones de la organización: saberes relacionales y disciplinares
- Evaluación, control y monitoreo de los procesos y calidad de producción cultural: saberes relacionales y disciplinares
- Evaluación, control y monitoreo de las actividades de la organización relacionales, disciplinares y técnicos

Gestión financiera de la organización: técnicos y disciplinares
Gestión de los recursos materiales : saberes técnicos y disciplinares
Toma de decisiones: saberes técnicos y disciplinares

Los otros saberes se presentan con mucha menor importancia, aunque se señala como necesario el saber relacional y organizacional en la gestión de recursos humanos, los relacionales y organizacionales en la organización de procesos de producción, etc. En este documento se particular énfasis a los saberes disciplinares, específicos del sector de producción cultural.

Las *tareas más frecuentes*, señaladas por el informante, son:

Diseño de políticas y estrategias del funcionamiento general de la institución.
Relación con otras instituciones similares.
Organización y dirección de equipos de trabajo y procedimientos
Elaboración de planes de formación de RRHH.
Diseño y ejecución de la política de comunicación interna de la institución.
Elaboración de estrategias de captación de recursos financieros.
Ejecución de estrategias de captación de recursos financieros.
Elaboración de estrategias de captación de público
Diseño de acciones en materia de provisión de infraestructura y tecnología..
Promoción de los valores sustentados por la organización, al interior y al exterior de la misma
Resolución negociada de conflictos internos y externos.

Son *tareas frecuentes*

Diseño de programas y proyectos culturales. Cronogramas y planificación
Elaboración de presupuestos.
Relación con los medios de comunicación y relaciones públicas
Supervisión y evaluación de los resultados económicos y/o socioculturales
Programación de espectáculos y/o actividades.
Representación legal e impositiva de la organización.
Supervisión y evaluación del funcionamiento organizacional
Elaboración de estrategias de captación de público.
Proponer y operativizar criterios y normativas de acceso a subvenciones externas.
Ejecución de acciones en materia de infraestructura y tecnología

Las necesidades de formación que el informante señala para las misiones, funciones y tareas descritas son referidos a:

Aportes a la reflexión sociocultural: en esta dimensión de conocimientos generales el informante señala como *imprescindible* la formación en conocimientos de antropología, psicología, comunicación social, como *muy necesarios* los conocimientos en tendencias socioculturales e historia de las disciplinas artísticas y como *necesario* conocimientos de sociología

Instrumentos de análisis de la realidad: en esta dimensión metodológica señala como *imprescindible* el manejo de los instrumentos estadísticos y *muy necesario*, el análisis del mercado.

Aspectos jurídico-económicos del sector: una serie de aspectos son declarados *imprescindibles*: Legislación básica en el campo de la gestión., Bases macroeconómicas del sector, relación economía - sector sociocultural. Bases de contabilidad Captación de

recursos económicos y financieros Análisis de resultados económicos del sector. Los aspectos *muy necesarios* son el conocimiento de la legislación nacional y de la financiación del sector y aparece como *necesario* la formación en legislación aplicada al sector socio-cultural y en gestión económica de proyectos.

Conocimientos sobre políticas culturales: el informante señala como *imprescindible* el conocimiento sobre estrategias de intervención, realidad actual del desarrollo socio-cultural de su país y estructuras supranacionales siendo *muy necesario* conocer los proceso de construcción de dichas políticas y las políticas culturales regionales e internacionales.

Planificación, programación, gestión: son *imprescindibles*, los conocimientos de programación, de gestión operativa y planificación estratégica y los de producción y distribución en el sector cultural y de estrategias comunicacionales. Son *muy necesarios* los conocimientos sobre planificación sociocultural y atención al público y *necesarios* los conocimientos básicos sobre promoción y publicidad.

Gestión de recursos humanos: el informante considera *imprescindible* los conocimientos sobre teorías del Liderazgo, técnicas de negociación y resolución de conflictos y *muy necesaria* la formación en dinámica de grupo siendo *necesarios*, los conocimientos sobre captación, dirección y trabajo con voluntarios.

Conocimientos sobre el área disciplinar (gestión estatal educativo- cultural, para este caso): es *imprescindible* la formación en Procesos de producción de bienes y servicios el sector y sus tendencias y prospectiva, es *muy necesario* para ello, conocer al sector cultural y *necesario* conocer, su mercado.

Conocimientos técnicos y específicos: el informante señala como *imprescindible* el conocimiento de tecnologías aplicadas a su área, de la organización de grandes manifestaciones culturales, de informática, diseño gráfico, planificación operativa, protocolo y relaciones públicas y métodos de evaluación de proyectos, como muy necesarios el dominio de la expresión oral y escrita y de idiomas extranjeros y *necesario* el manejo de redes e internet

Un análisis atento de la información permite concluir que el informante vuelve coherente la relación entre las misiones, funciones, saberes del hacer, tareas más frecuentes y necesidades de formación permite agrupar grandes dimensiones alrededor de las siguientes competencias referidas al sector cultural

- Competencias de planificación, gestión, seguimiento y evaluación de políticas, programas y proyectos
- Competencias para la organización y ejecución de programas y proyectos
- Competencias para elaborar y ejecutar políticas del sector
- Competencias de producción de bienes y servicios

Señalando como básicas, las

- Competencias de tipo comunicacional
- Competencias para la dirección y el trabajo en equipo
- Competencias para la toma de decisiones
- Competencias para las relaciones extrainstitucionales (saberes relacionales)

Estas competencias son totalmente coherentes con la función de coordinador en una institución de gestión estatal de la cultura más concentrada en la producción e implementación de políticas culturales públicas, como se señala en las misiones, obviamente referidas al ministerio de educación chileno, de cual la dirección que coordina el informante constituye el área de extensión cultural.

ANEXO 4 TRES EJEMPLOS DE ANALISIS DE ENTREVISTAS

Caso 1

Entrevista al gerente de una fundación privada para el desarrollo cultural

Aspectos centrales institucionales: desarrollo de las artes y conservación del patrimonio

Puesto: *Gerente*

Objetivo institucional

Mejorar la calidad de vida en tres áreas: educación, cultura (sobre todo artes, conservación del patrimonio, bibliotecas y archivos) y ayuda social. Destinan 8.000.000 anuales para proyectos.

Su puesto de trabajo y su día de labor:

Seguimiento de proyectos en marcha otorgados por concursos de becas y subsidios.

Análisis de nuevos proyectos

Evaluación de lo realizado

Búsqueda de oportunidades para mejorar la inversión

Recepción de necesidades del ambiente

Contacto permanente con ciencias y disciplinas y con la comunidad cultural:

“ser parte de la comunidad en la que uno participa facilita la detección de necesidades y modificar las políticas según objetivos.”

Evaluaciones internas y externas por área para mejorar las condiciones de trabajo. *“Van cambiando con los proyectos.”*

Estrategias de trabajo en la institución:

El equipo de trabajo se dedicó diez años a la restauración del patrimonio y el arte virreinal. Realizó publicaciones, despertó vocaciones y corrientes científicas al ligar las ciencias exactas con la restauración.

Luego se abocaron a la capacitación en conservación preventiva en museos, archivos, bibliotecas. Las provincias tienen programas cada vez más ambiciosos y se encuentran en un estado de necesidad y abandono.

Ahora están trabajando mucho en el área de música para mejorar la ejecución, la enseñanza y la educación musical. Algo similar ya se hizo en el área de biología y de ciencias agrarias.

Trayectoria laboral del informante

El informante se ha transformado en gestor cultural. No estudió para eso. Siempre tuvo intereses diversos. Se recibió y ejerció como abogado. Simultáneamente se dedicó a la pintura. En 1975 hizo un posgrado en artes en Gran Bretaña, especializándose en pintura y grabado.

Desde 1976 trabajó asesorando empresas en programas culturales y pintando. Durante 10 años organizó programas culturales para empresas privadas. Ingresó a la Fundación Antorchas en 1992.

Saberes, necesidades de formación y competencias

“Tener una especialidad artística práctica, es fundamental conocer el otro lado del mostrador y tenerle mucho respeto. Es necesario poder ser juzgado como un par y como un interlocutor válido. También es necesario tener capacidad de diagnóstico, la obtuve en el ejercicio de la abogacía, poder analizar, separar lo superficial, encontrar soluciones.”

El manejo económico presupuestario, el informante plantea que lo obtuvo en la práctica.

Actitudes

“Generar liderazgo y saber hacerse respetar. Tener una enorme perseverancia, sobre todo en este país. La experiencia le indica que los que saben de una cosa son muy eficaces gestores culturales. La cultura es algo tan amplio que hay que reconocer lo que uno no sabe, dialogar con quien sí sabe, delegar, coparticipar. Hay que tener capacidad de evaluar al interlocutor más adecuado, básicamente se trata de tener nariz. Es importante el match making, saber que cosas hay que reunir para llevar adelante un proyecto....”

Caso 2

Entrevista al gerente de una institución pública de desarrollo de artesanías

Aspectos centrales institucionales: promoción y desarrollo de la producción y del mercado de artesanías

Puesto: *Director*

Objetivo institucional

Capacitación y asistencia técnica, haciendo programas de desarrollo de las artesanías según las demandas de las provincias.

Estrategias de trabajo en la institución:

El mercado de artesanías surge en 1985, pero desde 1992 cambió sus objetivos pues la gestión económica de ese momento cerró las cuentas especiales por lo que no podían seguir manejando fondos, en forma autónoma. Ahora se dedica a la capacitación y asistencia técnica, haciendo programas de desarrollo de la industria artesanal según las demandas de las provincias. Esta se canaliza por la vía de los responsables provinciales de artesanías y del Consejo Federal de Artesanías, organismos ad hoc. El mercado difunde información sobre cursos y becas.

Las artesanías estuvieron en la esfera del Fondo Nacional de las Artes, luego del Consejo Federal de Inversiones y ahora de la Secretaría de Cultura de la Nación.

Algunas provincias están más involucradas que otras en el tema artesanías, sobre todo Chubut, Neuquén, San Luis, Chaco y Misiones, donde existen comunidades indígenas organizadas y tradiciones productivas consolidadas.

Su puesto de trabajo

Funciones de la gestión:

Relevamiento del sector artesano y conformación de un mailing.

Capacitación : artesanos capacitados en 2001: 1800.

Recuperación de oficios tradicionales entendidos como parte del patrimonio intangible.

Publicación de cuadernos de capacitación sobre los siguientes temas: comercialización, exportación, tratamiento de fibras, colorantes naturales, historias de vida de grandes maestros artesanos, etc.

Asesoramiento para promover asociacionismo: permite mejorar precios, organizar ventas, concurrir a ferias en forma conjunta, no solo respecto a comunidades indígenas sino también a comunidades especiales (por ejemplo pacientes mentales, organización de la cooperativa en el Hospital Nacional Neuropsiquiátrico J. T. Borda)

Asesoramiento para ferias internacionales. El entrevistado fue presidente del jurado del premio UNESCO de Artesanías para América Latina y el Caribe, otorgado en Cuba en 2001. Allí participaron 10 productores seleccionados por las provincias y las 5 regiones culturales argentinas.

Certificación de productos ante la Aduana para su exportación.

Presentación del presupuesto (con alternativas de máxima, media y mínima) y los productos a lograr.

Elaboración de los programas a desarrollar según las demandas de municipios y provincias

Tomar resoluciones para administrar *“la escasez presupuestal.”*

Regular las relaciones Nación / provincias, relaciones con la cancillería y organismos internacionales (Seminarios Iberoamericanos AECI), con Secretaria de Agricultura y Ganadería (por el mejoramiento de majadas y lana) .

El día de trabajo

“Si es puramente administrativo gerenciar pasa por hacer y seguir expedientes, organizar capacitaciones, mandar y recibir capacitadores a las provincias, evaluar los cursos, gestionar pasantías, organizar reuniones sobre temas aduaneros, turismo y artesanías, etc. Si es formativo, el informante dicta cursos que sobre diseño de productos a partir del oficio, organización productiva, marketing...”

Otras funciones estratégicas

Organizar reuniones con responsables de artesanías de provincias y regiones para recabar las demandas provinciales.

Intercambio de información y servicios de y sobre artesanos.

Trayectoria laboral del informante

El informante es originario de la Provincia Argentina de San Luis y estudió el Profesorado de Folklore, anexo Danzas en la Universidad Regional de Cuyo, Argentina.

En el 60 se fue a vivir a Neuquén (otra provincia argentina) donde tomó contacto con comunidades mapuche (una etnia indígena patagónica) y fue profesor en las Escuela de Bellas Artes de la Provincia.

En el 67 tuvo una beca del Fondo Nacional de las Artes y trabajó con un destacado antropólogo en el área de Folklore (Augusto Cortázar) en el Régimen de Estímulo y Ayuda a los Artesanos. También fue nombrado delegado del Fondo Nacional de las Artes en Neuquén, trabajando en el programa de artesanías provincial.

En el 68 fue nombrado director de la Escuela de Bellas Artes provincial, donde desarrolló proyectos sobre artesanías.

En el 75 creó Artesanías Neuquinas dedicada a la promoción, desarrollo y asistencia de artesanos provinciales, particularmente indígenas.

En el 80 viajó a Madrid con beca de la OEA lo que incidió para hacerle cambiar su mirada tradicionalista anterior.

En el 87 realizó estudios en España sobre formación gerencial para artesanías. Participó en reuniones de OEA, UNESCO y WCC (Consejo Mundial de Artesanos) También aprendió los oficios artesanales: telar, torno de alfarería, teñido.

Saberes y necesidades de formación

“Hay que conocer bien el sector cultural: es muy complicado porque trabaja con creadores, los artesanos son muy individualistas, muchos dejan el sesgo productivo por su pretensión creadora.

Hay que conocer la cultura del país, sobre todo de indios y de pobres que es con quienes se trabaja, por eso el cargo no es muy apetecido.

Hay que conocer los oficios a fin de poder hablar con los artesanos y ganar su respeto.

El perfil del puesto requiere antropólogos, sociólogos; también serían apropiados diseñadores, comercializadores, licenciados en cooperativismo. No así artistas plásticos pues sus cánones de belleza suelen rechazar las artesanías.”

Actitudes

“Estar involucrado, tener mente abierta, manejar mucha información, todos los días, tener capacidad negociadora.”

Caso 3

Entrevista al director del complejo teatral público más importante del país

Aspectos centrales institucionales: presentación de eventos de artes visuales y de performance en el Complejo Teatral de la Ciudad de Buenos Aires

Puesto: Director General y Artístico

Objetivo institucional:

“El servicio publico es esencial, fundamental. La comunidad espera que le sea devuelto un servicio eficiente, atractivo y de calidad. La oferta artística no es distinta al ..., (servicio de) ...agua potable, electricidad.

Respecto al contenido que se ofrece a donde se quiere llegar. Soy mejor sobre el repertorio, pienso desde siempre que “un escenario es una tribuna, un espacio de debate y de discusión”.

Además de lo estético hay un discurso en torno de la libertad, la justicia. Espacio de discusión, entorno de la vida que vivimos y como mejorar su calidad. Confinación de discurso y estética.

El escenario es un lugar mágico “la realidad manifiesta que no aparece en la vida cotidiana”. El arte es un herramienta política. No creo en el arte como satisfacción espiritual. Equilibrio entre el fenómeno estético y el ideológico. No solo la forma atractiva.”

Habilitamos nuevos espacios y gracias a al aporte privado creamos una revista, produjimos pósters y televisión. Todo con el aporte de grandes empresas, ahora lo hemos perdido.

Tuvimos grandes temporadas internacionales. Se trataba de traer innovadores de romper la tendencia al descubrimiento.

El problema de la institución es el ¿porqué elijo esta obra y no otra?.

Se juntan varios factores, entre ellos tener éxito.”

La Toma de decisiones

“Esto vamos a hacer” no lo hago solo. Tengo un comité de lectura. La decisión ultima es mía. No basta elegir un texto. Elegir también al director es una decisión difícil. Por qué elegí durante la dictadura militar montar “La casa de Bernarda Alba” de F. García Lorca. La idea era reproducir en el escenario lo que pasaba a la realidad. Lo mismo con “Hamlet”(1980). Tenia una significación con elemento político.

¿Como lograr que el regisseur traslade al escenario sus ideas comunes? Ocurre a veces lo contrario.

Tomo decisiones todo el tiempo, todos los días; El Mensaje del Director tiene que tener claridad. Es muy importante estar siempre, en todas partes, visitando los talleres, siguiendo el presupuesto y los ensayos.

La presencia

Es esencial. Hay que estar junto a las diversas artesanías que se hacen aquí. La artesanía moviliza celos, trabas y hay que cohesionar al personal detrás de las ideas de éxito y calidad y que nadie se sienta huérfano de la dirección. Ahora hay cohesión.

El día de trabajo

Llego a la mañana: 10:30-11:00 hs. Primero leo los diarios, sección espectáculos, revisión de lo incluido en las salas, concurrencia a los espectáculos, que pasa en cada espectáculo. Efectúo reuniones cada día para ver las producciones, los films, contratos y expedientes. Saber la importancia de cada papel y puesto. Tras él hay siempre una persona. Mediodía: Entrevistas a actores o actrices, a cada equipo de colaboradores o asistentes, etc. Resuelvo los términos de los contratos artísticos. La relación económica con los artistas forma parte fundamental del espíritu de la relación en la institución. Hay que atender la parte íntima de la relación con el artista.

En cuanto a la administración y el mantenimiento de las salas

“Chequeos con la Dirección de Administración... mucho monitoreo del presupuesto, licitamos, compramos.... Ponemos el ojo en la limpieza, los bronceos brillan, los mármoles también, es parte del servicio al público. Mantenimiento edilicio, actualizaciones tecnológicas son tareas que están vinculadas, además del diseño gráfico.”

En cuanto a las producciones

“Veo por la tarde los ensayos una hora. Me quedo a la noche hasta que se levanta el telón en todas las salas. Las obras son frágiles y necesitan un contenedor, un apoyo. A veces puede ser amedrentante pero también se da apoyo a los actores.”

Trayectoria laboral del informante:

“Familia muy pobre. Bachillerato en Entre Ríos. No había más que una escuela. Mi padre decidió levantar el campo y venir a Buenos Aires, le fue muy mal. Peregrinamos por muchos conventillos.

Lo primero que se le ocurrió es que hiciera el comercial, la secundaria,. Ahí empecé a trabajar. La alternativa universitaria era Ciencias Económicas. Yo era apasionado por la lectura (de teatro en particular) y el fútbol. No hice vida universitaria. Me hice experto en liquidación de impuestos.

Hasta 1957, un conocido director de teatro formó una cooperativa del teatro y me invitó a ser el administrador.

Un semanario “El Mundo Israelita” me cumplió el sueño de hacer una columna sobre teatro. Conocí a un crítico y en el '58 se abrió el diario Correo

de la Tarde y trabajé de ayudante del crítico. Es ahí cuando empiezo mi carrera profesional. Me hice periodista, secretario de redacción y así sucesivamente. Luego fui a otras revistas y diarios, televisión; Fundé mi propia revista TEATRO XX y a partir del '71 un grupo de amigos me recomendaron al intendente y fui nombrado director del Teatro Municipal San Martín.

Me fui en el '73, retorne en el '76 al '89 y volví al periodismo. Trabajé en el Banco Patricios. Fuí Director de Asuntos Culturales de la Cancillería Argentina. Dirigí el Teatro Lírico Colón en el '96 – 98. Luego de nuevo al Teatro San Martín....”

Saberes y necesidades de formación

El amor por la cultura, por el teatro, pasión por la cultura y el teatro. Por la historia del teatro. Permite acumular material para hacer ver la idea hecha. Soy un empírico, no he estudiado.

“Hay que estudiar organización y administración. Hay que saber de presupuesto, es imprescindible. Relación con el director técnico, la propuesta debe ser evaluada en términos económicos.

El director es una herramienta para la búsqueda de financiamiento externo. '72 y '73 fueron una prueba severa pero exitosa.

Por encima del conocimiento, además de la base económica financiera y fundraising, hay que tomar contacto con la sociedad para no encerrarse en sí mismo

Elegí un repertorio y tuve éxito se perfeccionó a partir del '76. Ahí apareció la necesidad de convertir al teatro en una gran institución cultural y no sólo teatral. Incorporamos música, danza, titiriteros.”

Actitudes

“Entrega. Concurría sábados y domingos. Entrega a la gente, al personal, a ellos les importa mucho ver al director.”

ANEXO 5

TRES EJEMPLOS DE PROGRAMAS SINTÉTICOS DE CARRERAS

NIVEL DE GRADO: TECNICATURA Y LICENCIATURA

Nombre de la institución formadora: Universidad del Salvador/ Fundación Unión

Tipo de institución educativa: Enseñanza superior: universidad. Privada, confesional.

Tipo de formación y grado de formalización de la formación: Formación a distancia, formal.

Título otorgado: Lic. en Gerenciamiento Económico Intercultural.

Nivel educativo de la formación: Carrera de grado.

Objetivos de la formación: desarrollar profesionales para el gerenciamiento cultural.

Requisitos para la inscripción: Secundario completo

Organización del plan de estudios: 46 materias 12 seminarios y la presentación de una tesis final.

Régimen de estudio: 5 años, presentación de tesis final

Sistema de evaluación: exámenes parciales y finales. Trabajo practico final/Tesina

Materias:

Primer Año :

Lengua Extranjera I (Opción A)
Lengua Extranjera I (Opción B)
Análisis Matemático
Administración y Organización de Empresas
Contabilidad de Gestión
Microeconomía
Introducción a la Historia
Historia Argentina en el contexto mundial
Introducción a las Ciencias Sociales
Filosofía
Teología

Se debe elegir una de las dos Asignaturas propuestas

- Historia de Europa
- Civilización I: Alemania en Europa
- Introducción a la Lingüística
- Introducción a la Literatura
- Introducción a la Historia del Arte

Se deben elegir dos de las tres Asignaturas propuestas

Segundo Año :

Lengua Extranjera II (Opción A)
Lengua extranjera II (Opción B)
Fundamentos de Derecho
Estadística
Administración de Recursos Humanos I
Macroeconomía
Introducción a las Ciencias Políticas
Sistema Político del área cultural
Estructuras sociales del área cultural

Tercer Año :

Lengua Extranjera III (Opción A)
Lengua Extranjera III (Opción B)
Marketing
Finanzas Públicas
Administración de Recursos Humanos II
Derecho Comercial y Sociedades
Costos y Gestión
Análisis y Política Económica
Historia Alemana
Civilización II: Alemania en Europa
Seminario : Civilización Alemana
Seminario: sobre Lingüística

Seminario sobre Literatura
Seminario sobre Historia del Arte
Se deben elegir dos de los tres
Seminarios propuestos relacionados con los
elegidos
Seminario Avanzado de Historia

Título Intermedio:
BACHILLER EN GERENCIAMIENTO
ECONOMICO INTERCULTURAL

Cuarto Año:

Lengua Extranjera IV (Opción A)
Lengua Extranjera IV (Opción B)
Análisis Económico Financiero
Impuestos
Derecho Laboral
Teoría y Política Monetaria
Economía Internacional
Derecho Comunitario Europeo y
administrativo alemán
Seminario I (Equipo y Cooperación)
Seminario II (Comunicación Oral y Escrita)
Seminario III (Gerenciamiento Intercultural)
Seminario Avanzado sobre Literatura
Seminario Avanzado sobre Lingüística
Seminario Avanzado sobre Historia del Arte
Se deben elegir dos de los tres
Seminarios propuestos relacionados con los
elegidos
Administración Financiera
Pasantía

Quinto Año:

Lengua Extranjera V (Opción A)
Lengua Extranjera V (opción B)
Seminario Avanzado de Ciencias
Políticas
Seminario Avanzado de Ciencias Sociales
Problemas específicos de la cultura política
Problemas específicos de las relaciones
sociales
Trabajo Final de la Licenciatura

NIVEL : POSGRADO (MAESTRÍA)

□

Nombre de la institución formadora: Universidad Federal Salvador Bahía, BRASIL

Tipo de institución educativa: Enseñanza superior: universidad

Tipo de formación y grado de formalización de la formación: Formación continua, formal con título

Título otorgado: Maestría em Comunicacao y Cultura Contemporanea

Nivel educativo de la formación: Carrera de posgrado

Objetivos de la formación: formação e capacitação de pesquisadores, professores e profissionais de alto nível no campo da comunicação e cultura contemporânea.

Requisitos para la inscripción: título de grado

Organización del plan de estudios: 15 materias

Sistema de evaluación: exámenes parciales monografía final

Materias:

Contemporaneidade, Comunicação e da Cultura
Seminário Avançado
Pesquisa orientada
Media, Globalização, Políticas Culturais, Identidades
Crítica Cultural e Teorias da Cultura
Produção Simbólica: imagem, som, escrita
Políticas de Comunicação e Cultura
Temas em Comunicação e Política
Media e Política
Teorias do Signo e da Interpretação
Estética e Recepção
Linguagens da Comunicação e da Cultura
Ciberespaço, Comunicação e Cultura
[Temas em Cibercultura](#)
Media e Cibercultura

DISCIPLINAS OPTATIVAS DE CARATER GENÉRICO - MESTRADO E DOUTORADO

Seminário Monográfico
orientador.

[Comunicação, Informação, Informatização](#)

[Alternativas Contemporâneas em Comunicação e Cultura](#)

Economia da Produção de Bens Simbólicos

Linguagem, Pensamento e Conhecimento

Temas em Comunicação e Cultura Contemporâneas

Temas em Teorias Contemporâneas da Comunicação e da Cultura

Temas em Filosofia da Comunicação

Educação, Comunicação e Cultura

NIVEL POSGRADO (ESPECIALIZACIÓN)

Nombre de la institución formadora: Universidad del Rosario

Tipo de institución educativa: Enseñanza superior: universidad

Tipo de formación y grado de formalización de la formación: Formación continua, formal con título

Título otorgado: Especialización en Gerencia y Gestión Cultural

Nivel educativo de la formación: especialización, posgrado

Objetivos de la formación: Formación integral de especialistas en Gestión Cultural como agentes de cambio social, con capacidad de dirección para intervenir en el diseño y ejecución de políticas y proyectos socioculturales que contribuyan a mediar y dinamizar el sector cultural en América Latina.

Requisitos para la inscripción: especialización

Organización del plan de estudios: 3 módulos

Sistema de evaluación: exámenes parciales y finales. Trabajo practico final/Tesina

Materias:

Modulo 1: Cultura y Políticas culturales

Fundamento teórico del concepto de cultura

Taller de lúdica y dramaturgia

Cultura y desarrollo socioeconómico

Fundamentos de políticas culturales

Políticas culturales territoriales

Análisis de modelos de políticas culturales en América Latina

Conversatorio : experiencias de políticas culturales en América Latina

Módulo 2: Formulación y gestión de proyectos socioculturales

Metodología y técnicas de la investigación cultural

Diseño de proyectos socioculturales

Gestión de proyectos socioculturales

Gestión de proyectos y cooperación cultural

Conversatorio: experiencias de proyectos socioculturales

Módulo 3: Gerencia y gestión cultural

La gestión cultural fundamentos y modelos gerenciales, administrativos y organizacionales

Planificación estratégica en el sector cultural

Gestión cultural estatal

Gestión cultural privada

Gestión cultural comunitaria

Marketing cultural

Conversatorio: experiencia de gerencia cultural

ANEXOS INSTRUMENTALES

ANEXO 1
NOTAS ENVIADAS A INFORMANTES CLAVES DE INSTITUCIONES
CULTURALES LATINOAMERICANAS

Nota 1

De nuestra mayor consideración:

Por la presente ponemos en su conocimiento que nos encontramos desarrollando por encargo de la UNESCO la investigación “**Estudio de los Perfiles Profesionales del Personal Cultural en América Latina y el Caribe**”. La misma analiza la relación existente en los países de la región entre las **ofertas educativas** de las diversas instituciones académicas y las **demandas o necesidades de formación** efectivamente requeridas a los funcionarios y al personal de programas, servicios e instituciones del sector para un adecuado desempeño en la gestión cultural.

Por el lado de la demanda o necesidades de formación, una de las actividades solicitadas por la UNESCO es la **complementación de un cuestionario por parte de informantes clave con trayectoria en la gestión de la cultura**. Se trata de un formulario de x páginas, diseñado con respuestas codificadas para hacer mas sencillo el llenado. Los resultados del mismo, una vez procesados en su conjunto, se contrastarán con la programación ofrecida por los centros de formación, por lo que es muy importante el cuidado de las respuestas a sus distintos ítems. Cabe aclarar que las respuestas individuales al cuestionario no serán difundidas.

Dado que consideramos que su punto de vista es relevante en el estudio que nos ocupa, le hemos incluido en el listado de nuestros informantes clave. Si está en su voluntad y en sus posibilidades actuales proceder a cumplimentar el cuestionario, **le rogamos nos responda a la mayor brevedad clikeando en la dirección que figura al final**. A vuelta de correo le haremos llegar la dirección del sitio web donde puede completarse el formulario. **Nos comprometemos en asegurarle que su colaboración en esta investigación será notificada a la UNESCO y formará parte del informe final que UNESCO publicará próximamente en tres idiomas: inglés, francés y castellano**. A la vez le incluiremos en la lista de personas a las que priorizar en la distribución del los resultados del presente estudio.

En espera de sus prontas noticias le saludamos cordialmente

Nota 2

De nuestra consideración:

En primer lugar queremos agradecerle su disposición a colaborar con esta investigación. El cuestionario que usted ha aceptado completar se encuentra a su disposición en Internet. La dirección es www.econ.uba.ar/observatorio.

Le solicitamos que, antes de proceder a llenarlo, lea atentamente la siguiente nota:

PARA EL INFORMANTE CLAVE:

1° El funcionamiento del sistema informático que sostiene el cuestionario ha sido convenientemente chequeado. No obstante, si tuviera alguna dificultad con el mismo no dude en contactarnos a obscult@econ.uba.ar.

2° Es posible que, dependiendo del equipo que opere, las páginas del cuestionario tarden un poco (hasta 2') en pasar hacia la siguiente. Le pedimos paciencia.

3° Respecto de los contenidos, si tuviera alguna duda acerca de cómo interpretar una o varias preguntas, les pedimos que las complete de la manera que considere más conducente a la mejor comprensión del cuestionario completo según su propio entender y que, en todo caso, nos envíe un correo adicional si lo considera necesario.

4° Por favor, no deje ningún espacio o ventana sin respuesta. Eso facilitará el procesamiento posterior.

5° Cuando termine de llenar el cuestionario simplemente ciérrelo clickeando x en el ángulo superior derecho de la pantalla.

6° Para optimizar el control de respuestas le solicitamos una tarea más: luego de cerrar el cuestionario completo envíenos un correo a obscult@econ.uba.ar con el texto **cuestionario completado** en el asunto.

Por supuesto, quedamos a su disposición para cualquier consulta y nuevamente muchas gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO

A) DATOS IDENTIFICATORIOS DE LA INSTITUCION

1) Nombre del Centro, organización, institución, empresa, o afín	
2) Dirección del Centro	Calle: N°: Localidad: Provincia/estado: Código Postal: País:
3) Dirección de correo electrónico	
4) Dirección URL (página en Internet)	
5) Teléfonos (incluido códigos de acceso internacional y regional)	
6) Número de fax (incluido códigos de acceso internacional y regional)	

B) DATOS IDENTIFICATORIOS DEL INFORMANTE

7) Datos del informante Nombre, apellido, edad,	
8) Nivel de educación formal: (marque con una X la opción que corresponda)	<input type="checkbox"/> Secundaria incompleta <input type="checkbox"/> Ciclo básico completo, <input type="checkbox"/> Ciclo superior, <input type="checkbox"/> High School, <input type="checkbox"/> Polimodal, <input type="checkbox"/> Terciario <input type="checkbox"/> incompleto, <input type="checkbox"/> completa, (Técnicaturas, formación docente, formación artística, formación técnica, otro), <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> incompleto, <input type="checkbox"/> completo, <input type="checkbox"/> posgrado <input type="checkbox"/> doctorados, <input type="checkbox"/> postítulos docentes, <input type="checkbox"/> especializaciones vinculadas con la gestión cultural, <input type="checkbox"/> otros.
9) Título	
10) Cargo que desempeña en la organización	
11) Antigüedad en la organización	
12) Antigüedad laboral en el sector cultural	

C) Marque en el siguiente cuadro, cual de las misiones indicadas realiza su institución y cuál es la frecuencia.

Misiones de la Institución	Muy Frecuente	Frecuente	Poco frecuente	Nunca
Elaboración de políticas públicas				
Administración de políticas públicas				
Elaboración de legislación cultural				
Control de políticas culturales				
Producción de bienes culturales				
Distribución de bienes culturales				
Producción de servicios culturales				
Animación sociocultural				
Promoción social				
Provisión de financiamiento para acciones culturales y socioculturales				

Investigación cultural				
Consultorías y diagnóstico socio-cultural				
Manejo del patrimonio cultural e histórico				
Otras no mencionadas				

D) Lea las funciones indicadas a continuación e indique cuáles, a su criterio, son las más importantes para el correcto desempeño de su tarea. Asigne un valor de 1 a 10 a las distintas funciones, siendo 1 menos importante y 10 más importante.

Funciones	Valores asignados
Planificación de programas y proyectos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ejecución de programas y proyectos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Organización del proceso de producción técnica de bienes y servicios culturales	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Gestión de RRHH	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Evaluación general estratégica de las acciones de la organización	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Evaluación, control y monitoreo de los procesos y calidad de producción cultural	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Evaluación, control y monitoreo de las actividades de la organización	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Gestión financiera de la organización	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Gestión de los recursos materiales	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Gestión de la imagen y la comunicación intrainstitucional y comunitaria	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Toma de decisiones	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Otras funciones no consideradas, indique por favor:	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

E) Marque para cada una de las funciones que usted seleccionó en el cuadro anterior, el orden de importancia (de 1° a 4°) que tienen los saberes que se mencionan a continuación, para el desempeño de su puesto de trabajo.

Saberes técnicos: aquellos que están relacionados con la función dominante de la organización (producción, promoción cultural, administración, etc.) y con la función dominante del sujeto en la misma (productor, administrador, animador sociocultural). Generalmente el perfil de puesto involucra más funciones que las habitualmente definidas.

Saberes organizacionales: son los saberes relacionados con el conocimiento de la organización donde se actúa, sus normas técnicas y laborales y las capacidades de conducción y/o subordinación.

Saberes relacionales: se refiere a las relaciones internas tanto como las externas de la organización (clientes, proveedores, usuarios, beneficiarios, empleados, etc.)

Saberes disciplinares: específicos de las disciplinas artísticas y socioculturales desarrolladas en la organización (teatro, música, sociología, antropología, etc.).

Funciones	Saberes del hacer			
	Técnicos	Organizacionales	Relacionales	Disciplinares
Planificación de programas y proyectos				
Ejecución de programas y proyectos				
Organización del proceso de producción técnica de bienes y servicios culturales				
Gestión de RRHH				
Evaluación general estratégica de las acciones de la organización				
Evaluación, control y monitoreo de los procesos y calidad de producción cultural				
Evaluación, control y monitoreo de las actividades de la organización				
Gestión financiera de la organización				
Gestión de los recursos materiales				
Gestión de la imagen y la comunicación intrainstitucional y comunitaria				
Toma de decisiones				
Otras funciones no consideradas, indique por favor:				

F) Indique en el siguiente listado la frecuencia con que cumple las tareas que se mencionan:

<i>Tareas que cumple en la institución</i>	<i>Frecuencia</i>			
	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente	Nunca
F.1 Diseño de programas y proyectos culturales. Cronogramas y planificación.				
F. 2 Diseño de políticas y estrategias del funcionamiento general de la institución.				
F. 3 Elaboración de presupuestos.				
F. 4 Realización de convenios y propuestas de contratos.				
F. 5 Análisis, evaluación y control de las concesiones de ayuda, subvenciones y financiamiento de actividades culturales a terceros.				
F. 6 Relación con otras instituciones similares.				
F. 7 Relación con los medios de comunicación y relaciones públicas.				
F. 8 Organización y dirección de equipos de trabajo y procedimientos.				
F. 9 Supervisión y evaluación de los resultados económicos y/o socioculturales.				
F. 10 Producción de bienes culturales				
F. 11 Programación de espectáculos y/o actividades.				
F. 12 Investigación y análisis del contexto sociocultural donde se desempeña la institución.				
F. 13 Elaboración de planes de formación de RRHH.				
F. 14 Organización y dirección de los RRHH.				
F. 15 Representación legal e impositiva de la organización.				
F: 16Gestión de la administración contable y de personal.				
F. 17 Diseño y ejecución de la política de comunicación interna de la institución.				
F. 18 Elaboración de estrategias de captación de recursos financieros.				
F. 19 Ejecución de estrategias de captación de recursos financieros.				
F. 20 Supervisión y evaluación del funcionamiento organizacional.				
F. 21 Interlocución con los medios de comunicación (Vocero institucional).				
F. 22 Tareas de prensa y difusión.				

F. 23 Elaboración de estrategias de captación de público.				
F. 24 Ejecución de tareas de captación de público.				
F. 25 Proponer y operativizar criterios y normativas de acceso a subvenciones externas.				
F. 26 Promoción de los valores sustentados por la organización, al interior y al exterior de la misma.				
F. 27 Diseño de acciones en materia de provisión de infraestructura y tecnología.				
F. 28 Ejecución de acciones en materia de infraestructura y tecnología				
F. 29 Resolución negociada de conflictos internos y externos.				
F. 30 Otras tareas no consideradas en este listado. Indique por favor.				

G) De acuerdo a las funciones y tareas que realiza, cuáles son a su juicio las necesidades de formación requeridas para desempeñar eficientemente su puesto.

	Imprescindible	Muy necesario	Necesario	Poco necesario	Prescindible
Necesidades de formación requeridas para la gestión cultural					
1) Aportes teóricos a la reflexión socio-cultural					
Conocimientos de antropología					
Conocimientos de sociología					
Conocimientos de psicología					
Conocimientos de comunicación social					
Tendencias socio-culturales					
Historia de su área específica					
Otros (aclare):					
2) Instrumentos de análisis de la realidad:					
Conocimientos de manejo de datos estadísticos					
Conocimientos de análisis mercadotécnico					
3) Bases jurídicas y económicas del área socio- cultural					
Sistema jurídico nacional					
Legislación básica en el campo de la gestión					
Legislación aplicada al sector socio-cultural					
Bases macroeconómicas del sector					
Relación economía - sector socio-cultural					
Gestión económica de un proyecto					
Bases de contabilidad					
Financiación del sector					
Captación de recursos económicos y financieros					
Análisis de resultados económicos del sector					
4) Conocimientos sobre políticas socio-culturales					
Procesos de constitución y elaboración.					
Estrategias de intervención					
Realidad actual del desarrollo socio-cultural de su país					
Políticas culturales regionales e internacionales					
Estructuras supranacionales					
5) Planificación, Programación, Gestión					
Conocimientos de planificación socio-cultural					
Conocimientos de programación					
Conocimientos de gestión operativa					
Conocimientos de planificación estratégica					
Conocimientos de promoción y publicidad					
Producción y distribución en el sector cultural					
Conocimientos de estrategias comunicacionales					
Atención al público					
6) Conocimientos de gestión de recursos humanos					
Conocimientos de teorías del Liderazgo					
Dinámica de grupo					
Técnicas de negociación					

Conocimientos de teorías del conflicto					
Resolución de conflictos: métodos					
Captación, dirección y trabajo con voluntarios					
7) Conocimientos de área disciplinar					
Conocimiento del sector en el cual actúa					
Procesos de producción de bienes y servicios					
Mercados					
Tendencias y prospectivas					
8) Conocimientos técnicos y específicos					
Expresión oral y escrita					
Conocimiento de tecnologías aplicadas a su área					
Organización de grandes manifestaciones culturales					
Idiomas					
Informática					
Redes					
Diseño gráfico					
Planificación operativa					
Protocolo y relaciones públicas					
Métodos de evaluación de proyectos					
9) Indique otros conocimientos relacionados con el ejercicio de su puesto, que Ud. considere necesarios y que no estén indicados aquí:					

Opinión que le merece el presente cuestionario (oportunidad, importancia, calidad de las preguntas, pertinencia, etc.). Si quiere ampliar estos aspectos dirigirse a nuestra dirección de correo electrónico

Si le ha parecido positivo este emprendimiento, facilítenos nuevas direcciones de instituciones culturales y responsables de las mismas a fin de profundizar la investigación

1) Nombre del Centro, organización, institución, empresa, o afín	
2) Dirección del Centro	Calle: N°: Localidad: Provincia/ estado: Código Postal: País:
3) Dirección de correo electrónico	
4) Dirección URL (página en Internet)	
5) Teléfonos (incluido códigos de acceso internacional y regional)	
6) Número de fax (incluido códigos de acceso internacional y regional)	
Nombre del responsable de la institución	

Agradecemos efusivamente el tiempo y esfuerzo dedicado a contestar el presente cuestionario. Sus respuestas son de suma importancia y continuaremos en contacto a fin de enviarle los resultados obtenidos.

ANEXO 2 METODOLOGIA DE BUSQUEDA DE OFERTAS DE FORMACION EN INTERNET

Características de la búsqueda

La metodología utilizada para la búsqueda en internet de los programas de formación cultural fue la siguiente:

Búsqueda en los buscadores latinoamericanos y específicamente en los que corresponden a cada país. Se adjunta el relevamiento realizado en cada buscador con sus resultados parciales en cada país

Contacto con los Ministerios de Cultura de cada país y con sus respectivas secretarías y direcciones de cultura.

Contacto con diferentes universidades a través de mails solicitando información sobre la oferta de formación cultural en su país.

PLANILLAS CON BUSCADORES Y RESULTADOS POR PAIS

PAIS	BUSCADOR	CLAVE	RESULTADOS
	YAHOO	"cultural organization management"	17
		"gerencia organizaciones culturales	No
		"adm cult"	2
		"gest cult"	No
		"administracion cultural"	24
		"gestion cultural"	198
		"a+c"	351
		"g+c"	28
	WEBCRAWLER	"cultural organization management"	2
		"gerencia organizaciones culturales	No
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administracion cultural"	7
		"gestion cultural"	20
		"a+c"	20
		"g+c"	
	EXCITE	"cultural organization management"	2
		"gerencia organizaciones culturales	No
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	7
		"gestión cultural"	11
		"a+c"	240
		"g+c"	240
	HOTBOT	"cultural organization management"	10
		"gerencia organizaciones culturales	No

		"adm cult"	No
		"gest cult"	2
		"administracion cultural"	10
		"gestion cultural"	10
		"a+c"	10
		"g+c"	10
	ALTAVISTA	"cultural organization management"	5 de 743
		"gerencia organizaciones culturales"	No
		"adm cult"	No
		"gest cult"	1
		"administración cultural"	169
		"gestión cultural"	20
		"a+c"	20
		"g+c"	20
	LYCOS	"cultural organization management"	10
		"gerencia organizaciones culturales"	No
		"adm cult"	3
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	10
		"gestión cultural"	10
		"a+c"	1 de 10
		"g+c"	10
	NETSCAPE	"cultural organization management"	6
		"gerencia organizaciones culturales"	No
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	14
		"gestión cultural"	46
		"a+c"	43963
		"g+c"	1351
	NORTHERN LIGHT	"cultural organization management"	104
		"gerencia organizaciones culturales"	No
		"adm cult"	No
		"gest cult"	3
		"administración cultural"	194

		"gestión cultural"	1862
		"a+c"	22427192
		"g+c"	3470823
	SNAP	"cultural organization management"	ah-ah.com 1
			about 5
	NBC	"gerencia organizaciones culturales"	ah-ah.com 5
			about 1
		"adm cult"	ah-ah.com 5
			about 1
		"gest cult"	ah-ah.com 5
			about 1
		"administración cultural"	ah-ah.com 5
			about 1
		"gestión cultural"	ah-ah.com 5
			about 2
		"a+c"	ah-ah.com 0
			about 0
		"g+c"	ah-ah.com 0
			about 0
	IXQUICK	"cultural organization management"	29
		"gerencia organizaciones culturales"	30
		"adm cult"	29
		"gest cult"	29
		"administración cultural"	26
		"gestión cultural"	25
		"a+c"	31
		"g+c"	27
	INDEXCOL	"cultural organization management"	253
		"gerencia organizaciones culturales"	37
		"adm cult"	134
		"gest cult"	100
		"administración cultural"	54
		"gestión cultural"	46
		"a+c"	3186
		"g+c"	635

	SUPERNET	"cultural organization management"	1
		"gerencia organizaciones culturales"	No
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	5
		"gestión cultural"	30
		"a+c"	0
		"g+c"	40
	AONDE	"cultural organization management"	0
Brasil		"gerencia organizaciones culturales"	
		"adm cult"	
		"gest cult"	
		"administración cultural"	
		"gestión cultural"	
		a+c	
		"a+c"	
		"g+c"	
	STARMEDIA	"cultural organization management"	No
		"gerencia organizaciones culturales"	No
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	5
		"gestión cultural"	18
		"a+c"	No
		"g+c"	No
	ALL THE WEB	"cultural organization management"	205
		"gerencia organizaciones culturales"	No
		"adm cult"	1
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	22
		"gestión cultural"	219
		"a+c"	220380

		"g+c"	21988
	GOOGLE	"cultural organization management"	16
		"gerencia organizaciones culturales	No
		"adm cult"	1
		"gest cult"	1
		"administración cultural"	10
		"gestión cultural"	4740
		"a+c"	485000
		"g+c"	128000
	UBBI	"cultural organization management"	2
		"gerencia organizaciones culturales	No
		"adm cult"	1
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	93
		"gestión cultural"	475
		"a+c"	12700
		"g+c"	52400

PAIS	BUSCADOR	CLAVE	RESULTADOS
ARGENTINA	Caraygaray		
	che Internet		
	Curiosos		
	Dale		
	Directorio Argentino		
	Guía		
	Indice Web		
	ArgentinaInfo		
	Miva		
	Motril		
	Múuuuu		
	Plux		
	Radar		
	TodoAr		
	Web Contenidos		

	Info Argentina	"cultural organization management"	
		"gerencia organizaciones culturales"	
		"adm cult"	
		"gest cult"	
		"administración cultural"	
		"gestión cultural"	
		"a+c"	
		"g+c"	
BELICE	Info Belice	"cultural organization management"	No
		"gerencia organizaciones culturales"	No
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	No
		"gestión cultural"	No
		"a+c"	
		"g+c"	
BOLIVIA	Bolivian	"gest cult"	0 de 109
		"adm cult"	0 de 35
	Bolivia Net		No
	Info Bolivia	"cultural organization management"	23
		"gerencia organizaciones culturales"	17
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administracion cultural"	No
		"gestion cultural"	No
		"a+c"	
		"g+c"	
BRASIL	Info Brasil	"cultural organization management"	36
		"gerencia organizaciones culturales"	101
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administracion cultural"	No
		"gestion cultural"	No
		"a+c"	
		"g+c"	

CHILE	Agenda Chile		No
	Antena		No
	Huifa		No
	Info Chile	"cultural organization management"	17
		"gerencia organizaciones culturales"	37
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administracion cultural"	No
		"gestion cultural"	No
		"a+c"	
		"g+c"	
	Open Chile		No
	Satélite		No
COLOMBIA	Conexión Colombiana		No
	Indexcool		No
	Info Colombia	"cultural organization management"	45
		"gerencia organizaciones culturales"	93
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	1
		"gestión cultural"	No
		"a+c"	
		"g+c"	
	La Mira	"gest cult"	No
		"administracion cultural"	1
	Qué hubo		No
	Ubicar		No
COSTA RICA	Info Costa Rica	"cultural organization management"	6
		"gerencia organizaciones culturales"	4
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	35-Ingles
		"gestión cultural"	35-Ingles
		"a+c"	
		"g+c"	
CUBA	Info Cuba	"cultural organization management"	No

		"gerencia organizaciones culturales	No
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	No
		"gestión cultural"	No
		"a+c"	
		"g+c"	
ECUADOR	Bacán		No
	Mande		No
	Info Ecuador	"cultural organization management"	11
		"gerencia organizaciones culturales	16
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	No
		"gestión cultural"	No
		"a+c"	
		"g+c"	
			No
EL SALVADOR	Buscaningüas		No
	Cipotes		No
	Info El Salvador	"cultural organization management"	1
		"gerencia organizaciones culturales	No
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	No
		"gestión cultural"	No
		"a+c"	
		"g+c"	
GUATEMALA	Deguate		No
	Info Guatemala	"cultural organization management"	7
		"gerencia organizaciones culturales	8
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	No
		"gestión cultural"	No
		"a+c"	
		"g+c"	

HONDURAS	Info Honduras	"cultural organization management"	9
		"gerencia organizaciones culturales"	9
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	No
		"gestión cultural"	No
		"a+c"	
		"g+c"	
MEXICO	El Buscador		No
	Explora México		No
	Iguana		No
	Info México	"cultural organization management"	86
		"gerencia organizaciones culturales"	133
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	No
		"gestión cultural"	No
		"a+c"	
		"g+c"	
	México Channel		No
	México Global		No
	México On-line		No
	México Web		No
	Páginas Amarillas	1) Todos los países. 2) 88 sites (pg5)	
	Tarántula		?
	Yahoo México	"adm cult"	1 de 1
NICARAGUA	GüeGüe		?
	Info nicaragua	"cultural organization management"	No
		"gerencia organizaciones culturales"	No
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	No
		"gestión cultural"	No
		"a+c"	13
		"g+c"	No

PANAMA	Info Panamá	"cultural organization management"	2
		"gerencia organizaciones culturales	2
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	No
		"gestión cultural"	No
		"a+c"	62
		"g+c"	0de3
	Páginas Plateadas		
PARAGUAY	Info Paraguay	"cultural organization management"	20
		"gerencia organizaciones culturales	16
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	No
		"gestión cultural"	No
		"a+c"	432
		"g+c"	14
	Yagua		
PERU	Adónde		
	Info Perú	"cultural organization management"	37
		"gerencia organizaciones culturales	17
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	No
		"gestión cultural"	No
		"a+c"	2
		"g+c"	367
	Nazca Net		
	Perú On-Line		
	Yachay		
PUERTO RICO	Info Puerto Rico	"cultural organization management"	6
		"gerencia organizaciones culturales	2
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	No
		"gestión cultural"	No

		"a+c"	5
		"g+c"	No
	Wepa		
R. DOMINICANA	Aguaita		
	Conígalo		
	Dímelo		
	Info Dominicana	"cultural organization management"	10
		"gerencia organizaciones culturales"	No
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	No
		"gestión cultural"	No
		"a+c"	
		"g+c"	
URUGUAY	Info Uruguay	"cultural organization management"	17
		"gerencia organizaciones culturales"	25
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	No
		"gestión cultural"	No
		"a+c"	335
		"g+c"	14
	Tecnet		
	Uruguay Total		
VENEZUELA	Auyentepul		
	Encuentra		
	Infoguia Web		
	Info Venezuela	"cultural organization management"	10
		"gerencia organizaciones culturales"	18
		"adm cult"	No
		"gest cult"	No
		"administración cultural"	No
		"gestión cultural"	No
		"a+c"	358
		"g+c"	4
	Piranha		

	Venezuela Site		
	Yuada		

Esta página está creada por el programa. Refleja las notas existentes en el trabajo y puede no aparecer en la publicación

¹ Extracted from the Summary of the responses to the preliminar questionnaire on the Cultural Policy, Training and International Cooperation Meeting, 17 and 18 November 2000, UNESCO, Paris.

¹ Study on the Professional Profiles.....Proposed terms of reference.2001. Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires-UNESCO

¹ Cáceres, Jorge. “Los Agentes Públicos para el Desarrollo Cultural en América Latina y el Caribe.” Documento Base para el Primer Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Administradores de Servicios Culturales y Animadores Socioculturales. Consejo Nacional de la Cultura. Centro Latinoamericano y del Caribe para el Desarrollo Cultural (CLACDEC). Caracas. 1985.

¹ Se ha tomado la libertad de insertar el sector cultural privado y social en estas categorizaciones. El original refiere sólo al sector público.

¹ Cáceres, Jorge. “Los Agentes Públicos para el Desarrollo Cultural en América Latina y el Caribe.” Documento Base para el Primer Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Administradores de Servicios Culturales y Animadores Socioculturales. Consejo Nacional de la Cultura. Centro Latinoamericano y del Caribe para el Desarrollo Cultural (CLACDEC). Caracas. 1985.

¹ Aguire, Gillian. Nuevas necesidades de formación en administración de los servicios culturales de la región latinoamericana y del Caribe. Asociación Latinoamericana y del Caribe de Agentes para la Gestión Cultural.CLACDEC. UNESCO. Caracas.1989.

¹ Moulinier, P. Guide de la Formation des Personnels du Development Culturelle. UNESCO. 1991

¹ Epskamp, Kees and Gould, Helen, *Introduction, Outlining the debate in Culture and Development vs. Cultural Development*, Culturelink/ IMO, Special Issue 2000, UNESCO. Zagreb, Croatia.

¹ Le Boterf, G. *De la compétence*. Editions d’organisation, Paris,1994.

¹ Sobre los aspectos cubiertos en estas dimensiones ver cuestionario anexo

¹ Se utilizan las mismas categorías que están presentes en el cuestionario específico destinado a los entrevistados

¹ Lo que se ha sondeado en esta pregunta tiene que ver con los contenidos de los programas de formación. En el caso de esos programas algunos de estos saberes están presupuestos, p.ej. en el caso de maestrías y especializaciones la posesión de los mismos figura como prerrequisitos para el ingreso a la formación

¹ Boylan, P. Resources for Training in the Management and Administration of Cultural Institutions. Pilot Study for UNESCO. City University, London, 1999-2000.

¹ Se han dejado de lado algunos aspectos específicos que hacen a las características de identidad de los miembros del personal, a la conciencia ambientalista, a las actitudes frente a la diversidad, etc. aspectos que no han sido considerados en el cuestionario por su extensión y que merecen investigaciones más profundas.

¹ Citado por Boylan, op.cit

¹ El problema de la investigación cultural es cubierto por los profesionales de las ciencias humanas y de las sociales, además de los campos artísticos. Por tanto, lo que aparece como investigación cultural aplicada dentro del campo de la gestión son ciertas indagaciones sobre los mercados culturales de carácter exploratorio o descriptivo vinculadas a la ejecución de proyectos específicos

