

CUADERNOS DE
INVESTIGACIÓN

ISSN 1852 - 3803

GESTIÓN CULTURAL

entre conceptos lejanos y realidades cercanas



SILVIA ABALLAY
CARLA AVENDAÑO MANELLI


Eduvim



**Universidad
Nacional
Villa María**

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

Gestión cultural

entre conceptos lejanos y realidades cercanas

Año
2010

Autoras
Aballay, Silvia y Avendaño Manelli, Carla

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Aballay, S. y Avendaño Manelli, C. (2010). *Gestión cultural : entre conceptos lejanos y realidades cercanas*. Eduvim.

http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id_notice=38920



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

GESTIÓN CULTURAL
ENTRE CONCEPTOS LEJANOS Y REALIDADES CERCANAS

Silvia Aballay
Carla Avendaño Manelli



UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA

AUTORIDADES

Rector Abog. Martín Rodrigo Gill
Vicerrectora Cra. María Cecilia Ana Conci
Director Editorial Mgrter. Carlos Gazzera

Eduvim

Editorial Universitaria Villa María

Editores Carlos Gazzera
Ingrid Salinas Rovasio
Damián Truccone
Emanuel Molina
Editores Gráficos Lautaro Aguirre
Silvina Gribaudo
Secretaría Editoriales y Librería Renata Chiavenato
Promoción y Difusión Rodrigo Duarte
Irina Morán
Guadalupe Aizpeolea
Pre-edición Paula Fernández
Distribución Lucía Pruneda Paz
Aux. técnico y depósito Mateo Green

Eduvim

Villa María - Carlos Pellegrini 211 P. A. - (5900) Villa María - Tel. (54) (353) 453-9145

Córdoba - Viamonte 1005 - (5004) Córdoba Capital - Tel. (54) (351) 486-0384

<http://www.eduvim.com.ar>

<http://www.eduvim.blogspot.com/>

e-mail eduvim@unvm.edu.ar

Editor ©INGRID SALINAS ROVASIO
Diseño de tapa y maqueta ©SILVINA GRIBAUDO
Corrección ©JÉSICA MARIOTA



**Obra bajo Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional
CC BY-NC-ND**

Esta licencia permite a Ud. sólo descargar la obra y compartirlas con otros usuarios siempre y cuando se indique el crédito de autor y editorial. No puede ser cambiada de forma alguna ni utilizarse con fines comerciales.

La responsabilidad por las opiniones expresadas en los libros, artículos, estudios y otras colaboraciones publicadas por EDUVIM incumbe exclusivamente a los autores firmantes y su publicación no necesariamente refleja los puntos de vista ni del Director Editorial, ni del Consejo Editor u otra autoridad de la UNVM.

GESTIÓN CULTURAL
ENTRE CONCEPTOS LEJANOS Y REALIDADES CERCANAS

Investigación:

“La gestión cultural como dimensión para el desarrollo estratégico local y regional”, subsidiada por la Universidad Nacional de Villa María durante 2008 – 2009.

Equipo de la investigación:

Directora:

Emanuelli, Paulina Beatriz

Co-Directora:

Aballay, Silvia Irene

Docentes:

Avendaño Manelli, Carla

Crichigno, Pascual Ángel

Reyes, Manuela

Ascaino, Dante

Alumnos becarios:

Belfanti, Andrés

Ferniot, Alberto

García, Lucio

Pomilio, José

Santillán, José

Uñates Luna, Cristian

Índice

PRÓLOGO - Acercando realidades a través de la Gestión Cultural	13
INTRODUCCIÓN	17
PARTE I - Conceptos lejanos	21
CAPÍTULO I - Gestión Cultural. Algunos interrogantes conceptuales	23
PARTE II - Realidades cercanas	49
CAPÍTULO II - La Gestión Cultural en las tres funciones primordiales de la Universidad	51
CAPÍTULO III - El camino para observar nuestras realidades: Consideraciones metodológicas	57
CAPÍTULO IV - Lo que presentan nuestras realidades: estado actual de la gestión cultural pública en la provincia de Córdoba	67
PARTE III - Conceptos y realidades	85
CAPÍTULO V - Aquellos interrogantes desde nuestras realidades	87
ANEXOS	97
Formularios - Entrevistas Año 2008/2009	97
BIBLIOGRAFÍA	167

Agradecimientos

Al Rector UNVM, Martín Rodrigo Gill y la

Vicerrectora UNVM, María Cecilia Conci.

A la Directora del Instituto de Investigación, Ana Galimberti y el

Director del Instituto de Extensión, Omar Barberis.

Al Director y personal de EDUVIM, a

Angel Díaz y María Elena Troncoso.

A Amado y José

Carla

A mi familia

Silvia

Prólogo

ACERCANDO REALIDADES A TRAVÉS DE LA GESTIÓN CULTURAL

En 1989 se inició un proceso en la Universidad Nacional de Río Cuarto que para mí, con el pasar de los años, se transformó en el descubrimiento de una tarea que me ocupará buena parte del resto de mi vida. En ese año, la conducción de la Universidad en la que trabajaba decidió enraizar la institución en su región de influencia. Así se realizaron las “Primeras Jornadas *La Región que queremos*”, a las que fueron invitados los candidatos a intendentes de las localidades del Centro-Sur de la provincia de Córdoba.

Al inicio del año siguiente se llevaron a cabo las Segundas Jornadas; pero, en este caso, se invitó a los intendentes electos con sus equipos de trabajo. En esa oportunidad se realizaron reuniones temáticas. Sólo doce intendentes llevaron a sus responsables de Cultura. Las Jornadas estuvieron organizadas por la Secretaría de Extensión y Desarrollo, de la que dependía el Departamento de Arte, donde yo trabajaba como guitarrista. Se previó que esas reuniones temáticas las coordinaran especialistas de la Universidad, en cada uno de los temas elegidos; el secretario de Salud de la Universidad coordinó la mesa de salud, y así en todas las especialidades.

Pero la gran sorpresa la tuvimos los integrantes del Departamento de Arte, que nos enteramos de la realización de las Jornadas cuando ya habían pasado, y el responsable de la mesa de cultura fue, para nuestro estupor, un licenciado en Psicopedagogía. Cabe aclarar que el Departamento de Arte contaba con elencos de música, teatro, danza y artistas plásticos, y que, además, desde hacía mucho tiempo (desde el año 1980) recorriamos las localidades de la región y conocíamos las necesidades y desventuras de la gente que trabajaba en esas comunidades.

Luego de las consabidas protestas y fracasos de quien no estaba capacitado para encarar un trabajo de este tipo – pues intentó realizar

un censo de artistas y artesanos con variables incompatibles con un total desconocimiento de la temática-, lo que significó para la Universidad una pérdida de tiempo y un gasto que terminó en el cesto de la basura, se inició, tímidamente, lo que a posteriori se llamó PROCEDER (Programa Cultural y Educativo para el Desarrollo Regional).

Digo tímidamente porque a la primera reunión sólo ocho intendentes enviaron a sus responsables de cultura, que demandaban a la Universidad lo que no tenían en su localidad. Yo fui el nexo entre ellos y la institución y ví que era imposible responder a esas demandas. Así, desde un comienzo, y ante la imposibilidad de, por ejemplo, dividir a un director de teatro en ocho partes para dar respuestas a todos los reclamos, se plantea la necesidad de superar el asistencialismo, y el planteo de entonces fue que la Universidad debía ofrecer otra instancia superadora.

Como ya ha sido expuesto en el libro *Evaluar el Desarrollo Cultural. Una propuesta desde el sur de Córdoba*¹, el PROCEDER surgió de una necesidad que se tradujo en acción; no se planificó, ni se realizaron diagnósticos, pero para el año 1992 ya estaba en marcha. Año a año fue creciendo exponencialmente: de los ocho municipios, llegó a tener, en los doce años de su implementación, treinta y siete municipios nodos y ciento treinta y uno en el sistema de red, por lo que llegábamos a ciento sesenta y ocho municipios y comunas del Centro – Sur de la provincia de Córdoba y localidades limítrofes.

En la coordinación de este programa siempre se plantearon interrogantes tales como cómo distribuir la información, cómo dar respuesta a todas las demandas, cómo descubrir las necesidades implícitas de las poblaciones, cómo lograr que los responsables de cultura comprendieran sus obligaciones, cómo conseguir que no privaran a sus poblaciones de actividades que ellos creían innecesarias, cómo distribuir el material gráfico, cómo, cómo...

La necesidad y la soledad nos llevaron a crear estrategias de supervivencia, entre ellas el sistema de red que, en el Sur y en esa época, era una “red chasqui”, pues quien llevaba los afiches o la información de una localidad a otra era el repartidor del pan, la leche o la leña, pues, a pesar de los CPC, los municipios no podían sostener el pago de Internet porque todas las llamadas al servidor eran de larga distancia.

¹ ABALLAY, S., *Evaluar el Desarrollo Cultural. Una propuesta desde el sur de Córdoba*, Villa María, EDUVIM, 2009.

Luego de cuatro años de coordinar el programa entendí cuál era mi función y cuál mi tarea. Mi formación en Gestión cultural se inició con el curso de “Administración de Proyectos Culturales”, dictado por los doctores Enrique Saravia y Herman R. Thiry Cherques, y organizado por el Instituto Argentino de Gestión y Políticas Culturales en 1996. Luego siguieron los cursos con las doctoras Patricia Safa Barraza y María Ana Portal Ariosa, de México, con el doctor Winston Licon Calpe, de Colombia, y Toni Pug, de Barcelona. Es interesante el dato que la cantidad de participantes promedio en estas capacitaciones en Gestión Cultural era de cincuenta personas y sólo dos o tres pertenecíamos al interior de Argentina.

De estos cursos surgió la posibilidad para realizar el postgrado en Cooperación Cultural Iberoamericana, en 1999; y luego la Maestría en Gestión Cultural, ambos en la Universitat de Barcelona. Como trabajo final del postgrado elaboré un proyecto de Formación en Gestión Cultural, que luego se concretó en dos etapas: una de sensibilización, realizada en toda la provincia en cinco regiones; y luego una segunda etapa, de doscientas cuarenta horas de duración, realizada en la Universidad de Río Cuarto, donde concurrieron responsables de cultura de toda la provincia; terminaron esa capacitación noventa y ocho personas.

Luego siguieron otras capacitaciones, como el proyecto “Fortalecimiento de la cultura”, que se realizó en la región del sur-sur y en el Consejo del Sudeste Cordobés, como así también charlas, conferencias, la cátedra de Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Villa María, el Seminario de postgrado de la Maestría en Arte Latinoamericano de la Universidad Nacional de Cuyo, la Meta Formación en Gestión Cultural dentro del programa “Camino Real Patrimonio Intangible”, en el norte de Córdoba.

En las capacitaciones que di, los interrogantes de cómo lograr esto o aquello se transformaron en los que debe hacerse un gestor cultural antes de intervenir, pues en toda gestión de la cultura subyacen, en primera instancia, cuatro interrogantes: ¿dónde me posiciono para gestionar?, ¿dónde voy a gestionar?, ¿cómo voy a gestionar? y ¿qué voy a gestionar? Es decir, el gestor cultural debe conocer y explicitar los principios que van a regir su accionar, el territorio en el que va a trabajar, el estilo de gestión que va a llevar a cabo y los campos de actuación en los que va a gestionar.

El presente libro es una síntesis de este trayecto de aprendizaje, en el que se mezclan las estrategias de supervivencia, los aportes de las personas con las que formé equipos de trabajo, el estudio informal y el sistémico, inacabados, como todo proceso que aspira a ser un disparador para nuevos debates y resignificaciones, y un pequeño aporte para posicionar a la Gestión Cultural como una profesión con determinadas competencias a las que se debe aspirar.

Silvia Aballay

Introducción

Este libro es una síntesis de muchas cosas. Amalgama la experiencia de años de sensibilización de funcionarios, de formación de gestores y hacedores culturales en localidades del interior de la provincia de Córdoba; la formación recibida en otras latitudes; la implementación de una asignatura a nivel universitario en una carrera de formación artística tendiente a que el artista sensibilizado *per se* sea el gestor de su propio futuro; la coordinación de un programa de extensión universitaria destinado a formar en gestión de cultura a nuevos funcionarios y a otras localidades, que se trabaja conjuntamente con miembros de la Secretaría de Cultura de la Provincia; y la implementación de un proyecto de investigación subsidiado por la Universidad para indagar respecto al estado de la gestión cultural pública en municipios y comunas de la provincia de Córdoba.

El objetivo es mostrar un “deber ser” de carácter conceptual, pero que ha sido escrito en función de la experiencia de expertos, en su mayoría extranjeros, externos a nuestras realidades; y un “es” de la realidad del trabajo en Cultura en las localidades del interior de Córdoba.

A su vez, el de exponer la importancia de una institución de referencia como es una universidad pública, la Universidad Nacional de Villa María, comprometida con el desarrollo de su región de pertenencia, a través de un trabajo que integra sus tres funciones primordiales: Docencia, Investigación y Extensión.

En este sentido es que a este libro se le ha asignado la difícil misión de constituirse como un movilizador de los responsables y hacedores culturales de todas las localidades, de nuestras realidades. En primer lugar, para modificar la percepción propia acerca de que la cultura es todo y como tal, se da casi naturalmente, por lo que, en muchas ocasiones, son los mismos hacedores y responsables de cultura quienes desvalorizan sus producciones, sus actividades, sus gestiones.

En segundo lugar, esto se materializa en las estructuras burocráticas institucionalizadas del ámbito público (y privado), en las que se naturaliza

la actividad cultural como un área no prioritaria en los municipios, hecho que conlleva, además de bajos presupuestos monetarios, la inexistencia de planificaciones y de políticas de estado, como también la ausencia de reconocimientos profesionales a la persona que gestiona, entre otras carencias.

Tercero: todo esto, a su vez, genera una sostenida incapacidad para visualizar a la cultura como una dimensión ineludible del desarrollo integral de localidades y regiones, y desde este estadio se retroalimentan los ítems anteriores, generándose un círculo vicioso que posiciona a la actividad cultural como un suplemento de la vida cotidiana destinado al ocio.

Para comenzar a desnaturalizar estos supuestos que construyen los significados de la acción de cultura en el ámbito municipal en localidades del interior de la provincia de Córdoba, expondremos “conceptos lejanos”, nociones, fundamentos, campos de acción y metodologías que son fundamentales a la hora de comprender la actividad de un responsable de cultura principalmente del ámbito público, a través de una serie de preguntas que orientan la lectura, que pretenden generar primero la duda o simplemente un planteo acerca del campo de la Gestión Cultural, y de su correspondiente implicancia e importancia a la hora de pensar el desarrollo integral de localidades y regiones.

La segunda parte integra tres capítulos a través de los cuales se desarrolla una propuesta formativa, algunos lineamientos metodológicos y los datos brindados por la investigación.

El segundo capítulo presenta la propuesta de la Universidad Nacional de Villa María de trabajar interrelacionadamente sus tres funciones primordiales: Docencia, Investigación y Extensión, a través de la Gestión Cultural como hilo conductor, suceso que fundamenta la creación de este libro.

El tercero comprende la metodología de la propuesta anterior y especifica los ejes y variables que se consideraron a la hora de realizar el estudio acerca del estado de la gestión pública de la Cultura en las localidades cordobesas. Mientras que el cuarto capítulo presenta el análisis de los datos relevados por cada eje y variable.

La tercera parte sintetiza “Conceptos y realidades”. El quinto y último capítulo mantienen la misma estructura y casi los mismos interrogantes que el primero, respondidos a modo de conclusiones y proyecciones de la investigación.

Además de todas las referencias bibliográficas, se presentan en los anexos los cuadros en los que se volcó por eje y variable toda la información recolectada a través de las entrevistas a responsables de cultura de municipios de Córdoba, como así también las guías de entrevistas.

PARTE I
Conceptos lejanos

CAPÍTULO I

Gestión Cultural. Algunos interrogantes conceptuales

¿QUÉ SE ENTIENDE POR CULTURA?

Al capacitar a gestores culturales, como primer paso antes de intervenir, debe plantearse desde qué paradigma de cultura se va a trabajar. A fin de ser coherentes con esa consigna es que se inicia este trabajo explicitando el lugar paradigmático en el que nos posicionamos para realizar este estudio, pero también se realiza un recorrido por otros paradigmas que se encuentran vigentes en las acciones de gobierno, según se pudo comprobar en la presente investigación, a pesar de pertenecer a otras épocas y de considerarlos superados en el imaginario cotidiano y en la literatura específica de la Gestión Cultural.

Antes de avanzar en la descripción de los paradigmas de cultura es necesario detallar las razones por las que un gestor cultural que acciona en el ámbito público debe explicitar sus principios, es decir, poner por escrito desde dónde se posiciona para gestionar en cultura.

En primer lugar, para manifestarlos como marco conceptual de su plan de cultura, de sus programas y/o proyectos de trabajo, estos planes, programas o proyectos se deben “escribir” para quien gestiona, no sólo para conseguir dinero. Por otro lado, para ser coherente con esos principios a lo largo de todo el trabajo (por lo que el gestor cultural debería tenerlos escritos y muy visibles en el lugar donde trabaja) o para usarlos como fundamento de la campaña política, ya que son el timón y guía de su accionar. No se puede trabajar a la deriva. De acuerdo a sus principios, resultará un determinado accionar en su gestión, por lo que si el gestor no se lo ha preguntado, debería hacerlo. Las personas siempre actúan según sus principios, pero, en esta actividad, éstos deben estar explicitados, escritos, porque la concepción de cultura que posea determinará las políticas culturales que se elaboren y, por lo tanto, las acciones que se lleven adelante.

A fin de delimitar las diferentes concepciones de cultura se tomará lo planteado por Ezequiel Ander Egg, quien agrupa las definiciones de cultura en tres grandes corrientes conceptuales.

Para ello debemos remontarnos al siglo XIX, época en la que rigen los conceptos de universalidad y progreso, y Europa es considerada la verdadera civilización, mientras que los otros pueblos, bárbaros y salvajes. Esta concepción de cultura es europeizante, se considera que la verdadera cultura es la civilización europea. Como consecuencia, se establece una clara dicotomía entre algunos pueblos “cultos” y los que no tienen la cultura europea... es decir: “incultos”. Ander Egg afirma que esta concepción elitista considera a “*La cultura como adquisición de un conjunto de saberes, como resultado de dicha adquisición y como producción de cosas superiores*”¹. Es pensada como un bien adquirido. Patrimonio de privilegiados, la cultura cultivada está ligada al concepto de ser culto, significa haber tenido acceso al conocimiento. Comprende sólo las bellas artes y ellas están en manos de los privilegiados y talentosos, que nacieron con el “don”.

Este pensamiento tiene como consecuencia la consideración de la cultura como única y universal. Las artes, las ciencias y los libros son la forma más alta de cultura. De ahí el concepto de culturas superiores y, por lo tanto, de otras inferiores. La cultura europea, parámetro desde donde medir el grado de cultura de los pueblos, es la cultura “avanzada”, “civilizada”, “superior”.

La cultura se piensa así como sinónimo de refinamiento intelectual o artístico, como la posesión de saberes y conocimientos eruditos: superiores como la música clásica, el teatro, las artes plásticas, la literatura, entre otras. Es una noción ilustrada de la cultura. Se utilizarán frases como “el mundo de la cultura”, “es muy culto”, “no tiene cultura”, “persona cultivada o culta”.

Hacia fines del siglo XIX se comienza a hablar de “culturas”. En 1871, Tylor expresa

La cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad².

¹ ANDER-EGG, E., *Desarrollo y política cultural*, Buenos Aires, CICCUS, 1992. pág. 24.

² TAYLOR, E. B. Citado por ZUBIRÍA, S. y ABELLO, I. “Primera Entrega”, Organización de

Se inicia así otra corriente de pensamiento que considera a la cultura como modos de ser, de hacer y de pensar y como conjunto de instituciones. Esta corriente se desarrolla a partir de una noción antropológica, en la que aparece la cultura como estilo de vida adquirido, patrimonio que todos han heredado.

La cultura es respuesta proveniente del pasado. Toda persona, pueblo o sociedad para resolver los problemas esenciales de la vida tiene que dar una serie de respuestas, y esas respuestas constituyen la cultura. La cultura expresa un estilo de ser, de hacer y de pensar a través de un proceso de socialización y endoculturización. Se trata de un modo de vida adquirido, conservado y transmitido.

Ya no serán sólo las bellas artes las manifestaciones de la cultura, sino que en el plano intelectual se agregarán los saberes, las creencias y los valores, y en el plano material, las cosas que los hombres crean y utilizan. Engloba a la totalidad del modo de vivir de un pueblo y del entorno creado por los miembros de la comunidad. Es la herencia social, el modo de vida de un pueblo, y por lo tanto, tiende a integrar todos los tipos de actividad humana, los modelos de comportamiento, los valores, los conocimientos y las habilidades.

Pero esta concepción no tiene en cuenta la dinámica del cambio cultural y la cultura se reduce sólo al pasado, a lo heredado por un pueblo o localidad.

Por último, en la tercera corriente, la cultura es considerada como creación de un destino personal y colectivo, es el patrimonio que todos van creando, pero también es invención de futuro, es la cultura abierta a la creación del futuro. Como dice Ander Egg “*la cultura del presente y del futuro sin olvidar el pasado*”³.

El hombre no es configurado sólo por la cultura, sino que él también hace la cultura, la construye. Para esta concepción, la cultura es un proyecto a construir, un futuro a inventar. La “herencia sociocultural” constituye la materia prima desde la cual hemos de construir el futuro. De esta manera, la cultura se reintegra a la vida y a la preocupación de la gente... cada uno puede ser constructor del “futuro”. La cultura deja de ser algo dado,

Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura – Formación en Administración y Gestión Cultural, Barcelona, septiembre de 1997.

³ ANDER-EGG, E., *Desarrollo y política cultural*, op. cit., pág. 30

impuesto, para pasar a ser asunto de todos y de cada uno. Ander Egg la define como:

Una cultura subsiste, cuando sin perder el sentido del pasado, y sin desdeñar un solo punto de lo que ha creado el pensamiento humano, es capaz de hacer una revisión crítica de los valores heredados y de actualizarlo en tradiciones vivas y en pleno desarrollo⁴.

Dice el pedagogo de música, Murray Schafer “*Si los logros de una sociedad están todos en tiempo pasado, esa sociedad tiene serios problemas*”⁵, realizando una clara referencia a la necesidad de que el hombre desarrolle su capacidad creadora.

A partir de 1970 en la 1° Conferencia Internacional de la UNESCO, se intenta cambiar la concepción elitista y excluyente de las bellas artes y el saber enciclopédico, y ampliarla a una concepción más antropológica del concepto; y en 1982 en la Conferencia Mundial de la UNESCO sobre Política Cultural en México surge una de las definiciones más utilizadas y también criticadas: La cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

Si se transcribe sólo este primer párrafo, la definición de la UNESCO aparece como perteneciente a las definiciones que se quedan en el pasado sin una proyección de futuro, pero si se continúa con la lectura se lee:

La cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden⁶.

⁴ Ibídem. pág. 29.

⁵ SHAFER, M., *El rinoceronte en el aula*, Buenos Aires, Ricordi, 1984. pág. 35.

⁶ UNESCO, *Conferencia sobre políticas culturales*, México, 1982.

Este segundo párrafo plantea nociones que amplían el concepto al considerar al hombre como configurador de su propia cultura. Es notable observar que muchos antropólogos al citar esta definición, cuando realizan escritos sobre gestión cultural, no transcriben este segundo párrafo y llamativamente sus trabajos centran la atención en las tradiciones y todo lo heredado, y desconocen la posibilidad que tiene el hombre de crear y construir su propio futuro⁷.

Luego de realizar una revisión de algunas definiciones más actuales se plantean dos por considerarlas que pertenecen al paradigma que rige el accionar implementado en la presente investigación y en las diferentes versiones de formación de gestores culturales realizadas.

En primer lugar, la de un referente teórico, García Canclini, y en segundo lugar la de un gestor cultural, Toni Puig, para ver cómo ambos, uno desde la teoría y lo académico y el otro desde la práctica y la pasión, confluyen y coinciden en lo sustancial.

García Canclini en 2004, en su libro *Diferentes, Desiguales y Desconectados. Mapas de la interculturalidad*, desde diferentes disciplinas trata de llegar a una noción científicamente aceptable y comienza planteando la existencia de cuatro valores que la sociedad le otorga a las cosas: valor de uso, valor de cambio, valor de signo y valor simbólico, diferenciando así lo socioeconómico—los dos primeros valores— de lo cultural—los dos últimos.

Plantea que la sociedad se estructura con dos tipos de relaciones, las de fuerza (valor de uso y de cambio) y las de sentido, que organizan la vida social, las relaciones de significación. Ese mundo de las significaciones, del sentido, constituye la cultura.

Al preguntarse qué se requiere para construir una noción científicamente aceptable, responde:

- Una definición unívoca, que sitúe el término cultura en un sistema teórico determinado y lo libre de las connotaciones equívocas del lenguaje ordinario.
- Un protocolo de observación riguroso, que remita al conjunto de hechos, de procesos sociales, en los que lo cultural pueda registrarse de modo sistemático.

⁷ CFR, SANTILLÁN GÜEMES, R. y ARIEL OLMOS, H. (comp.), *El Gestor Cultural. Ideas y experiencias para su capacitación*, Buenos Aires, CICCUS, 2004.

Y concluye con una posible definición: “*La cultura abarca el conjunto de procesos sociales de producción, circulación y consumo de la significación en la vida social*”⁸.

Toni Puig, por su lado, en el libro *Se acabó la diversión, es hora de hacer cultura*, expresa:

La cultura es, siempre, idea, valores, estilos, mentalidades. Es sentido. Es símbolo: sueño. Lo que hemos de ser. Lo que nos esforzamos por vivir. Por sentir, por comprender. Por conocer.

Esto implica esfuerzo personal. Voluntad. Sensibilidad. Intima. Y comunión: las ciudades, los países, viven, crecen cuando apuestan, conjuntamente, desde y con sus ciudadanos por horizontes de más humanidad y no sólo de más consumo.

Somos, aunque parecemos emperrados en quererlo olvidar, homo simbolicus: hombres de cultura: podemos diseñar cómo queremos vivir y convivir. Creativa y activamente o pasiva y domesticados. En cohesión o en enfrentamiento.

Cultura no es sólo los cuadros, la música, el teatro...Es, especialmente, lo que dicen, lo que transmiten estos cuadros, este teatro, estas músicas: ideas propuestas rotundas de vida⁹.

Tanto una definición como la otra sitúan a la cultura en una concepción que apunta a la construcción de futuro, a esta posibilidad que tiene el ser humano de producir, de crear significaciones y sentido.

¿QUÉ TIENE QUE VER LA “CULTURA” CON EL “DESARROLLO”?

Cuando el trabajo se refiere a desarrollo, se habla de desarrollo integral de una comunidad, en el que el desarrollo cultural es una parte fundamental de ese desarrollo integral.

Antiguamente se hablaba de progreso, pero luego de la Segunda Guerra Mundial se comienza a manejar el concepto de desarrollo. La Comisión Económica para América Latina de las Naciones Unidas (CEPAL) establece claramente los lineamientos requeridos para el desarrollo,

⁸ GARCÍA CANCLINI, N., *Diferentes, Desiguales y Desconectados. Mapas de la interculturalidad*, Barcelona, Gedisa, 2004. pág. 29-34.

⁹ PUIG, T., *Se acabó la diversión, Ideas y gestión para la cultura que crea y sostiene ciudadanía.*, Buenos Aires, Paidós, 2007. pág. 27.

plantea que el esfuerzo se debe concentrar en lo económico (todo lo demás es consecuencia automática). El desarrollo económico está basado en la industrialización (por lo tanto, la instalación de industrias es causa del desarrollo). La industrialización se debe centrar en la sustitución de importaciones. La industrialización dará lugar al surgimiento de una clase empresarial autóctona, base de una política nacional independiente. Finalmente, todo esfuerzo debe centrarse en el proceso de planificación gubernamental que determine las metas del desarrollo¹⁰.

Es la época de la planificación para el desarrollo económico basado en la industrialización sustitutiva de importaciones. En este período cambian las funciones del Estado y la reforma administrativa se torna más importante que la económica, es la llamada “Administración para el desarrollo”, la época de los gobiernos “desarrollistas” de la década del cincuenta. Al creer que existe una sola forma de desarrollo y que el modelo está dado por los países desarrollados hay que parecerse al modelo y surge la asistencia técnica de E.E.U.U. en los países latinoamericanos.

Para los años setenta la industrialización era una realidad para muchos países, ya se daba un desarrollo económico. Pero los problemas políticos y sociales se agravaban. Debido a la creencia de un único camino hacia el desarrollo, y en el intento de los países subdesarrollados de parecerse al modelo, se provoca la despersonalización cultural y los fracasos de la asistencia técnica.

A partir de los resultados se llega a la conclusión de que el desarrollo sólo puede estar basado en la actualización de las propias potencialidades materiales y culturales. Se ve que, en el desarrollo integral de una comunidad o país, la eficacia del proceso depende del conocimiento de la cultura del pueblo en el que se desenvuelve: sólo se puede concebir un desarrollo endógeno.

Pues si el desarrollo ha de ser un proceso integral y endógeno, basado en la cultura específica de cada pueblo, el proceso de desarrollo de cada país o región es un fenómeno absolutamente específico, no replicable en otros lugares por lo que no se puede copiar lo planificado ni realizado en otros territorios. No hay un modelo de desarrollo a seguir, como tampoco criterios económicos para medir su grado, ya que el desarrollo integral de una población es algo más complejo y global que el simple crecimiento económico.

¹⁰ SARAVIA, E., “La identidad Cultural Latinoamericana”, *Revista casa del tiempo*, México, Junio/1994.

Por lo tanto, el desarrollo integral de una comunidad podría verse reflejado en:

- El grado de satisfacción o de plenitud del mayor número de habitantes,
- La calidad de las relaciones de esas personas en sociedad,
- Su grado de autonomía,
- Su capacidad de situarse en el mundo,
- Su capacidad de comunicarse con los otros, de expresarse y de participar mejor en la sociedad.

Entonces, podríamos afirmar que la finalidad última del desarrollo es la felicidad del hombre. Ander Egg expresa:

*Sólo desde la utopía es posible forjar un porvenir que nos permita trascender las trampas en que estamos atrapados dentro de la sociedad tecnocrática, productivista y consumista en que vivimos*¹¹,

y cita a Oscar Wilde, cuando expresa: “*El mapa que no contenga el país de la utopía, no merece una mirada*”¹².

Pero el desarrollo no es espontáneo, es un proceso deliberado, que se apoya en la integración, cooperación y concertación como instrumentos de acción metodológica y política. Por lo tanto requiere de decisiones políticas y, como consecuencia, de acciones concretas que deben estar en la agenda de los gobiernos.

Desde la cultura se contribuye a los procesos de desarrollo en la medida que aportan a la formación integral del hombre. Como ya se dijo, el Desarrollo Cultural es una parte fundamental del Desarrollo Integral de una población.

Por supuesto, esto va a depender de la concepción de cultura en la que se sustenta y de la noción de desarrollo que se tenga. Pero, si bien decimos que el desarrollo cultural debe estar en la agenda de los Estados, no es responsabilidad exclusiva de éstos sino que necesita de la participación coordinada de grupos e instituciones. Por esta razón resulta fundamental el papel que juegan los gestores culturales en el ámbito público, pues si el desarrollo no es espontáneo y no es responsabilidad exclusiva del Estado, los

¹¹ ANDER-EGG, E., *Desarrollo y Política cultural*, op.cit, pág. 71.

¹² WILDE, O., Citado por ANDER-EGG, E. *Desarrollo y Política cultural*, pág. 71.

responsables de cultura deben co-gestionar con instituciones, con ONGs, con asociaciones, con Universidades para, entre todos, contribuir a su logro.

La concepción de desarrollo cultural en la que se ha basado el trabajo que relata este libro plantea que el desarrollo cultural es un proceso que debe conducir a la garantía del libre acceso y participación de la población en el conocimiento, uso, disfrute y creación de los bienes, hechos y servicios culturales.

El desarrollo cultural implica, según lo expresa Ander-Egg, en 1992, en su libro *Desarrollo y Política cultural*¹³:

- Tanto la producción de bienes culturales como la forma de estimular y promover esa producción,
- la transmisión y difusión de bienes y productos culturales,
- el acceso a los mismos por parte de la población,
- la conservación del patrimonio cultural,
- la igualdad de oportunidades culturales para toda la población,
- el grado de participación de la gente en la producción y el disfrute de bienes culturales tanto para el desarrollo de la personalidad como para la mejora de la calidad de vida.

Todo esto, a partir de concebir a la cultura como la construcción de futuro, la cual considera que el hombre es configurado por la cultura, pero a la vez él la configura, construyéndola.

La cultura es un proceso de evolución y transformación constante, y como recalca el autor citado:

Una cultura subsiste, cuando sin perder el sentido del pasado, y sin desdeñar un solo punto de lo que ha creado el pensamiento humano, es capaz de hacer una revisión crítica de los valores heredados y de actualizarlo en tradiciones vivas y en pleno desarrollo¹⁴.

Se señala el año de edición del libro, pues han pasado diecisiete años desde su publicación y todavía estamos esperando que una gran cantidad

¹³ ANDER EGG, E., *Desarrollo y Política cultural*, op. cit.

¹⁴ *Ibidem*, pág. 29.

de responsables de cultura tengan plena conciencia de la responsabilidad que tienen en sus manos al gestionar la cultura de sus comunidades.

Relacionados con el desarrollo cultural existen otros documentos que también podrían considerarse “antiguos”. Sin embargo, siguen vigentes, pues no se podría decir que son “antiguos” si se los desconoce y por lo tanto sus conceptos no se hayan puesto en práctica.

La UNESCO en su documento “El Poder de la Cultura¹⁵”, en 1998, reconoce doce principios que constituyen la relación entre cultura y desarrollo:

1. El desarrollo sostenible y el auge de la cultura dependen mutuamente entre sí.
2. Uno de los fines principales del desarrollo humano es la prosperidad social y cultural del individuo.
3. Dado que el acceso y la participación en la vida cultural son un derecho inherente de las personas de toda comunidad, los Gobiernos están obligados a crear las condiciones necesarias para el pleno goce de este derecho, en conformidad con el Artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos.
4. La finalidad principal de las políticas culturales es fijar los objetivos, crear las estructuras y obtener los recursos adecuados para crear un medio humano favorable.
5. El diálogo entre culturas se presenta como uno de los principales desafíos culturales y políticos del mundo actual; constituye una condición indispensable para la coexistencia pacífica.
6. La creatividad cultural es la fuente de progreso humano y de diversidad cultural; al ser un tesoro de la humanidad resulta esencial para el desarrollo.
7. Las tendencias que emergen en la actualidad, sobre todo la globalización, vinculan más aún a las culturas y enriquecen la interacción entre ellas pero podrían igualmente ser contraproducentes a nuestra diversidad creativa y pluralismo cultural, por eso convierten el respeto mutuo en un imperativo aún mayor.

¹⁵ UNESCO, *El poder de la Cultura. Plan de acción sobre Políticas culturales al servicio del Desarrollo*, Estocolmo, 1998.

8. La armonía entre culturas y el desarrollo, el respeto por las identidades culturales, la tolerancia por las diferencias culturales en un marco de valores democráticos pluralistas, de equidad socioeconómica y de respeto por la unidad territorial y por la soberanía nacional son algunos de los requisitos para una paz duradera y justa.
9. La aceptación de la diversidad cultural contribuye a identificar y consolidar los lazos entre las comunidades que están arraigadas en valores que pueden ser compartidos por los diferentes componentes socioeconómicos de la sociedad nacional.
10. La creatividad en las sociedades favorece la creación, que es un compromiso individual por excelencia. Este compromiso es esencial para constituir nuestro patrimonio futuro. Es importante conservar y favorecer las condiciones de esta creación y en especial la libertad del artista-creador en el seno de toda la colectividad.
11. La defensa de las culturas locales y regionales amenazadas por las culturas de difusión mundial no debe transformar a las culturas afectadas en reliquias despojadas de su propio dinamismo y desarrollo.
12. Por ello debemos facultar a cada individuo y a cada comunidad para aprovechar su creatividad y para que encuentren y consoliden maneras de convivir con otros, facilitando un desarrollo humano auténtico y la transición hacia una cultura de paz y de no-violencia.

En el mismo documento, la UNESCO plantea los siguientes objetivos de la política recomendados a los Estados miembros:

- Hacer de la política cultural un componente central de la política de desarrollo.
- Promover la creatividad y la participación en la vida cultural
- Reestructurar las políticas y las prácticas a fin de conservar y acentuar la importancia del patrimonio tangible e intangible, mueble e inmueble y promover las industrias culturales.
- Promover la diversidad cultural y lingüística dentro de y para la sociedad de información.

- Poner más recursos humanos y financieros a disposición del desarrollo cultural.

Este documento pone en evidencia la relevancia que la UNESCO otorga a la cultura y a la creatividad, como generadora de cultura, para lograr el desarrollo integral del ser humano. Estos ítems deberían conformar la plataforma de base de toda política cultural en sociedades democráticas.

La misma UNESCO, en relación con la temática, en 1999 en su documento “El valor de la Cultura¹⁶”, expresa:

La cultura ya no se considera como un elemento secundario de la realidad humana sino como un factor fundamental de la calidad de vida, una dimensión que todo lo abarca, esencial no sólo para la preservación de la identidad, sino también para la gobernabilidad, la ciudadanía, la cohesión social y la creatividad.

Y agrega: *“El desarrollo debe tener en cuenta la realización de la vida humana bajo sus múltiples formas y en su totalidad. El desarrollo, no sólo debe ser sostenible, también debe ser cultural”*.

Queda clara la importancia de la inclusión de la cultura en las agendas de los gobiernos, en especial de las administraciones municipales. En este punto la pregunta sería por qué se plantea que debe dársele importancia en la administraciones locales. Si se habla de desarrollo endógeno se habla de lo local, y la diversidad cultural de la Argentina es tan grande como lo es su territorio, por lo que desde las administraciones centrales se deben tener en cuenta estas diversidades y, por lo tanto, contribuir al desarrollo de las potencialidades propias de cada comunidad.

Esto sólo se puede lograr desde las administraciones municipales, porque el municipio al ser la célula más pequeña de la democracia, necesita de la descentralización para fortalecerse. El trabajo cultural, es decir, el accionar en todos los campos de la cultura, es una forma de generar procesos de participación e inclusión de la población. El ámbito municipal es el espacio donde se hace posible la articulación de la sociedad política con la sociedad civil.

Un municipio con alta participación ciudadana, con inclusión de la gente a la gestión de la cultura, con descentralización de las actividades

¹⁶ UNESCO, *El valor de la Cultura. Documento de posición para el Foro Desarrollo y Cultura*, París, 1999.

culturales, co-gestionadas con las asociaciones, con los particulares, con las empresas, con la gente es un municipio fortalecido al que nadie quiere cambiar.

Winston Licon Calpe, doctor en Economía de la Cultura, de la Universidad del Rosario en Colombia, afirma: “*el día que los políticos se den cuenta del poder de la cultura, ese día, comenzarán a darle un lugar de privilegio en sus agendas*”¹⁷.

Para sintetizar la relación entre cultura y desarrollo, es necesario traer a colación nuevamente a Ander Egg, que sobre el tema dice:

El municipio como célula básica de la democracia institucional y la acción cultural como pedagogía política, confluyen en la tarea de: conformar el tejido social, dinamizar el desarrollo local, consolidar la democracia y fortalecer el municipio. Logros inseparables que mutuamente se refuerzan. En 1992 en su libro *Políticas Culturales a Nivel Municipal*, el cual es reeditado en 2003¹⁸.

Por lo tanto, partiendo de la concepción de cultura como construcción de futuro, resulta imprescindible recrear y valorar permanentemente el espacio local y regional como ámbito de coordinación-concertación y manifestación de las expresiones culturales de la o las comunidades que lo integran:

Pensar la cultura y el desarrollo como una pareja indisoluble es abrir los esquemas mentales para vivenciar la cultura desde adentro y desde allí orientarla como factor de crecimiento, construcción, desarrollo, sustentabilidad, empleo, intercambio, positividad, armonía y proyección identitaria de individuos, instituciones, ciudades y regiones¹⁹.

Antes de cerrar este punto es menester realizar una aclaración sobre el concepto de región que sustentó y sustenta el trabajo realizado²⁰, debido

¹⁷ LICONA CALPE, W., Apuntes del Seminario “El perfil de la Gestión Cultural en tiempos de globalización y descentralización”, Organizado por el Foro “La Gestión Cultural Hoy” del Instituto Nacional de Antropología y Pensamiento Latinoamericano de la Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación, 5 al 7 de julio de 1999.

¹⁸ ANDER-EGG, E., *La Política cultural a nivel municipal*, Buenos Aires, Ciccus, 1992. pág. 24.

¹⁹ ABALLAY, S., et al. Programa “Cultura para el Desarrollo Estratégico – CDE”, Villa María, UNVM, 2008.

²⁰ “Programa Cultural y Educativo para el Desarrollo Regional – PROCEDER” 1992 – 2003. Programa “Cultura para el Desarrollo Estratégico – CDE” 2008 y continúa.

a que se implementó en diferentes regiones de la provincia de Córdoba, basando la delimitación de las regiones en una concepción amplia y operativa. Actualmente, se concibe la idea de reconocer, respetar y fomentar la multiculturalidad inherente a todo país. Es inadmisibles hoy pensar, por ejemplo, la identidad de Argentina como algo único y homogéneo. Esto se traduce en la necesidad de superar conceptos anacrónicos de demarcación de regiones cerradas con características culturales e identitarias estáticas.

En este sentido, se considera una región operativa, porque es cambiante, dialéctica, es la relación entre el hombre y el espacio. Pues región significa mucho más que el entorno o área de influencia de un pueblo o ciudad. Región es un espacio en construcción que se modifica según los cambios sociales, culturales y económicos. Es un sistema abierto, dinámico, en evolución. Es la mezcla de la región formal considerada como una unidad otorgada por los fenómenos del medio natural, llanura, sierras, humedales, etc. y la región funcional, considerada como el conjunto que funciona generalmente en relación a lo socioeconómico, redes viales y de acuerdo a las necesidades de las poblaciones, más allá de las delimitaciones políticas²¹.

¿POR DÓNDE SE EMPIEZA A ELABORAR UNA POLÍTICA CULTURAL?

A la hora de la elaboración de políticas culturales, es necesario, en primer lugar, partir del conocimiento del territorio donde se va a intervenir. Se plantea intervenir con toda la carga negativa que tiene esta palabra, ya que el gestor cultural tiene que ser consciente de que, cuando acciona en cultura, “interviene” y eso implica una responsabilidad que no se puede soslayar.

Una vez que se tiene claro desde dónde se va a trabajar, es decir con qué paradigma de cultura, es necesario realizar un diagnóstico lo más acabado posible para poder accionar. El segundo paso es, por lo tanto, conocer en profundidad el territorio en el que va a intervenir, los escenarios y los actores que intervienen en ese territorio.

²¹ MARTINI, Y., MALHARRO, A., *Consideraciones acerca del concepto de región y sus influencias museológicas*, Río Cuarto, Museo Histórico Regional, 1991.

El análisis del territorio implica saber qué tipo de administración pública existe en el lugar donde se va a trabajar, cuáles son las políticas públicas acerca de cultura en esa administración. Se debe realizar un estudio del medio, se debe indagar cuál es el contexto geográfico y socio – económico, se deben conocer los antecedentes históricos y culturales de ese territorio. Es necesario contar con un pormenorizado mapa cultural que refleje no sólo los equipamientos culturales públicos, privados y asociativos, sino también el estado de esos equipamientos, sus recursos de infraestructura, de equipamiento, de personal y de las actividades que en cada uno se desarrollan. También se debe elaborar una detallada ficha con esa información para tener claro con qué equipamientos se cuenta, dónde están ubicados y cuál es su funcionamiento.

Por otro lado, es necesario realizar un relevamiento de los hacedores culturales de la localidad, quiénes son, dónde viven, qué hacen, si la actividad cultural que desarrollan es sustentable, si son profesionales o amateurs en la actividad. Finalmente, es fundamental detectar las necesidades explícitas e implícitas de la población para luego, con esa información, elaborar las políticas culturales a seguir, pues hay que establecer prioridades dentro de todo el abanico de necesidades.

Un estudio del medio es un estudio sistemático antes de intervenir, es un esfuerzo por comprender la situación, es un análisis de las discrepancias entre donde estamos actualmente y el lugar en el que deberíamos estar: es provisorio, no es definitivo ni completo y proporciona datos para la generación de soluciones y la toma de decisiones.

Es fundamental también conocer el entorno cultural pues implica comprender todo aquello que en un momento determinado interactúa con la atmósfera cultural de una sociedad. Todo entorno tiene un tiempo histórico y un espacio social que el gestor cultural debe conocer antes de intervenir.

Todas estas acciones de conocimiento son ineludibles para quienes tengan asignada la responsabilidad de gestionar la cultura, principalmente en ámbitos municipales.

¿QUÉ EJES SE DEBEN TENER EN CUENTA PARA ELABORAR LAS POLÍTICAS CULTURALES?

Ahora bien, a la hora de elaborar las políticas culturales se pueden mencionar como ejes fundamentales aquellos que se aseguren:

- La participación de la gente, a partir de la elaboración de políticas inclusivas. Para lograrlo se deben diseñar las políticas con la gente, desde el consenso y no en el escritorio del responsable de cultura, ni desde su propio imaginario acerca de lo que la gente necesita.
- La promoción y revalorización del patrimonio tangible, intangible, natural y cultural. Sin un estricto relevamiento, ya sea del patrimonio en general como de los hacedores culturales de la comunidad, esto no es posible (como ya se dijo, hay que tener el conocimiento del territorio donde se va a intervenir).
- Democratización de la cultura: sin participación no es posible.
- Descentralización de la administración y de los programas culturales, mediante la creación de dinámicas en red, con nodos que actúen en forma autónoma pero coordinadamente.
- Refuncionalización: del organismo estatal y de la infraestructura disponible para lograr la descentralización antes mencionada.
- También existen otros puntos a tener en cuenta a la hora de elaborar las políticas culturales, como:
 - Potenciar las dinámicas locales con independencia de las centrales para que dialoguen con eficacia y respeto mutuo.
 - Dar autonomía funcional a los equipamientos locales.
 - Priorizar las políticas de convenios por encima de las subvenciones.
 - Potenciar las políticas de creación de demanda por encima de las de ofertas.
 - Interrelacionar los programas culturales con las escuelas.
 - Extender los programas de divulgación histórico-cultural, basados en una concepción moderna del patrimonio.

La necesidad de establecer una política cultural en los diferentes niveles de la administración pública se debe a que en cultura no existen prioridades claras. Todo es igualmente importante y todo es relativamente reemplazable. Por lo tanto, si se actúa respondiendo a exigencias de la coyuntura, sin un plan de cultura con objetivos claros a partir de un conocimiento del territorio, se actuará en forma atomizada, inconexa con las necesidades de la población y sin una legitimación de las actividades propuestas; es decir, no se actuará democráticamente.

Establecer políticas, ya sean culturales o no, desde una concepción operativa, son intentos de intervención deliberada, con los medios apropiados, en la esfera de lo público, con el fin de obtener los efectos deseados, acorde a las necesidades del entorno. En el cómo y con qué instrumentos se interviene es donde surgen las diferencias.

La política cultural debe ser una acción-intervención para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Hay que tener en claro que se intervienen los procesos culturales, no la cultura.

Para cerrar este tema se transcribe la definición de política cultural que plantea García Canclini, quien detalla exhaustivamente lo que es una política cultural, a la considera como:

El conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener resultados para un tipo de orden o de transformación social.

Es importante atender a que no menciona solamente al Estado, sino a otro tipo de asociaciones que también toman decisiones y elaboran políticas culturales, y sigue Canclini:

Una buena política cultural no es la que asume en forma exclusiva la organización del desarrollo cultural en relación con las necesidades utilitarias de las mayorías – condición indispensable para que sea democrática–, sino que abarca también los movimientos de juego y experimentación, promueve las búsquedas conceptuales y creativas a través de las cuales se renueva²².

²² GARCÍA CANCLINI, N., “Apuntes tomados en el Seminario de la Maestría en Gestión Cultural”, Universitat de Barcelona, 1999.

Aquí pone el acento en la necesidad de promocionar la experimentación y la creatividad, pues a partir de ellas es que se puede ser artífices de la propia cultura. Es necesario recordar lo planteado por la UNESCO en el documento “El Poder de la Cultura”, ya referido en el capítulo precedente.

¿EN QUÉ CAMPOS DE ACTUACIÓN DEBE TRABAJAR UN GESTOR CULTURAL QUE SE DESEMPEÑA EN EL ÁMBITO PÚBLICO?

La pregunta ahora es en qué campos de la cultura es necesario trabajar en una administración pública. Estos determinarán las variables a trabajar a la hora de realizar el diagnóstico. Se parte de la base de que existen, por lo menos, cuatro campos de actuación fundamentales y de los cuales la administración pública de cultura debe ocuparse.

En primer lugar, se debe trabajar en la generación de espacios para la cultura, que no son más que espacios de encuentro; se debe crear infraestructura, equipamientos descentralizados y no convencionales. Al decir no convencionales se refiere a cuidar que los equipamientos sean creados o refuncionalizados con un criterio estratégico, pensando en todas las posibilidades que pueden presentarse en el futuro, abiertos a la inclusión de nuevos equipamientos y de nuevas actividades, no cerrados y anquilosados.

Para lograrlo se debe partir, como ya se dijo, del estudio de la morfología de la localidad, para descentralizar (mapa cultural) y para después trabajar en la recuperación de espacios físicos sobre todo en los lugares del territorio donde faltan lugares de encuentro, de producción, de creación (como galones, estaciones de trenes, escuelas, fábricas, etc), se deben reacondicionar, dinamizar, vivificar los ya existentes y construir, si es posible, nuevos equipamientos.

En segundo lugar, es necesario trabajar en la realización de programas y proyectos propios, generados desde el consejo de cultura, cogestionados, en red, tales como actividades de formación en sus diversos tipos, de difusión, talleres culturales, actividades lúdicas, sociales, de promoción, de animación, espectáculos, etc. Además de gestionar grupos o elencos del municipio, centros culturales, museos, bibliotecas, archivos (vivificándolos), porque estos espacios son de la gente.

En tercer lugar, se debe realizar la promoción y apoyo a actividades independientes

sin asistencialismo, cogestionando, implicando a las asociaciones, clubes, colectividades, centros comunitarios y tradicionalistas. Es preciso, también, apoyar la labor de los artistas y artesanos (grupos o elencos independientes) propiciando la creación, colaborando en la protección y distribución de sus producciones, fomentando la producción, y siendo un ferviente consumidor de los productos culturales locales.

Las acciones concretas a desarrollar por la administración pública de cultura serán las de dinamización, creación o facilitación de infraestructura, equipamiento, protección y colaboración en la gestión.

Por último, por ello no menos importante, se debe trabajar en la preservación del patrimonio natural y cultural de la localidad. Se trata del patrimonio tangible e intangible, natural y cultural. En este tema es necesario realizar un sistemático inventario, sin el cual no es posible accionar, conocer en profundidad qué legislación está en vigencia sobre la temática, en los diferentes niveles de la administración, ya sea municipal, provincial, nacional o internacional.

Se debe intervenir en el planeamiento urbano de la localidad porque el patrimonio tangible monumental por lo general está inserto en su trazado urbano y es necesario participar y prever qué decisiones se tomarán respecto al ordenamiento urbano donde están implantados los bienes patrimoniales. También es necesario ejercer el control de la legislación vigente.

Con respecto a los bienes patrimoniales, es necesario realizar la conservación, el mantenimiento, la preservación, la difusión (para que todos conozcan el patrimonio que posee la localidad), es necesario trabajar en educación, con una labor estrecha con las escuelas de diferentes niveles y en la sostenibilidad de ese patrimonio, lo que va estrechamente ligado al trabajo con turismo.

¿CÓMO SE DISEÑAN LAS POLÍTICAS CULTURALES?

A la hora de diseñar las políticas culturales es necesario tener en cuenta, en primer lugar, el grado de posibilidad del diseño de esa política, es decir si se tienen los medios administrativos y de gestión para implementarla. En segundo lugar, el grado de disponibilidad para hacer política, lo que está relacionado con las competencias, las tecnologías, los recursos humanos, la mano de obra, los recursos materiales, los recursos de infraestructura y los recursos económicos. Finalmente, se debe tener el conocimiento,

la información del área en la que se va a intervenir, como también haber realizado las investigaciones necesarias, poseer la documentación, la formación, los medios para realizar la comunicación y conocer la realidad social en la que se va a intervenir y el mercado.

Una política fuerte debería tener en cuenta mucha creación de infraestructura para que “la gente se encuentre”: La idea es crear un gran abanico de opciones. No sólo que escuche música, sino que la interprete o que componga, no sólo que lea a Borges, sino que escriba. Hay que generar espacios de solidaridad y debate.

Hoy, la sociedad requiere de la implantación de políticas culturales que tienen que ser plurales, participativas, integradoras, enriquecedoras, estratégicas y con perspectivas de futuro, que se establezcan a partir de una priorización en la toma de decisiones, de acuerdo con las demandas y necesidades explícitas e implícitas presentes en la sociedad.

Constantemente se reclama el derecho de los ciudadanos a la cultura, pero para poder desarrollarlo es necesario llevar a cabo un conjunto de acciones enmarcadas en unas políticas que se deben definir entre todos y que tendrán que ser forzosamente diferentes en función de las realidades sociales, culturales y territoriales que dan identidad a una comunidad.

La elaboración de las políticas requiere, entonces, de la toma de decisiones del cómo se va a gestionar, es decir qué estilo de gestión se va a implementar, para lo que es necesario un repaso a los diferentes estilos de gestión. Las decisiones que se tomen en cómo se va a gestionar, con quién o con quiénes se va a gestionar, están directamente relacionados con la concepción de cultura optada.

¿QUÉ ESTILOS DE GESTIÓN PODEMOS ELEGIR PARA TRABAJAR?

Se pueden delimitar tres estilos de gestión, un primer estilo, que se nominará como el estilo “solitario”, en él se trabaja desde el escritorio, sin preguntar a la gente. Las políticas y los proyectos se elaboran en soledad desde el propio imaginario de lo que el responsable de cultura cree que “necesita la gente”, él lo sabe todo y es común escuchar que trabajan en “mi teatro”, “mi proyecto”, “mi museo”, *mi, mi, mi*.

Un segundo estilo, se lo puede llamar “participativo”, en el que se pregunta a la gente, pero no se la incluye en el trabajo. Se pueden llegar a

crear consejos de cultura, pero son consultivos; se los convoca, se arma el consejo de cultura, se les pregunta, pero luego se les dice “*muchas gracias*” y no se los incluye en el trabajo. Después, se hace o no lo propuesto por ellos, en consecuencia la gente se cansa porque si alguien se acerca a un consejo de cultura quiere participar, involucrarse, y participar significa ser incluidos en el trabajo, en la gestión de las actividades, en la cogestión de los servicios culturales. Es más, se los puede llegar a incluir en un “trabajo con la gente”, horizontal, pero si el gestor sigue en el centro, desde donde pasa todo, básicamente no es democrático.

El tercero es el estilo de trabajo en “red”, donde además de preguntar a la gente, se la incluye en el trabajo. En gestión lo más importante es comprometer, incluir, delegar, cogestionar; en el consejo se opina, se planifica, se gestiona. Se crean grupos autónomos donde no hay cabezas sino nodos que actúan en forma autónoma y coordinada, en red. Aquí lo claro es que la gestión es servicio y la cultura es de la gente.

Ahora bien, si los estilos de gestión son cruzados con las diferentes concepciones de cultura, podemos ver que aparecen varias posibilidades. Si el gestor es “participativo”, pero la concepción de cultura es “elitista”, se les va a preguntar sólo a los que él considere que saben o hacen cultura (seguramente se consultará a artistas e intelectuales). Se convocará al consejo de cultura a los que se considera que “saben” sobre cultura.

Por otro lado, si la concepción de cultura es “antropológica”, por más que se convoque a trabajar a todos, el accionar se centrará sólo en el pasado, rescatando los acervos culturales de la localidad, pero no creando futuro. La participación será limitada porque no hay espacio para la creación.

Finalmente, si el estilo de gestión es el trabajo en “red” y con una concepción de cultura como creación de un destino personal y colectivo, además de preguntarles a todos y ahí descubrir las necesidades explícitas de la población, se investiga para realizar un diagnóstico y se bucea en las necesidades implícitas de la localidad. Se cogestiona, entre todos, siempre en equipos, nunca solo. Se trabaja con voluntarios, asociaciones, empresas, grupos de amigos, colectividades, gente de a pie, público, no público. A los que no participan se les debe preguntar, para saber por qué no lo hacen. Los que se involucran deben ser organizados para que trabajen en forma autónoma, pero coordinada. Se debe trabajar la cultura del presente y la construcción de futuro sin olvidar el pasado. En definitiva, se va a trabajar una cultura de creación y disfrute. Cuando la

gente es incluida en el trabajo, no se va y si el responsable que está en la gestión pública la implica y hace bien las cosas, esta misma gente no va a querer que se vaya.

Se debe implicar, incluir, generar intercambio, compromiso, consenso. El eje de la Gestión Cultural y del Gestor, como agente de cambio, consiste en saber comprometer, transformar las cosas, allegar personas. Dice Winston Licona Calpe “*Gestión es seducción*”²³.

Aquí lo claro es que la gestión es servicio y la cultura es de la gente. Por lo tanto, es necesario preguntarle a todos y así descubrir las necesidades explícitas de la población. Pero también investigar para descubrir así sus necesidades implícitas.

EN DEFINITIVA ¿QUÉ IMPLICA LA GESTIÓN CULTURAL?

Desde un punto de vista técnico podemos decir que la gestión cultural implica establecer objetivos, definir estrategias y políticas, y vigilar su realización con miras a producir resultados en un proceso. Pero se plantea que la cultura no es estática, transforma y se transforma; es por excelencia confrontación, construcción, reconstrucción (nada es puro); es controversia, polémica. En el sector de la cultura todo está en discusión.

Por lo tanto, el gestor/a cultural debe comprometer, incluir, generar intercambio, compromiso, consenso. El eje de la Gestión Cultural es comprometer. El Gestor Cultural es agente de cambio, tiene que saber comprometer, transformar las cosas, allegar personas.

Como vemos, la gestión cultural es una actividad compleja y multifacética, y desde un punto de vista más operativo podemos decir, tal como Víctor Guédes que es:

El conjunto de acciones que potencializan, viabilizan, despiertan, germinan y complejizan los procesos culturales, dentro de su particularidad y universalidad... Es un trabajo organizado, es decir con sentido. Hace referencia a la animación, la mediación, la promoción, la administración, la habilitación y el liderazgo de los procesos culturales²⁴.

²³ LICONA CALPE, W., Apuntes del Seminario “El Perfil...”, op. cit.

²⁴ GUÉDEZ, V., y MENÉNDEZ, C., *Formación en Gestión Cultural. Memorias del Encuentro Internacional sobre Gestión Cultural*, Colcultura – SECAB, Santa Fe de Bogotá, 1994. pág. 262.

En esta definición se ven reflejados, tanto la complejidad de la tarea del gestor/a cultural como todo lo que implica asumir una tarea de estas características en el ámbito público.

¿A QUÉ LLAMAMOS PARTICIPACIÓN?

Hay un término que ha aparecido en repetidas oportunidades a lo largo de este libro, y es el término participación. En este punto es necesario aclarar algunos conceptos pues, ¿qué implica una verdadera participación en cultura por parte de la población? Se podría imaginar, como lo plantea Toni Puig, un triángulo donde la base, el sustento de esa participación, se concentre en la comunicación, es decir “contar” a la gente qué proyectos culturales se tiene para la ciudad, con su lenguaje para que llegue a todos. Si la gente no lo entiende, no hay consenso. Si la gente no se entera, no puede participar.

Un segundo lado de este triángulo imaginario es la constitución de un consejo municipal de cultura, donde la normativa sea por consenso. ¿Quién lo forma? (la mezcla es lo importante) ¿Qué hace este Consejo? No sólo opina, sino que también planifica. Si la gente no se siente protagonista decide abandonar el Consejo.

Y un último lado del triángulo, constituido por la incorporación de la gente en la gestión diaria. En un municipio la participación forma parte de la gestión. Gestionar incluyendo la participación es una forma de hacer “con la gente”. No olvidar que la cultura “*es de la gente*”²⁵.

¿QUÉ CAPACITACIÓN NECESITA UN GESTOR CULTURAL?

Por todo lo dicho, podemos ver lo importante que es el trabajo del gestor cultural y la necesidad de tomar conciencia de lo imprescindible de la capacitación para quienes estén a cargo de un área de cultura.

La gestión cultural es una profesión como cualquier otra y quienes trabajen en ella deben capacitarse para poder ejercerla. Es decir deben

²⁵ PUIG, T., Apuntes de la Jornada *Gestión Cultural, Municipio y Participación*, organizada por el Instituto Argentino de Gestión y Políticas Culturales con la colaboración de la Comisión Nacional de la Manzana de las Luces y la Comisión Nacional Protectora de Bibliotecas Populares de la Secretaría de Cultura de la Nación, Buenos Aires, 1999.

poseer determinadas competencias para poder desarrollar su profesión pero, cuáles son esas competencias?

Deben poseer un sólido marco conceptual para tener claro desde dónde van a trabajar porque sus principios van a regir su accionar.

Deben conocer sobre elaboración de políticas culturales, porque son quienes a partir de los diagnósticos, de los consensos y el marco conceptual deben elaborarlas.

Deben disponer de instrumentos de planificación para poder programar y evaluar, realizar el análisis del entorno, de organizaciones, la definición de objetivos, la elaboración de líneas estratégicas y los mecanismos para ejecutarlas. Por eso debe conocer sobre:

- Elaboración de proyectos culturales.
- Gestión de proyectos culturales.
- Gestión de recursos humanos.

Como también la importancia de tener capacidad de interpretar el territorio, de una visión estratégica. Es imprescindible poseer un mapa de referencias e indicadores culturales completo del territorio y luego establecer el criterio para poder determinar prioridades.

Otra competencia relevante es el conocimiento de los diferentes sectores culturales y artísticos, de los agentes que intervienen en cada sector para poder establecer las oportunidades y amenazas que se presentan. En necesario saber quiénes son los operadores que integran las diferentes cadenas productivas.

También resulta trascendente el conocimiento de los principios jurídicos y de economía de la cultura que regulan los diferentes sectores, de las industrias culturales, de la comunicación, y los marcos institucionales, formas de contratación y de propiedad intelectual. Como también de las particularidades de la comunicación cultural, la difusión o la divulgación. El conocimiento de los usuarios y de sus necesidades, intereses, hábitos, interrelación con el entorno, capacidades receptivas y expresivas.

Es importante también conocer el pensamiento estético en las artes, las nuevas tendencias o los nuevos paradigmas artísticos para incluir la dimensión expresiva y creativa en una dinámica de desarrollo cultural.

Finalmente, tener la capacidad de ser dinamizador o animador sociocultural para realizar acciones para implicar a la mayor cantidad de personas en la actividad cultural, partiendo de la idea de que todo gestor cultural debe ser un animador.

Felipe Herrera plantea que capacitando a los gestores culturales “Se debe ayudar a construir un tren de aterrizaje a la cultura”.

Lluis Bonet, Director de la Maestría en Gestión Cultural de la Universitat de Barcelona, refleja la complejidad del trabajo del gestor cultural y determina las competencias antes detalladas:

El contexto de la gestión cultural requiere entonces de protagonistas capaces de establecer puntos de diálogo entre la creación artística y el consumo cultural, entre las dinámicas socio-económicas y las dinámicas culturales, entre las exigencias políticas o empresariales y la coherencia del producto. Además con una gran capacidad de adaptación a circunstancias frágiles y cambiantes de un medio sobre el que todo el mundo se atreve a opinar y que no dispone de una tradición de gestión larga y consensuada²⁶

Para sintetizar los conceptos, nociones, fundamentos y principios abordados a lo largo de este capítulo, es necesario leer y reflexionar sobre lo expresado por Toni Puig en su libro *Se acabó la diversión es hora de hacer cultura: “Otro mundo es posible, este mundo posible lo construimos, muy especialmente, desde y con la cultura: desde y con los ciudadanos que abren sus vidas a una más profunda experiencia de lo humano”*²⁷.

²⁶ BONET, L., “Contexto, criterios y necesidades de formación del gestor cultural”, en el libro *Formación en Gestión Cultural*, Memorias del Encuentro Internacional sobre Gestión Cultural. Colcultura – SECAB, Santa Fe de Bogotá, 1994. pág. 22-26.

²⁷ PUIG, T., *Se acabó la diversión, Ideas y gestión para la cultura que crea y sostiene ciudadanía*, Buenos Aires, Libros del Rojas, 2001. pág.13.

PARTE II
Realidades cercanas

CAPÍTULO II

La Gestión Cultural en las tres funciones primordiales de la Universidad

El presente estudio surge a partir de la implementación del Programa “Cultura para el Desarrollo Estratégico – CDE”¹, por lo que es menester detallar los fundamentos, lineamientos, estrategias y actividades llevadas a cabo en dicho programa para comprender la génesis de la investigación realizada.

Los profundos cambios socio-económicos y por ende culturales, que acompañaron el fin de siglo y el fracaso de modelos impuestos desde los grandes centros desarrollados evidenciaron la fundamental importancia que tiene la cultura dentro del desarrollo integral de una comunidad y tuvieron una marcada incidencia en la forma en cómo se piensa y se actúa en lo referido al patrimonio, las manifestaciones artístico-culturales, la producción y circulación de bienes culturales, la participación, la cultura popular y por consiguiente la gestión cultural.

Es evidente que una nueva forma de intervención en la cultura ha creado la necesidad de nuevos profesionales, por lo tanto, en la medida que se avanza se hace cada vez más necesaria una capacitación en gestión cultural y en definir qué se entiende por gestor/a cultural.

Es menester, además, incursionar en procesos de sensibilización, interpretación, revisión y resignificación de prácticas instaladas y saberes previos, frecuentemente no explicitados ya que impactan profunda e innegablemente en el gerenciamiento, la animación y administración de cultura, las técnicas e instrumentos de gestión, etc.

Ante estos avances, los artistas deben capacitarse cada vez más en lo que se refiere a Gestión Cultural, basados en la necesidad de autogestionarse en un mundo altamente competitivo y carente de profesionales capacitados en esta temática.

¹ El Programa de Extensión Universitaria CDE se integró al proyecto de investigación “La gestión cultural como dimensión para el desarrollo estratégico local y regional”, ver Capítulo III.

Pensar en una estrategia de crecimiento implica diseñar una estructura de planes, programas y proyectos basados en sólidos consensos de base sobre los lineamientos fundamentales y en acciones flexibles que puedan ir adaptándose sobre su implementación en función de cambios contextuales y de respuestas de los actores implicados. No puede siquiera imaginarse un plan estratégico de desarrollo sin una visión sistémica que contemple la complejidad de la sociedad, por más pequeña que a simple vista parezca. Para ello es menester e ineludible la investigación como fase de producción del conocimiento empírico y de diagnóstico de recursos, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas entre una situación real y una situación ideal.

La dimensión cultural de toda sociedad puede recortarse operativamente como un subsistema que capitaliza lo simbólico, la tradición, el patrimonio, las costumbres, las artes y toda expresión y producción humana. Sin embargo, y más allá de cualquier perspectiva paradigmática y estática del concepto de “Cultura”, esta dimensión social es un fuerte elemento para el desarrollo local y regional. Pensar la cultura y el desarrollo como una pareja indisoluble es abrir los esquemas mentales para vivenciar la cultura desde adentro y desde allí orientarla como factor de crecimiento, construcción, desarrollo, sustentabilidad, empleo, intercambio, positividad, armonía y proyección identitaria de individuos, instituciones, ciudades y regiones.

La Universidad se debe concebir a sí misma como miembro de la región en donde está inserta y, ligada a su suerte, debe definir que la extensión de su saber y la investigación aplicada tienen a esta región como su escenario inequívoco. Pues la legitimación social de la Universidad depende del compromiso que asuma en la dinámica del desarrollo regional. El conocimiento certero y directo de las necesidades de la población conforma el inicio de un eje de articulación, permitiendo definir la dinámica y los procesos socioeconómicos, culturales y territoriales que comprenden y las estrategias de intervención para mejorar las situaciones diagnosticadas.

Por otro lado, al partir de la concepción de cultura como construcción de futuro, en la que se considera que el hombre es configurado por la cultura, pero que a la vez él la configura, la construye, resulta imprescindible recrear y valorar permanentemente el espacio regional como ámbito de coordinación-concertación y manifestación de las expresiones culturales de las comunidades que lo integran.

El desarrollo debe concebirse como un proceso deliberado, no espontáneo, que se apoya en la integración, cooperación y concertación como instrumentos de acción metodológica y política. Y desde la cultura se contribuye a los procesos de desarrollo en la medida que aportan a la formación integral del hombre.

Existe como antecedente el Programa Cultural y Educativo para el Desarrollo Regional – PROCEDER, puesto en marcha por la Universidad Nacional de Río Cuarto desde 1992 a 2003, que fue evaluado y que puede dar cuenta de la importancia del trabajo sistemático de una Universidad en su región de influencia.

De la evaluación mencionada cabe destacar registros tomados de las entrevistas realizadas a los Responsables de cultura de las localidades participantes. Carlos Boaglio, Secretario de Cultura de Vicuña Mackenna expresa al referirse a las actividades del programa que realiza en su localidad: “*El conformar este Programa los Municipios con la Universidad, hace que las actividades estén avaladas por una institución reconocida a nivel regional*”².

Otra secretaria de Cultura dice “*Más que consumidora de Proceder fui alguien que se nutrió de él*”³, al explicar por qué seguía participando en el programa a pesar de que no podía llevar actividades a su localidad por falta de presupuesto. Por otro lado, al referirse a la capacitación recibida plantea “*Me dio seguridad conceptual [...] y el sentido de pertenencia al área*”⁴. Por último, y como para tener una exacta dimensión de lo que el programa significó para los responsables de Cultura, se transcribe un párrafo de la entrevista realizada a Cristina de Rosa:

Proceder es un espacio donde se construye formación de cultura sin politización con profesionalismo. Allí hemos compartido y hasta hecho amistades con distintas posturas pero con un objetivo común: mejorar la calidad de lo que se brinda. Esto no se encuentra nunca en una Secretaría o Agencia de Cultura, porque ambas instituciones tienen funciones distintas: la Universidad es un espacio de estudio, de saber; la Agencia o Secretaría es un

² BOAGLIO, C., Responsable de Cultura de V. Mackenna, en ABALLAY, S., *Evaluar el Desarrollo Cultural. Una propuesta desde el sur de Córdoba*, Villa María, EDUVIM, 2009, pág. 68.

³ ROSA, C., de Responsable de Cultura de Gral. Levalle, en ABALLAY, S., *Ibidem*, pág. 67.

⁴ GADEA, L., Responsable de Cultura de La Carlota, en ABALLAY, S., *Ibidem*, pág. 68.

espacio político, de poder. Ambas estructuras son necesarias y pueden y deberían ser complementarias⁵”.

Una de las conclusiones a que llega la citada evaluación es que el

Proceder creó un espacio regional que contrarrestó el aislamiento en que trabajan los responsables de Cultura, un espacio donde mirarse y mirar a sus pares y a una región que todos comparten⁶.

Lo que demuestra que la Universidad no puede ni debe darle la espalda a la región donde pertenece y que un trabajo de esta naturaleza torna a la Universidad como referente ineludible para las comunidades que integran esa región.

Para vislumbrar la dimensión del PROCEDER se transcriben algunas cifras significativas: en los 12 años de trabajo se capacitó a 15.758 personas, se dictaron 4.671 horas cátedra, los profesores del Programa recorrieron en la región del centro- sur de Córdoba 158.790 km. Al programa lo integraban 37 Municipios nodos y 131 incorporados por el sistema de red. El 74,9 % de las personas que participó en los proyectos de capacitación expuso que la formación que recibió le posibilitó una salida laboral.

En la actualidad se puede decir que las localidades que participaron lograron autonomía en su trabajo en cultura y las redes instaladas por el PROCEDER siguen funcionando a pesar de que la Universidad no realiza más el programa.

El “Cultura para el Desarrollo Estratégico- CDE” se plantea como un programa de tipo horizontal porque Universidad, municipios y comunas están en un mismo plano a la hora de tomar decisiones; autogestionario pues se gesta, administra y gestiona desde el seno de sus instituciones, y participativo en un sentido amplio, ya que los integrantes “toman parte” no sólo de las decisiones sino también en la gestión, en un trabajo “con ellos”.

Es estratégico porque responde a sólidos lineamientos, es flexible pues se adapta a las demandas y necesidades de sus integrantes y es abierto a la participación de municipios y comunas y a la inclusión de sub programas y proyectos, ya que las programaciones se renovarían anualmente por Asamblea.

⁵ ROSA, C. de. Responsable de Cultura de Gral. Levalle, en ABALLAY, S., *Ibidem*, pág. 68.

⁶ ABALLAY, S., *Ibidem*, pág. 69.

En el Programa se piensa a la cultura como construcción de futuro, donde se considera que el hombre es configurado por ella, pero que a la vez él la configura, la construye. Al desarrollo, concebido como un proceso deliberado, no espontáneo, que se apoya en la integración, cooperación y concertación como instrumentos de acción metodológica y política, y a lo estratégico, basado en sólidos consensos de base sobre los lineamientos fundamentales y en acciones flexibles que pueden ir adaptándose durante su implementación en función de cambios contextuales y de respuestas de los actores implicados.

El CDE es un programa que consiste en subprogramas y proyectos de sensibilización, formación, intercambio, creación de redes, destinado a dirigentes, equipos y hacedores de cultura, orientado a la revalorización de ésta como dimensión estratégica generadora de desarrollo local y regional.

Su finalidad es propiciar la dimensión cultural para el desarrollo estratégico local y regional a través de la presencia sistemática del Estado e instituciones académicas. Entre sus objetivos principales, se destacan: brindar herramientas de conocimiento para fomentar el desarrollo de localidades y regiones desde la dimensión cultural; crear, mantener y fortalecer redes de relaciones entre localidades y regiones a través de la gestión cultural y fortalecer el rol de las instituciones del Estado y académicas como referentes del desarrollo local y regional

La programación del CDE está prevista en tres etapas: la primera contempla la realización del “Encuentro Municipios – Universidad para el Desarrollo local y regional”, la presentación del Programa a Intendentes y funcionarios; la sensibilización, diagnóstico, detección de necesidades, comunicación del Programa en las diferentes regiones de la Provincia; la Jornada “La cultura como una dimensión para el crecimiento estratégico”. Los destinatarios del trabajo de esta primera etapa son Intendentes municipales y sus equipos de trabajo en Cultura.

La segunda etapa plantea la formación en Gestión Cultural, destinada a equipos de Cultura de los Municipios participantes de las localidades nodos del Programa por regiones, replicándose en tantas regiones como sea necesario. Esto implica actividades de revalorización e intercambio producto de las redes implementadas entre localidades y regiones.

La tercera etapa consiste en la formación de formadores en las diferentes disciplinas de la cultura destinada a equipos de cultura, hacedores de la

cultura y se amplia a la población interesada de los Municipios nodos del Programa por regiones, replicándose en tantas regiones como sea necesario a través de actividades de revalorización e intercambio.

Esta es la propuesta de una Institución de Educación Superior estatal que asienta la necesidad de trabajar en sus tres funciones primordiales: Docencia, Investigación y Extensión dentro del perfil que se ha asignado en su Proyecto fundacional, el compromiso y el accionar concreto con el desarrollo de la Región a la que pertenece.

La inclusión de carreras novedosas desde sus inicios cercanos, como la Licenciatura en Composición Musical con orientación en Música Popular, obligó a que se complementara la formación del alumno con herramientas para promover su gestión como “hacedor de cultura” a través de la asignatura “Gestión Cultural”.

Desde el trabajo en dicha cátedra, sumado a permanentes gestiones de actividades de Extensión Universitaria y reconocimiento como antecedente al PROCEDER, del cual participaron activamente dos de los autores de este trabajo, surgió el CDE.

El CDE o “Cultura para el Desarrollo Estratégico” es un amplio programa de Extensión Universitaria que prevé la realización de numerosos convenios con municipios regionales y otras entidades públicas y privadas.

Para socializar el conocimiento acerca de la transformación de la realidad cultural de las localidades del interior de la provincia de Córdoba, se elaboró el proyecto de investigación que contempla la documentación de cada fase del CDE.

La cultura como construcción de futuro es indisoluble de las tendencias y propuestas de Desarrollo Local – Regional. Ésta implica mucho trabajo previo de sensibilización y posterior formación para que la dimensión política y económica de las entidades estatales y privadas dejen de lado el reduccionismo que opaca su visión integral de la realidad y se convenzan de que la cultura bien gestionada es un pilar sólido para el desarrollo que excede lo local extendiendo redes a otras regiones.

CAPÍTULO III

El camino para observar nuestras realidades: Consideraciones metodológicas

Este capítulo expone el diseño metodológico del proyecto de investigación subsidiado por la Universidad Nacional de Villa María, denominado “La gestión cultural como dimensión para el desarrollo estratégico local y regional”, que fue concebido originalmente adherido al programa de Extensión Universitaria “Cultura para el Desarrollo Estratégico CDE” y a la cátedra Gestión Cultural, correspondiente a la oferta de espacios curriculares optativos para la licenciatura en Composición Musical con orientación en Música Popular de la mencionada Universidad.

Desde este planteo inicial y debido a profundos cambios de escenario, se produjo un defasaje entre el Programa “CDE” y los requerimientos y tiempos del proyecto de investigación. Sin embargo, se pudo completar toda la etapa diagnóstica contemplada en este último proyecto.

Este capítulo presenta en primera instancia un desarrollo de la metodología que integraba la totalidad de proyecto CDE con la investigación. En segundo lugar, detalla las variables diagnósticas que permitieron la recolección, análisis e interpretación de datos acerca del estado de la Gestión Cultural y de sus políticas públicas en municipios y comunas de la provincia de Córdoba.

LA INTEGRACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

Este estudio denominado “La gestión cultural como dimensión para el desarrollo estratégico local y regional”¹ ha sido una investigación acerca de la gestión cultural como función y responsabilidad del Estado Municipal

¹ EMANUELLI, P. (Dir.) Proyecto “La gestión cultural como dimensión para el desarrollo estratégico local y regional”, Programa de Incentivos, Universidad Nacional de Villa María, 2008 – 2009, pág. 2

en localidades del interior de la provincia de Córdoba, abordando aspectos inherentes a las personas que ejercen la función, la características del cargo, el conocimiento previo y el adquirido específicamente en el campo de la gestión de Cultura, la toma de decisiones, la estructura y las relaciones con otras áreas municipales, la modalidad de trabajo y marcos referenciales y concepciones de cultura sobre las que guían su acción.

Originariamente, se diseñó como un estudio de proceso que diagnostica una situación de partida inicial para luego plantear una propuesta de transformación y, por último, evaluar tanto la propuesta como la situación resultante.

Los objetivos del proyecto de investigación se orientaron a cuatro grandes ejes que coinciden en su mayoría con las etapas de implementación del CDE. En primer lugar, describir la situación actual de la Gestión cultural en Municipios de la Provincia de Córdoba, indagando acerca del grado de sensibilización de los Intendentes de Municipios cordobeses respecto a la actividad cultural, acerca de la conformación de las Áreas de Cultura, miembros, funciones, objetivos, planificaciones y acciones realizadas, e intentando inferir la política cultural que rige la gestión de Gobierno Municipal. Las técnicas de recolección de datos se basan en encuestas a Intendentes de localidades de la provincia de Córdoba y entrevistas semi-estructuradas a funcionarios y equipos de Cultura.

El segundo objetivo es describir la participación de los Municipios Cordobeses a través de sus gestores culturales en el Programa CDE, mediante el análisis de la modalidad de participación de los Municipios en el Programa; para llevar a cabo este objetivo se realizarán análisis de las planillas de inscripción al CDE y una encuesta diagnóstica a los inscriptos en el CDE.

El tercero es analizar el resultado del proceso de capacitación en Gestión Cultural, indagando sobre la internalización de los contenidos aprendidos por parte de los gestores culturales, acerca de la experiencia obtenida y valoraciones del Programa de CDE por parte de los hacedores culturales, y evaluando la elaboración de los planes de cultura de los participantes. Se utilizarán las planillas de percepciones y evaluaciones de cada encuentro y posteriormente se realizará la evaluación de trabajos prácticos de los participantes.

En último lugar, comparar la situación de partida con los resultados de la implementación del CDE en relación al grado de sensibilización de los

funcionarios (Intendentes), la visión sistémica y estratégica de la Gestión Cultural en las localidades, la funcionalidad estratégica de la Gestión Cultural en el desarrollo local y el grado de desarrollo cultural obtenido a partir de la implementación del CDE. Se realizarán entrevistas semi-estructuradas con equipos y hacedores de cultura, la evaluación del programa por parte de los participantes y entrevistas a Intendentes de las distintas localidades participantes.

Como puede observarse, esta investigación comprende cuatro partes correspondientes al proceso de la propuesta de Extensión “CDE” con un diseño metodológico cuali – cuantitativo, y sus unidades de observación, Intendentes, funcionarios y miembros de equipos de Cultura, como también hacedores de cultura de localidades cordobesas que participen del Programa CDE.

Como se presentó en capítulos anteriores, la hipótesis de trabajo que se planteó manifiesta que existen marcadas diferencias en la Gestión Cultural de los Municipios cordobeses. Luego de la implementación del PROCEDER², numerosos Municipios del Centro Sur de Córdoba se encuentran trabajando orgánicamente en la gestión de la cultura local y su consiguiente creación de redes con otras localidades. Sin embargo, los municipios que no participaron del PROCEDER presentan en la Gestión Cultural esfuerzos esporádicos, no sistemáticos, que no responden a lineamientos coherentes de planificación.

Desde este supuesto inicial, la formulación del problema a investigar plantea que la Gestión Cultural se ha desarrollado desde la acción, la práctica real y se ha ido concretando con el tiempo y desde aciertos y errores. No es el resultado de un planteamiento teórico elaborado en alguna institución formativa, generadora o receptora de programas culturales, sino que la necesidad de formación surgió después como consecuencia de este desarrollo.

La posibilidad de lograr una cabal comprensión y transformación de la Gestión Cultural como dimensión para el desarrollo local y regional implica indefectiblemente un proceso de sensibilización, internalización y vivencia para luego poder plasmarse en la planificación estratégica³.

A partir de las tres dimensiones planteadas en los objetivos, en las diferentes

² ABALLAY, S., *Evaluar el Desarrollo Cultural*, op. cit.

³ EMANUELLI, P., “La gestión cultural...”, op. cit., pág. 8

etapas y áreas de intervención se obtuvo el diagnóstico de la situación de partida. Con esta información se iniciará la etapa de transformación de la situación diagnosticada y la evaluación de la situación resultante. Lo que se pretende lograr es un conjunto de conocimientos y experiencias para aplicar en la enseñanza de la Gestión Cultural, su investigación y su gestión propiamente dicha.

NOTAS METODOLÓGICAS DEL DIAGNÓSTICO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS REFERIDAS A LA GESTIÓN CULTURAL EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA 2008 – 2009.

Como se mencionó al principio de este capítulo, debido a un considerable cambio en el escenario político de la provincia, se desfasó la implementación del proyecto de Extensión CDE con los tiempos y requerimientos del proyecto de investigación. Pese a estos condicionantes, se logró llevar a cabo la primera etapa diagnóstica del estado de la Gestión Cultural Pública en la provincia de Córdoba y de las políticas públicas que la sustentan.

En este apartado se expondrán, en primer lugar, los ejes temáticos y las variables consideradas como centrales para la realización del diagnóstico, las variables contextuales y consideraciones respecto a las técnicas y muestra.

EJES Y VARIABLES SELECCIONADOS.

Esta investigación es básicamente un estudio cualitativo que integra datos cuantitativos y que infiere cifras no representativas, sino ilustrativas.

En este sentido, se realizaron reuniones del equipo de investigación de las cuales surgieron los ejes y variables a relevar, luego de importantes análisis y discusiones acerca de experiencias previas en la gestión cultural, los materiales leídos y un conocimiento básico a priori de la realidad de localidades y comunas de la provincia de Córdoba.

De esta discusión surgieron los ejes y variables presentados en el siguiente cuadro.

Ejes	Variables
a - Características personales y de función de los responsables de Cultura en Municipios cordobeses	“Cargo / Función” “Tiempo en la Función” “Edad del responsable de Cultura”
b - Formación – capacitación	“Formación general previa del responsable de Cultura” “Capacitación en Gestión Cultural de los responsables” “Formación (Educación) del equipo de Cultura”
c – Estructura, funcionamiento y toma de decisión	“Área de la que depende” “Estructura interna del Área o equipo de Cultura” “Actividades de gestión” “Toma de decisiones”
d-Actividades actuales – actividades proyectadas	“Actividades actuales que realiza el Área Cultura” “Actividades proyectadas”
e - Plataforma política, políticas, normativa	“Referencias en la plataforma política de campaña” “Política de cultura local” “Normativa local referida a cultura”
f - Fortalezas y debilidades.	“Fortalezas de la actual gestión de Cultura” “Debilidades de la actual gestión de Cultura”
g - Concepción de Cultura	“Concepto / definición de cultura explicitada por el entrevistado”

Como puede observarse en el cuadro la mayoría de las variables son nominales, excepto las referidas a “tiempo en el cargo” y “edad”, que son intercalares, y “Formación general previa del responsable de Cultura” y “Formación (Educación) del equipo de Cultura” que fueron propuestas como ordinales, pero que en el análisis de datos se convirtieron en nominales, dado que se dejó abierta la respuesta y los entrevistados respondieron, en algunos casos, el máximo nivel de estudio alcanzado, pero, en otros, estudios, cursos y formaciones complementarias a la educación formal.

a - Características personales y de función de los responsables de Cultura en Municipios cordobeses.

Este eje indaga respecto a la edad, el cargo y el tiempo en dicho cargo o función de los entrevistados que pueden ser los funcionarios responsables de Cultura de sus localidades, miembros de los equipos de trabajo, integrantes de Comisiones de Cultura en general, asesores particulares o hacedores culturales independientes.

Esta pluralidad nominal de funciones, cargos y actividades, como en el caso de otras variables, está contemplada en la decisión de seleccionar la entrevista como técnica de recolección de datos, pese a ser estructurada, es decir con un cuestionario prefijado y común a todos los entrevistados, y permite que las respuestas sean elaboradas íntegramente por los participantes.

b - Formación – capacitación

Este eje fue propuesto a fin de indagar acerca de la formación en lo específico de cultura, arte y gestión cultural. A su vez, permite observar propuestas formativas surgidas desde otras instituciones, el interés por la formación y la relación entre la función en Cultura y la sensibilización hacia el hecho cultural.

c – Estructura, funcionamiento y toma de decisión

A través de este eje se intenta visualizar cómo están conformadas las Áreas de Cultura a nivel municipal, las comisiones y otros formatos; sus organigramas, su personal, funciones, jerarquía, dependencia/integración con otras Áreas (Turismo, Deporte, Juventud). Dentro de este eje se indaga acerca de las actividades de gestión, con la intención de que puedan diferenciar las acciones referidas al trabajo de diagnóstico, planificación, implementación, organización, control y evaluación de las actividades netamente culturales.

Además, contempla la mirada que cada entrevistado puede realizar acerca de la toma de decisión en el trabajo de Cultura. Cabe aclarar que esta última variable es lo suficientemente amplia a fin que los entrevistados recorten su percepción de los mecanismos decisorios en sus áreas.

d - Actividades actuales – actividades proyectadas

Este eje es absolutamente descriptivo y pretende lograr una enumeración de las acciones culturales que se llevan a cabo en el momento de la entrevista (o

durante el último año) y de las que se pretenden implementar próximamente (no se define año, o espacio temporal). De las propuestas a futuro, se intenta analizar la apertura de la actividad cultural hacia otros ámbitos artístico-culturales, normativos, patrimoniales, organizativos, etc.

e - Plataforma política, políticas, normativa

Este eje indaga tres cuestiones diferentes pero inseparables. En primer lugar, cuál ha sido el lugar que la campaña política de la última gestión de Intendente ha otorgado a Cultura en relación a las demás funciones de inherente responsabilidad municipal. Segundo, se deja lo suficientemente abierto para indagar qué entienden los entrevistados por política, por política cultural y cómo pueden visualizar esto en sus localidades. Por último, se pregunta acerca de la normativa local referente a Cultura. No se precisa más, ya que es necesario que los entrevistados puedan explicitar sus conocimientos acerca de ordenanzas, decretos, resoluciones propias de sus localidades que es fundamental conocer para desempeñar un cargo o gestionar en cultura.

f - Fortalezas y debilidades

Esta dimensión fue considerada para inferir, dentro de las modalidades de trabajo existentes, la capacidad de jerarquizar las funciones propias y los criterios de evaluación sobre los que someten su propia gestión.

g - Concepción de Cultura

Este eje es el último del cuestionario y fue colocado a fin de que los entrevistados expliciten la noción, definición o concepto de Cultura que transversaliza su actividad y su gestión, hecho que permite visualizar el paradigma (conciente o no) sobre el que sostienen su gestión.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

La totalidad de las entrevistas fueron transcritas y toda la información se volcó textualmente a planillas elaboradas en función de cada eje y de cada una de las variables⁴.

El análisis de los datos y la interpretación se realizaron conjuntamente a través de la lectura de toda la información plasmada en los cuadros,

⁴ Ver Anexo II.

se elaboraron algunas cifras de carácter ilustrativo que, sin ser generalizaciones del estado actual de Gestión Cultural en la provincia de Córdoba, permiten visualizar algunas tendencias. Además, se realizaron las inferencias previstas en el diseño de investigación, mediadas desde lecturas teórico-conceptuales, experiencias previas, y contextualizaciones de los entrevistados, las localidades y las regiones funcionales creadas en el marco del Programa “CDE”.

Variables contextuales – intervinientes

Este estudio es un diagnóstico, por lo tanto si se habla de variables contextuales e intervinientes, no se las considera en el sentido estricto de un diseño hipotético-deductivo. Además, contempla un diseño predominantemente cualitativo, con variables que no son más que orientaciones para que los entrevistados se expresen sobre su realidad. En este sentido, las variables contextuales e intervinientes serán tenidas en cuenta como elementos para interpretar los datos y relativizarlos.

Dentro de éstas, se consideraron variables geográficas, demográficas, históricas, institucionales y políticas, tanto estructurales como coyunturales. Es de desatacar, a modo de ejemplo, que las regiones trabajadas están atravesadas por estos condicionantes pero que, a su vez, cada una se encuentra inmersa en una realidad particular, como el caso de las localidades del norte cordobés que están bajo el ejido del “Camino Real” o las del Sudeste Cordobés, integradas en un Consejo Regional de Cultural, factores que han sido contemplados a la hora de analizar e interpretar los datos recolectados.

Técnica de recolección de datos

En esta etapa diagnóstica se utilizó como principal técnica de recolección de información la entrevista semiestructurada. Técnica de carácter cualitativo que permitió contar con un instrumento de recolección de datos, en este caso un cuestionario con preguntas comunes y amplias para que los entrevistados se expresen en las respuestas, ya que ni siquiera aquellas variables intercalares como edad o tiempo en el cargo tuvieron las respuestas cerradas.

La implementación de la entrevista fue a través de tres modalidades: mediada por un entrevistador, autoadministrada y por correo electrónico. En el primer caso, los alumnos becarios del proyecto de investigación

realizaron las entrevistas, las grabaron y las transcribieron. En el segundo, se entregó el cuestionario como primera actividad (diagnóstica) de una capacitación en Gestión Cultural, y, en el tercero, fueron enviadas por correo electrónico.

Conformación de la Muestra.

Como se hizo referencia en el apartado anterior, la implementación de la entrevista fue a través de tres modalidades y se realizó durante los años 2008 – 2009, temporalidad prevista en el proyecto de investigación.

En el 2008 se realizaron 22 entrevistas mediadas por un entrevistador, 9 de las cuales se efectuaron en una Jornada implementada por el Programa de Extensión en la localidad de Río Segundo que reunió a las localidades de Villa del Rosario, Luque, Pilar, Toledo, Matorrales, Laguna Larga, Los Zorros, Río Segundo y La Playosa.

Ese mismo año el equipo de investigación participó del “Congreso Provincial de Cultura”, en Carlos Paz los días 11, 12 y 13 de septiembre de 2008, donde realizó 11 entrevistas a representantes de las localidades de: Vicuña Mackenna, Laboulaye, General Deheza, Córdoba, Camilo Aldao, Villa Carlos Paz y Salsipuedes

Por otro lado, y en el marco del seminario Gestión Cultural de la Licenciatura en Composición Musical con Orientación en Música Popular de la UNVM, los alumnos realizaron 3 entrevistas a funcionarios de las localidades de Las Varillas, Villa María y Villa Nueva.

En el año 2009, se enviaron los cuestionarios por correo electrónico a las cuentas de los municipios y comunas de la región del Sudeste Cordobés, por intermedio del Presidente del Consejo de Cultura Regional (24 en total) con la totalidad de las instrucciones y subrayando la importancia de la investigación. De los envíos, como está previsto, se dio un bajo nivel de respuesta como es común en este tipo de cuestionarios, sólo respondieron 4 representantes de Cultura, de las localidades de Los Surgentes, Cavanagh, General Baldisserra y Ordoñez.

Durante el mes de octubre, y en el marco del Primer Encuentro de la Meta – Formación en Gestión Cultural en la localidad de Jesús María, se implementó, como primera actividad de la capacitación, el cuestionario que en este caso fue autoadministrado y de respuesta escrita. De este encuentro se obtuvieron 22 respuestas, correspondientes a representantes

de las localidades de Jesús María, Río Ceballos, Sarmiento, Dean Funes, Villa del Totoral, Cerro Colorado, Córdoba y Colonia Caroya.

En total esta etapa diagnóstica contó con 48 entrevistas a funcionarios y miembros de las Áreas de Cultura, miembros de Comisiones de Cultura y hacedores culturales de localidades de la provincia de Córdoba.

CAPÍTULO IV

Lo que presentan nuestras realidades: Estado actual de la Gestión Cultural pública en la provincia de Córdoba

Este capítulo presenta los datos obtenidos y el análisis de las entrevistas realizadas a 48 representantes de Cultura localidades de la provincia de Córdoba. Como se explicitó en el capítulo anterior, se trabajaron ejes temáticos y variables cualitativas, que en algunos casos se cuantificaron a modo ilustrativo, no para lograr generalizaciones, sino para vislumbrar tendencias.

a - Características personales y de función de los responsables de Cultura en Municipios cordobeses:

Variable: “Cargo / Función”:

2008: de los 23 entrevistados durante este año, 4 no son funcionarios de Áreas Municipales de Cultura, de los cuales dos pertenecen al sector privado, uno en una Fundación (ONG) y el otro como gestor independiente. La mayoría son “Direcciones de Cultura”, en el 18,20% de los casos se combina con las funciones de “Educación, Deporte, Juventud y Turismo”, lo que daría un porcentaje similar al relevado por la investigación realizada en 2001 sobre 34 municipios¹.

2009: de las 25 entrevistas, 9 son funcionarios de Áreas Municipales de Cultura con cargo de secretario, director, o encargado de Cultura y una es Directora de Acción Social, 7 gestores de Cultura del ámbito público, el resto son independientes, artistas, docentes, 3 técnicos y estudiantes de turismo y 2 no respondieron. Tres son Secretarías, tres son Direcciones, un coordinador de Cultura y un presidente de Universidad Popular.

Variable: “Tiempo en la Función”:

1 Aballay, S., *Evaluar el desarrollo cultural*, op. cit. 2009.

2008: de los entrevistados que respondieron, el 50% tiene entre 4 y 17 años en su función. El 50% restante está en su cargo desde hace un año o menos. Cabe aclarar que las gestiones de gobierno municipal tienen una duración de 4 años.

El porcentaje de funcionarios con 4 o más años en funciones es alto si se cruza con la escasa planificación y capacitación propia de los equipos de trabajo.

2009: si se utiliza la misma variable que el año anterior, 5 entrevistados, que corresponden al sudeste cordobés y a Villa María, tienen una antigüedad de 4 a 17 años, y una, de 7 años pero en la docencia, 7 de ellos entre 1 y 3 años de trabajo, y 12 no respondieron. En este corte la mayoría no son funcionarios, lo que explica el hecho de que no respondieran. De la totalidad de los funcionarios, el 55% tiene una duración en el cargo de entre 4 y 17 años.

En este caso la escasa o nula planificación se da solamente en el funcionario de Villa María, es necesario aclarar que de la Universidad Popular dependen diferentes Direcciones como la de “Cultura”, de la que el presidente no detalla actividades. Es necesario destacar que los cuatro funcionarios que sí presentan planificación y capacitación son los que se mantienen en el cargo y corresponden al sudeste cordobés.

Variable: “Edad”:

2008: los entrevistados que aportaron estos datos dijeron tener entre 34 y 66 años de edad, mientras que 9 no respondieron.

La edad es también importante para cruzarla con las variables posteriores, el 100% de los entrevistados no son jóvenes principiantes, sino personas que por su edad y su tiempo en funciones relacionadas a la gestión de la cultura, deberían haberse capacitado.

2009: para sostener las variables utilizadas en el año anterior, 17 entrevistados tienen entre 34 y 66 años (una de ellas 86 años), 7 tienen entre 21 y 32 años, esto se relaciona con la cantidad de estudiantes entrevistados.

Del total, el 79 % no son jóvenes principiantes. En el caso de los funcionarios sólo uno tiene menos de 34 años por lo que se puede plantear que la mayoría debería estar capacitada.

b - Formación – capacitación:

Variable: “Formación general previa del Responsables de Cultura”:

2008: 21 han respondido, de los cuales 5 tienen el secundario completo, 12, el terciario y 5 formación a nivel universitario. De los 12 entrevistados que manifiestan tener el nivel terciario, todos son docentes, 6 de los cuales (en función o jubilados) se desempeñan en el nivel inicial y primario, y los restantes, son Profesores; 5 de éstos de disciplinas relacionadas con la cultura: Literatura, Historia, Teatro, Ballet, Música. Además, 9 de los entrevistados manifiestan una formación complementaria en disciplinas artísticas.

La investigación anterior, ya mencionada, muestra que sólo el 2% de los entrevistados podía acceder a capacitación universitaria de postgrado. En este caso, si bien la muestra corresponde a otras localidades, el porcentaje cambia sustancialmente: el 23,8 % puede acceder a estudio de postgrado, mientras el 80,95 %, por poseer formación terciaria, puede acceder a una capacitación a nivel de Diplomatura.

Es de destacar que, del total de los entrevistados sólo el 42,85% posee formación complementaria en disciplinas artísticas, lo que implica una necesidad de trabajar la sensibilización hacia el hecho cultural.

2009: De 25 entrevistas solamente respondieron a esta variable 15 personas, 6 con formación artística, 3 con formación docente, 1 con formación en Gestión Cultural, 2 en disciplinas relacionadas a la gestión y 10 con título de grado.

El 67 % puede acceder a una capacitación de postgrado, pero es significativa la cantidad de ellos, el 40%, que poseen títulos no relacionados con la cultura, lo que implica una necesaria sensibilización hacia el hecho cultural. Del resto, hay tres Licenciados en arte, dos Profesores de historia y un bioquímico que, además de ser escritor, está capacitado en Gestión y cursando una Maestría en Política y gestión del desarrollo.

Variable: “Capacitación en Gestión Cultural de los responsables”:

2008: 9 respondieron que han realizado cursos y participado de Congresos y Encuentros; 2 se calificaron como “autodidactas” y que habían realizado “varias lecturas”; 4 participaron del PROCEDER; 2 tienen Diplomatura en Gestión Cultural; 7 no respondieron y 4 manifestaron nunca haber recibido capacitaciones.

Esta variable se debe cruzar con la elaboración de planificaciones que nos demuestren si realmente aplicó lo estudiado en sus capacitaciones o no hay transferencia.

Si se suman los que no responden, los autodidactas y los que nunca recibieron capacitación se llega a un 61,9% de funcionarios de Cultura que trabajan sin capacitación, lo que implica que lo realizan a partir del sentido común y la coyuntura y sin la sistematización de su trabajo. Cabe aclarar que se suman a este porcentaje los que no responden porque el hecho de no hacerlo se condice con un desconocimiento del tema o la necesidad de no poner en evidencia tal situación, debido a que las entrevistas se realizaron en el marco de la presentación de un programa de capacitación para gestores culturales y que las preguntas fueron claras y sistemáticas.

2009: el porcentaje de capacitados en gestión es ínfimo: de 25 entrevistados sólo 6, es decir el 24 %. Si se localizan, 3 son del sudeste, 2 de Deán Funes y uno de Villa María. Los 19 restantes no responden, lo que implica una negativa pues la pregunta es muy directa sobre si tienen capacitación en Gestión Cultural.

El tipo de capacitación es, en tres casos, la Diplomatura en Gestión y Producción cultural que dicta la Universidad Blas Pascal de Córdoba, uno capacitado por el PROCEDER, uno en un curso de Gestión y Administración Cultural de la Secretaría de Extensión de la UNC y el de Villa María no especifica. Es pertinente observar en el total de las entrevistas realizadas (incluyendo los dos años) la escasa accesibilidad a capacitaciones en Gestión Cultural que tiene la población de Córdoba, ya que la única oferta de capacitación en la ciudad capital es la Diplomatura de la Universidad Blas Pascal, que está sesgada hacia la producción cultural, lo que implica la capacitación en una parte de las competencias que debe poseer un gestor cultural.

Variable: "Formación (Educación) del equipo de Cultura":

2008: 11 de los entrevistados no responden, 5 expresan que no poseen equipo de trabajo, uno está conformando el equipo, uno manifestó tener dos personas, una con secundario completo y otra docente; uno manifestó tener un equipo conformado por 15 personas de planta permanente de la Municipalidad entre administrativos, maestranzas y personal de Biblioteca.

Si se suman los que no responden, los que no poseen equipo de Cultura, y si se cruza esta variable con la de formación de Gestión Cultural, se confirma la necesidad de capacitarse para aprender a aprovechar los recursos y las potencialidades del trabajo en equipo, a partir de las nuevas modalidades para gestionar la cultura.

Por otro lado, las respuestas evidencian un desconocimiento total de la necesidad de trabajar en Cultura en equipos, implicando a los directamente involucrados, a los interesados y a la población en general en el trabajo de Gestión Cultural.

2009: 5 responden que tienen formaciones relacionadas con disciplinas artísticas, y 11 no responden, 4 manifestaron solamente nivel secundario y 3 que el equipo está formado por varios niveles, desde estudiantes hasta egresados universitarios.

Pero en relación a la formación en Gestión Cultural, 6 responden que no tienen capacitación y 15 no responden, las que igualmente deben sumarse, ya que el hecho de no responder da por sentado que no tienen esa capacitación. Se debe tener en cuenta que la entrevista no estructurada se realiza en el inicio de una capacitación y el reconocer que no se tiene ninguna implica, sobre todo en gente con varios años de gestión, tener que reconocer un hecho negativo. Sólo 4 plantean que han recibido una capacitación en talleres, cursos y congresos, y de ellos sólo uno plantea, sin especificar: “Capacitación en Gestión Cultural”.

c – Estructura, funcionamiento y toma de decisión:

Variable: “Área de la que depende”:

2008: del total de entrevistados, 7 manifestaron que depende de Secretaría de Gobierno y 7 directamente del Ejecutivo Municipal; 3 respondieron que “dependen del Área de Cultura de la Municipalidad (tal vez por no comprender la pregunta); 2, “de la Municipalidad”; los restantes respondieron que dependen de: la “Universidad Popular”, la “Fundación Ábaco” y una como “gestora independiente”.

2009: 8 respondieron tener una dependencia directa del Ejecutivo, 3 de la Secretaría de Gobierno, 3 pertenecen a asociaciones civiles independientes del Municipio, 2 Secretarías múltiples que contemplan Cultura, Turismo, Deporte y Recreación. 7 no responden por no pertenecer a ninguna administración municipal.

Variable: “Estructura interna del Área o equipo de Cultura”:

2008: en esta ocasión las respuestas fueron variadas, 4 entrevistados mencionaron que existe sólo la figura del “Director de Cultura”, y en 2 casos presentan una estructura compuesta por “Dirección, Subdirección y Elencos, Talleres”; los casos restantes presentan el siguiente abanico: “cuatro secretarías”, “directamente es una de las funciones del Ejecutivo”, “el Director y dos más”, “un Consejo Consultivo”, “Comisiones”, “grupos según cada actividad”, “un Coordinador y participantes informales”.

A partir de las respuestas se puede inferir que los responsables de Cultura no trabajan solos, pero no tienen la noción de trabajo en equipo, ni para ponerlo en práctica, ni mucho menos para reconocer al grupo con el que trabaja como tal. Esta realidad pone en evidencia nuevamente la necesidad de capacitación para comprender que no se puede trabajar en cultura desde la coyuntura y aislado. Si lo que se busca es el desarrollo integral de la población, se debe trabajar en forma sistemática, ordenada, con previsión, con objetivos claros, con políticas a largo plazo consensuadas y legitimadas por la población.

2009: 14 cuentan con una estructura, una es una comisión de preservación del patrimonio, en 7 casos especifican cómo está integrada dicha estructura mientras que el resto no lo hace, 9 no respondieron, 2 no están organizados aún y uno no sabe.

Si esta información se cruza con las actividades de gestión es llamativo que sólo tres detallan también las actividades que realizan, pero ninguno cómo gestiona.

Variable: “Actividades de Gestión”:

2008: sólo en 8 repuestas se han podido indagar las actividades de gestión, de las cuales en un caso sólo se ha mencionado la expresión “se encarga de la gestión de actividades de la casa de la Cultura”; en los demás casos se hacen referencias explícitas a “planificación anual”; “se hacen reuniones donde se analiza la necesidad cultural”; “producción de espectáculos (...) organización de seminarios”; “presentación de presupuestos y ejecución”. Cabe aclarar que la palabra “proyectos” se repitió en 6 ocasiones.

Esto permite deducir que la expresión “gestión” no está incorporada en los responsables de Cultura de la mayoría de los Municipios estudiados. Si bien las expresiones vertidas evidencian lo antes planteado, es significativo cruzar esta variable con la de capacitación, pues coincide el porcentaje de

los que sí respondieron la pregunta (en este caso 8) con el porcentaje de entrevistados (38,1%) que recibieron algún tipo de capacitación en gestión. Esto confirma la necesidad, no sólo de capacitación, sino de permanente actualización.

2009: 14 no respondieron, dentro de los 11 que responden 5 comentan cómo gestionan, el resto detalla actividades puntuales, artísticas y culturales, de los cuales sólo 2 realmente describen actividades propias de la gestión porque los otros dos dicen: “las actividades se planifican según los fondos”, supeditando la gestión a lo económico, y otro describe un objetivo de su gestión pero no detalla cómo gestiona.

Se vuelve a lo planteado en el año anterior, es muy alto el porcentaje (80%) que no hace referencia a la gestión. Y si bien en este corte hay gente capacitada (sudeste) no llega a poder explicitar cómo gestiona lo que evidencia que no sólo es necesaria la capacitación sino también la permanente actualización.

Variable: “Toma de decisión”:

2008: esta variable se explicitó a través de una pregunta directa. Las respuestas se han centrado en el aspecto económico como variable decisoria. Expresiones como: “se analizan (...) las inversiones presupuestarias”, “vivimos peleando con el Secretario de Hacienda.”, “yo tengo mi propio presupuesto”, “voy y pregunto a la Municipalidad si tienen plata (...) con el Intendente es pelear”.

En la mayoría de los casos las actividades se deciden conjuntamente con el Intendente o el Secretario de Gobierno. Sólo en un caso se reúne un Consejo Consultivo. En otros dos casos, por ser Áreas de reciente formación se plantea un desconocimiento de la forma en que se toman las decisiones.

2009: 15 no responden, de los 10 que sí responden: las comisiones hablan de sugerencias que se elevan al ejecutivo, 4 lo supeditan al presupuesto, “de acuerdo al presupuesto destinado al área”, 1 “totalmente arbitrario”, 1 plantea que se realiza por decisiones en reuniones en las que se relecta información, 1 que es decisión de 2 o 3 personas. Sólo uno responde que las decisiones se toman mediante “Reunión mensual con equipo, recabando información de instituciones y con el equipo de asistencia social”.

Evidentemente, en los dos años, en la mayoría de los casos se trabaja con lo inmediato, no se planifica, no se busca financiamiento, no se genera, no se “germina” la actividad cultural, no se busca consenso, subsidian los proyectos o hacedores culturales y esperan el “subsidio” de sus superiores.

Asociar la toma de decisiones con la búsqueda o tenencia de presupuesto, o expresarse en términos de “pelea” por presupuesto evidencia no sólo las limitaciones del propio gestor, sino las de los gobiernos municipales, que consideran la cultura como un gasto, un instrumento y no un factor que contribuye a conformar el tejido social, a dinamizar el desarrollo local, a consolidar la democracia, a fortalecer el Municipio y, en definitiva, al desarrollo integral del ser humano. Se advierte que en muy contadas excepciones se toman las decisiones consensuadas en equipo y sin estar supeditadas al presupuesto.

d - Actividades actuales – actividades proyectadas:

Variable: “Actividades actuales que realiza el Área Cultura”:

2008: todos los entrevistados se explayaron enumerando las actividades artístico – culturales que llevan a cabo en sus localidades. Entre los datos obtenidos, puede observarse: en 15 casos se mencionan talleres culturales descentralizados; 6 festivales; 4 hacen referencia a elencos o cuerpos estables (Banda, Coro, Grupo de Teatro, Ballet); 5 realizan seminarios, cursos, capacitaciones; 4 tienen bajo su acción aspectos de educación formal (Guarderías, proyectos de alfabetización); 4 han mencionado la realización de algún relevamiento de necesidades culturales; 3 han manifestado trabajar con “proyectos”; 3 hablan de “presentaciones”, 3 de “Ciclos”; 2 de “Encuentros de Arte” y el resto de las categorías que aparecieron con una mención se refiere a: “edición de libros”, “Escuelas de Arte”, “Maratón de lectura”, “revalorización de artistas locales”, “salones”, “mecenazgo”, “Página Web”.

Transversalmente a esta información pueden hallarse algunos emergentes: una marcada descentralización a través de talleres culturales, una casi absoluta orientación hacia las diferentes expresiones artísticas desde la dimensión de la formación y la exposición; una marcada relación entre las áreas de Cultura y la función municipal de Educación o con relación directa con establecimientos educativos. En menor medida, se visualiza una impronta social relacionada a la cultura, al rescate de los valores “nacionales” y a un intento por establecer vínculos con otras

localidades. Las acciones no dan cuenta de las actividades de gestión interna, de creación de infraestructura, de conformación de entidades, de conservación de patrimonio tangible e intangible, de lo lúdico, de la integración intergeneracional, de legislación, de sustentabilidad, de generación de empleo desde el accionar cultural como motor de desarrollo, entre otros aspectos.

Por otro lado, se advierte que se centraliza la actividad en una temática, no hay diversidad y no se tienen en cuenta las diferentes incumbencias de un gestor cultural a nivel municipal. El 90 % de los entrevistados centran su actividad en los talleres culturales y en el 60 % de los casos esta actividad se constituye como la única emprendida por el responsable de Cultura en su localidad.

2009: 6 no responden; de los que responden, 6 realizan talleres culturales, ninguno hace referencia a festivales (a pesar de que 6 personas pertenecen a la localidad de Jesús María donde se realiza el festival de doma y folklore). En la región norte se destaca un trabajo de rescate patrimonial, restauraciones, mantenimientos, hacen referencia al armado y mantenimiento de museos, actividades a la preservación del patrimonio intangible como charlas, debates, libros, jornadas en relación a la historia de la región, donde lo cultural está muy relacionado con el turismo.

2 hacen referencia a elencos estables (coro, teatro), 5 a ferias y encuentros de artesanos, 6 a seminarios, cursos o apoyo escolar con salida laboral, y 2 hacen referencia que están trabajando en temáticas referidas a legislación.

En el sudeste organizan talleres, varios artísticos y otros con salida laboral, como también “eventos” y actividades de festejos que superan la actividad cultural.

Se observan marcadas diferencias en las dos regiones, como se detalla en los párrafos anteriores. Cada una focaliza en su impronta local pero descuida totalmente el resto de los campos de actuación. Incluso dentro de los que trabajan hay notorias falencias, pues no trabajan en todas las líneas de acción necesarias para cada campo de acción. Por ejemplo, si se trabaja en la reconstrucción de un bien patrimonial, pero no en legislación, ese bien queda desprotegido; si se trabaja en estas dos líneas de acción pero no en educación la población no sabrá por qué estamos preservando ese bien. Por otro lado, si se realizan talleres culturales, pero no se capacita a los talleristas procurando dar sentido a esos talleres esta actividad y

actualizar a los coordinadores, se seguirá eternamente trabajando sobre la coyuntura y lo que requiere la gente, sin una trascendencia cultural. Por ejemplo, se dicta un taller de tejido pero, ¿Se preguntaron de dónde vienen esos tejidos? ¿Quién los introdujo al país? y más, ¿Quién los trajo a la localidad? ¿Qué ascendencia migratoria tiene la localidad? ¿Cuáles fueron los pueblos originarios de esa localidad? ¿Cuáles eran los tejidos elaborados por esos pueblos originarios y por los inmigrantes? ¿Cómo eran las tinturas que usaban? ¿Cómo se hilaba la lana? ¿Cómo se realiza una puesta en valor de ese patrimonio intangible? Etc., etc., etc. Es mucho lo que se puede aportar para que un taller de tejido tenga significado y sus producciones y participantes adquieran un sentido de pertenencia muy fuerte hacia la localidad o región. En este punto es necesario recordar que uno de los problemas que tienen las localidades pequeñas de Córdoba es la falta de pertenencia y una fuerte migración de las poblaciones hacia las ciudades más populosas, hecho que provoca su consecuente exclusión y marginación.

Variable: “Actividades Proyectadas”:

2008: Sólo 3 localidades no han consignado las actividades proyectadas. Entre las más mencionadas se encuentran la programación de las “fiestas patronales” (5); 4 se refieren a actividades de “educación”; 3 relacionadas a “biblioteca”; igual cantidad de mención para el rescate y preservación de espacios físicos, para la incorporación de nuevos talleres culturales y para la realización de encuestas que permitan conocer las necesidades culturales. Dentro de las actividades proyectadas que obtuvieron 2 menciones se encuentran la realización de festivales y actividades relacionadas a museos. Son de destacar los casos particulares que proponen la creación de un “Consejo Interdepartamental o Regional de Actividades Culturales”, la gestión para que el Concejo Deliberante incluya una declaración de patrimonio indígena, la planificación de las actividades culturales en miras al Bicentenario, la creación de un archivo fotográfico, y lo expresado por el representante de la localidad de La Playosa, que manifestó: “esto se va a charlar una vez evaluado este primer año, para ver en cuanto a lo proyectado, qué es lo que logramos, y qué es lo que falta; y en base a eso será el segundo paso, determinar qué se llevará a cabo”.

2009: 9 no responden. En el Norte se da la impronta de la preservación de patrimonio con la creación de museos, bibliotecas y cuerpos estables,

con la organización de muestras y actividades estivales relacionadas al turismo.

En el sudeste se continúa con lo que se viene realizando y se proyectan actividades de preservación de patrimonio tangible e intangible, ampliando así los campos de actuación trabajados.

En ambos años, esta variable repite la monopolización de algunas actividades, descuidando otras incumbencias o campos de actuación del gestor público de Cultura.

e - Plataforma política, políticas, normativa:

Variable: “Referencias en la plataforma política de campaña”:

2008: De los entrevistados, 10 plantean que la cultura tiene un lugar importante dentro del Municipio, sólo 2 especifican que se le dio un lugar en la plataforma de gobierno, uno plantea que el intendente tiene buenas intenciones pero que existen obstáculos para lograr los objetivos de Cultura, uno expresa que lo que más se aproximó a cultura fue una alusión a la promoción del deporte y tres no responden la pregunta.

Es evidente que los políticos (en este caso futuros intendentes) no tienen en cuenta a la cultura a la hora de armar sus plataformas políticas, no la consideran como algo de lo que “deban” ocuparse. Por otro lado, se puede inferir que su concepción de la cultura es “elitista”, por eso no la mencionan, pues es antipopular y no contribuye a conseguir el voto. Sumado a esto, se advierte que ni siquiera es considerada desde una perspectiva instrumental, pues sería de suma utilidad tenerla en cuenta como “instrumento” para fines u objetivos “más apropiados” a la hora de “hacer política”.

2009: El sudeste plantea que en la plataforma de campaña se le dio un lugar importante a Cultura junto a Educación, Salud y otras Áreas. En el norte 6 afirman que se le da una importancia “mínima”. 3 manifiestan desconocer alguna referencia a la Cultura en la plataforma de campaña política y 2 afirman que sí se apoya la función cultural. 8 no responden.

Como se observó anteriormente, en el sudeste, al tener más años en las funciones, estar capacitados, ser todos funcionarios y existir un Consejo Regional de Cultura, que implica que los Intendentes, hayan firmado una acta fundacional en la cual se comprometen a aportar un porcentaje de

su presupuesto para el Consejo de Cultura. Por consiguiente aparece un claro nivel de compromiso con la cultura, explicitado en sus campañas políticas.

La situación del Norte es muy distinta. Sólo uno plantea que sí se le dio importancia, por lo que la realidad es igual a la descrita en el año 2008 en las regiones de Río II y otras localidades de Córdoba.

Variable: “Política de cultura local”:

2008: Uno de los entrevistados plantea que “Las actividades se planifican a partir del consenso. Se pone la idea base a discusión de la gente a través de encuestas, charlas, se toma nota de las ideas que la gente expresa en la calle”. Tres afirman que “Las actividades parten de un proyecto presentado por la gente”, de ellos, un caso plantea que “se evalúa teniendo en cuenta que sea una propuesta colectiva, es decir, que escape a los intereses personales”. En un caso la planificación se vincula directamente con el presupuesto, en otro, tratan de convencer a la gente de que la cultura es un inversión, mientras que otro trabaja con los artistas independientes y uno que no tiene política cultural. 14 de los entrevistados no responden la pregunta.

Es necesario aclarar que el responsable de Cultura que habla de consenso ha participado en proyectos de desarrollo cultural y se ha capacitado en el PROCEDER. Por otro lado, es significativo que el 71% de los entrevistados no hagan alusión a la política cultural, lo que evidencia un desconocimiento de las responsabilidades e incumbencias como funcionario público de Cultura.

2009: 12 no responden, son los que corresponden a la región del Norte y a Villa María, nadie de la Secretaría de Cultura de Jesús María participó en la capacitación y por lo tanto no respondió la entrevista, pero aparece el apoyo al Festival de Doma y Folklore. Los participantes pertenecen a la comisión de preservación del patrimonio, por lo que sus políticas consisten en “valorizar la historia del pasado a través del legado histórico cultural existente en la zona, reforzando las tradiciones de la ciudad en épocas festivas”, una plantea que “no sabe” y es la Directora de Cultura.

En 3 casos respondieron que la política se basa en el presupuesto municipal y el resto en la organización de actividades puntuales recurrentes y, por lo

tanto, manifiestan un escaso entendimiento acerca de qué es una política cultural.

La única localidad que plantea una política cultural de la región del Norte es Villa el Totoral, que expresa que el “objetivo es rescatar, difundir y transmitir la cultura a todos los sectores de la localidad, involucrando a los establecimientos educativos, privados, barriales y clubes en general”.

En el Sudeste, 2 hablan de coordinar trabajo con instituciones locales, 1 plantea la cultura como herramienta de desarrollo citando la UNESCO, y el otro afirma que “Los lineamientos generales apuntan a una política participativa, con la premisa que el trabajo de cultura tiene que ser una herramienta de transformación social, que no sólo contemple lo artístico, sino también lo social y lo educativo, dándole el lugar físico e institucional necesario y generando espacios para la participación de vecinos e instituciones intermedias, educativas, cooperativas, etc.”

En esta región se evidencia nuevamente que quienes respondieron tienen conciencia acerca de qué es una política cultural y es evidente que poseen las competencias necesarias para determinarlas.

Variable: “Normativa local referida a cultura”:

2008: 9 de los entrevistados enuncian (en algunos casos con número) las ordenanzas que posee el Municipio relacionadas a cultura, en su mayoría se vinculan con la creación de la Secretaría de Cultura, la Casa de la Cultura o con la preservación del patrimonio tangible de la localidad. 4 plantean que existen pero que no las recuerdan, que se realizaron hace mucho tiempo. 2 expresan que no tienen normativas y 6 no responden la pregunta.

Es inadmisibles el desconocimiento de las normativas en vigencia por parte de un funcionario público por más que se hayan dictado “hace mucho tiempo”. Esto evidencia que se realizan acciones aisladas orientadas por la coyuntura o por el sentido común del responsable de Cultura en ese momento. El desconocimiento de la normativa sobre cultura vigente a nivel nacional, provincial y municipal hace que se limiten las herramientas de trabajo con las que cuenta el funcionario y respaldan su labor de cultura.

2009: En la región Norte la mayoría manifiesta la existencia de ordenanzas y resoluciones referentes al cuidado y protección del patrimonio

tangible. En Totoral, Jesús María y Sarmiento hay declaratorias de interés en relación al camino real y sus postas, de creación de la comisión de preservación y viejas normativas sobre talleres culturales.

En el Sudeste: una no responde y hay mención a normativas de la creación del cargo de Secretario de Cultura y de declaratorias de interés de actividades culturales.

No respondieron 8 de todos los entrevistados durante 2009.

En esta variable es necesario destacar que el Norte, debido a su impronta patrimonial, tiene legislaciones relacionadas con este tema no así en el sudeste, donde es un tema a trabajar y en general son pocas las legislaciones vigentes sobre cultura.

f - Fortalezas y debilidades.

Esta dimensión fue considerada para inferir, dentro de las modalidades de trabajo existentes, la capacidad de jerarquizar las funciones propias y los criterios de evaluación sobre los que los funcionarios de Cultura someten su propia gestión.

Variable: “Fortalezas de la actual gestión de Cultura”:

2008: De los entrevistados, 4 plantean como fortaleza las ganas de trabajar y el esfuerzo que realizan, 3, el apoyo de la gente, 3, el equipo de trabajo, 3, la capacidad, 2, la buena relación con los jóvenes, uno, que no le objetan gastos, otro, que tiene una buena relación con Cultura de la provincia, uno, la construcción de redes, uno, el trabajo con artistas locales, uno, la buena vinculación con la gente y las instituciones, uno, el tener edificio propio, uno, el tiempo exclusivo que le dedica, uno, la autogestión y el respeto, y 3 que como son nuevos no hay un antes para evaluar.

Se puede inferir un alto grado de voluntarismo, como también de contradicciones, ya que ponen como fortaleza al equipo de trabajo, al que antes no habían considerado. Vuelve a aparecer el presupuesto como determinante de la acción cultural: la fortaleza es que “no le objetan gastos” y los nuevos en el cargo justifican con esta condición el no ocuparse del trabajo ineludible de realizar un diagnóstico sobre el territorio donde desarrollarán su trabajo.

2009: 7 no responden; en el Norte mencionan como fortaleza el trabajo en equipo, se vislumbra un fuerte sentido de pertenencia tanto a éste como a la institución y a la localidad, como así también la realización cuantitativa de actividades y la “buena voluntad” y “actitud de la gente”.

Sudeste: Los 4 responden temas diferentes: las actividades puntuales, la progresiva incorporación de actividades y público que a su vez exige más al municipio, la participación ciudadana, y el último, la voluntad política, el apoyo, la infraestructura y continuidad de la gestión y la mayor pertenencia de instituciones y vecinos.

El funcionario de Cultura de Villa María plantea como fortalezas a su equipo de trabajo y un logro puntual.

En esta variable se observa que se pone como fortaleza al equipo de trabajo, pero ya lo habían reconocido como tal anteriormente. Es necesario destacar el sentido de pertenencia al equipo y a la institución en una región que trabaja fuertemente en temáticas relacionadas con el patrimonio. No es así en la región del Sudeste, donde las fortalezas se centran en la participación de la gente y en la continuidad de la gestión.

Variable: “Debilidades de la actual gestión de Cultura”:

2008: 7 de los entrevistados plantean como debilidad la falta de presupuesto o de financiamiento de los proyectos, 2 de ellos, la imposibilidad de lograr la participación de la gente, 1, la difusión de las actividades que realizan lo que redundaría en la escasa participación de la población en las actividades que realizan, 1 la necesidad de concienciar al equipo municipal de la importancia que tiene la tarea municipal, uno, la falta de planificación de la gestión anterior, uno, la falta de experiencia, uno, que son pocos trabajando en Cultura y la escasa capacitación de la gente, uno, falta de infraestructura municipal, otro, falta de pertenencia de la población, otra señala que es muy autocrítica y nunca está conforme, mientras que 2 no responden.

Todas las debilidades planteadas evidencian la incapacidad y el desconocimiento para gestionar por parte de los entrevistados, y se constituyen en su debilidad. En la variable sobre toma de decisiones se dijo: que la expresión “gestión” no está incorporada en los responsables de Cultura de la mayoría de los Municipios estudiados. En esta variable se confirma lo dicho.

2009: 6 no responden. El Norte presenta “escaso diálogo con el ejecutivo”, poca capacitación y personal, falta de organización y continuidad, no institucionalización de la función, mínima difusión de actividades culturales, poca participación y presupuesto, burocracia cambiante, falta de lineamientos de política cultural claros y coherentes.

En el Sudeste, 2 hacen referencia a la escasa vinculación con la región, a la falta de continuidad en los talleres por cuestiones económicas, a la poca capacitación, y a “la centralización hegemónica del ejecutivo”, como a proyectos que se ejecutan sin estar escritos. Significativamente el representante de Villa María plantea: “debería de promover un mayor debate sobre la forma organizativa”.

Es revelador lo que plantea esta última localidad, pues si se lo cruza con la toma de decisiones aparecen totalmente atomizadas, pues se plantea la elaboración de los proyectos por Área, que luego se deciden según el presupuesto; es decir, se centra únicamente en el presupuesto en vez de trabajarlas coordinadamente.

En el Sudeste se observa una gran contradicción, pues se supone que trabajan en una región organizada, pero 2 entrevistados plantean que existe una escasa vinculación con la región, lo que hace suponer que se deberá revisar el funcionamiento de ese Consejo; o que, dada su existencia, los participantes poseen un nivel de expectativas de integración regional que de hecho no se pueden materializar. Es de destacar que plantean como una debilidad que los proyectos se ejecutan sin estar escritos, ya que los diagnósticos, fundamentos y planificación formalizadas en papel permiten que todo el equipo comparta la misma información. Vale aclarar que a las herramientas para revertir tal debilidad, por estar capacitados, las poseen.

En las 2 regiones aparece la escasa capacitación. En el norte esto engloba el resto de las debilidades planteadas, ya que el no conocimiento de la gestión en Cultura no les permite visualizar la complejidad de su realidad y contar con las herramientas para revertirlas.

g - Concepción de Cultura:

Variable: “Concepción de cultura”:

2008: Son interesantes las contradicciones de paradigmas que aparecen en las concepciones de cultura dadas por los entrevistados: 9 plantean

que la cultura es “todo” pero 5 de ellos plantean a la vez la necesidad de “ser culto”, o que el individuo “debe cultivarse”, o que “la gente tiene un bajo nivel cultural”, o que el pueblo está dormido y hay que despertar su cultura. En las expresiones de 6 se puede vislumbrar el esbozo de una concepción que considera a la cultura como construcción de futuro, pero la mayoría de ellos tienen una concepción muy instrumental: la cultura “sirve para”, ninguno expresa claramente qué concepción de cultura maneja o lo que es lo mismo desde dónde se posiciona para gestionar en cultura.

Esta incapacidad para verbalizar una definición de cultura, orientadora u operativa, que transverzalice su gestión, se ha puesto de manifiesto en las variables anteriores a través de contradicciones y marcados desconocimientos, no sólo de la gestión de la cultura, sino de su campo de acción en el marco de la función pública municipal.

2009: El Norte presenta en su totalidad concepciones antropológicas.

En el Sudeste se evidencia una concepción de cultura que apunta a la construcción de futuro: “Es el principal accionar de la vida de un pueblo” Gral. Baldissera.

“Una ventana, una caja de herramientas, una apuesta al futuro y una solución valedera. Una ventana: que nos transporta, desde lo artístico, desde adentro hacia fuera de nosotros mismos. Una caja de herramientas: que nos posibilita elementos para mejorar ese viaje, para hacerlo más cómodo y de ida y vuelta. Una apuesta al futuro, como formadora de jóvenes, como una posibilidad más de inserción laboral. Y una solución porque bien utilizada y estratégicamente programada la cultura cumple una función social importantísima: saca a los chicos de la calle, les da un espacio, da un mensaje esperanzador y puede ser hasta económicamente positiva para el Estado: quien está en contacto con actividades culturales por sí solo tiene una mejor calidad de vida”. Los Surgentes

“Es un DERECHO HUMANO”. Cavanagh.

“Es la esencia de una comunidad, de un pueblo, es el genoma que encierra su razón de ser y que determina su destino, traduciéndose en lo cotidiano, en cada producto de su creación, tangible o intangible, pues este producto no es obra del azar, del destino ni de ningún designio divino, es fruto de su “proceso cultural”. Ordoñez

Villa María: en este último caso existe una notable contradicción y a la vez denota un profundo desconocimiento sobre el tema. Se comienza diciendo “Cultura no es solamente lo artístico, no es únicamente lo cultural. Cultura de lo culto, cultura de lo ilustrado, cultura de lo educativo” pero sigue: “Uno ha tratado de leer, de informarse un poco más, de confrontar ideas sobre qué es la cultura y yo tengo que remitir que es algo que no tengo totalmente definido, o sea, tengo lecturas arriba y estoy en la búsqueda de algunas cuestiones que me terminen de convencer, una buena definición o una buena interpretación de lo que es la cultura”, para finalizar: “Yo me quedaría con una concepción antropológica de la cultura, que tiene que ver con lo que hacen todos los hombres en todos los tiempos”.

Nuevamente el Norte tiene la impronta del patrimonio, de lo “dado”, y por lo tanto, en sus definiciones se transversaliza esa temática; el Sudeste es notorio que, si bien tiene definiciones con otro tipo de proyecciones, si se cruza con el resto de las variables trabajadas, se evidencia que no siempre tiene presente su concepción de cultura al implementar su acción de gobierno. Algo fundamental es la coherencia en el trabajo, si el trabajo está en concordancia con los principios o paradigmas que se pregonan. Finalmente, lo planteado por el funcionario de Villa María es inapropiado para una persona que lleva 6 años en funciones, como puede apreciarse a través de sus afirmaciones.

Como síntesis de los ejes y las variables expuestas en este capítulo, pueden observarse problemáticas comunes a todos los Municipios en relación a la gestión en Cultura, entre éstas, la baja institucionalización de la función de cultura que si bien en algunos casos está dentro de la estructura municipal, no cuenta con la legitimación de otras áreas de gobierno, debido a una auto-desvalorización, que implica desconocimiento de la importancia de la dimensión cultura en el desarrollo de una localidad o región. Lo que demuestra, una vez más, la necesidad de formar a los funcionarios responsables de Cultura, a sus equipos de trabajo y a los hacedores locales.

PARTE III

Conceptos y realidades

CAPÍTULO V

Aquellos interrogantes desde nuestras realidades

Este capítulo presenta las conclusiones de la investigación a través de las respuestas, en este caso empíricas, a los interrogantes orientadores propuestos en el capítulo I, que permitieron desglosar los conceptos fundamentales que debe conocer y comprender todo gestor cultural.

Esto permite contrastar el “Deber ser” de un gestor cultural, con el “ser de hecho” de los representantes de Cultura de localidades de la provincia de Córdoba durante los años 2008 y 2009.

Es un ejercicio interesante contrastar los años de publicación de la bibliografía de referencia que plantea un *Deber Ser* de la gestión cultural pública con la realidad de las localidades cordobesas al finalizar la primera década del siglo XXI.

Si bien no hay una oferta educativa formal que cubra todos los campos de actuación y las competencias que debe poseer un gestor cultural, existe una real accesibilidad a la bibliografía y a materiales actualizados, tanto en librerías como on line.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR CULTURA EN LOCALIDADES DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA?

Son interesantes las contradicciones de concepciones que aparecen en las definiciones de cultura dadas por los entrevistados: “todo”, la necesidad de “ser culto”, o que el individuo “debe cultivarse”, o que “la gente tiene un bajo nivel cultural”, o que “el pueblo está dormido y hay que despertar su cultura”.

Principalmente en la región Norte, se presentan concepciones antropológicas, ligadas al hacer del hombre, sus tradiciones e identidad. En la región Sudeste, dada su formación en Gestión Cultural, se evidencia una concepción de cultura que apunta a la construcción de futuro, integra más variables y contempla otros campos de actuación.

Esta incapacidad generalizada para verbalizar una definición orientadora u operativa de Cultura, que transverzalice la gestión, se observa a lo largo de todas las variables trabajadas en este estudio, a través de contradicciones y marcados desconocimientos, no sólo de la gestión de la Cultura, sino de su campo de acción en el marco de la función pública municipal.

Es alarmante que muchos responsables de Cultura sean funcionarios en áreas institucionalizadas o no y que no tengan claridad conceptual acerca de su objeto de trabajo, como es impensable que el funcionario a cargo de las Áreas Salud, Hacienda, Jurídicas u otras áreas de gobierno municipal, no posean las competencias, muchas veces mínimas, para el desempeño en la función.

En términos generales, no se evidencian concepciones de cultura que transversalicen el accionar de los responsables de Cultura en el ámbito público.

Es responsabilidad inherente e ineludible de toda persona que asuma una función pública conocer conceptos fundamentales que enmarquen todo el trabajo y definan concepciones que orienten coherentemente su accionar.

¿QUÉ TIENE QUE VER LA “CULTURA” CON EL “DESARROLLO”?

Según lo analizado transversalmente en las entrevistas, la mayoría de los responsables de Cultura no consideran ni perciben a la cultura como una dimensión para el desarrollo de sus localidades, ni regiones.

Hay una marcada concepción de la actividad cultural pública como “gasto”, “suplemento”, “decorado”, “accesorio”, como “ad hoc”, es decir, no se comprende el trabajo en cultura como inherente, intrínseco al accionar de un Municipio. Por lo tanto, se puede hablar de un continuum entre Municipalidades que ni siquiera cuentan con un Área de Cultura, hasta otras que derivan fondos para Consejos regionales de Cultura, pasando por concepciones exclusivamente basadas en los presupuestos, las actividades coyunturales y no en campos de actuación.

Esto trae como consecuencia una legitimada desvalorización del trabajo en cultura. Como ejemplo interesante, el hecho de que en algunas localidades, cuando se terceriza la recolección de residuos, los empleados municipales que se dedicaban a esa actividad, pasan a ser parte del plantel

de personal de Área Cultura. Con el agravante que no se implementa ninguna acción para capacitar a este personal transferido.

Por otro lado, un marcado ejemplo lo constituye el hecho de contratar a hacedores culturales de otras localidades o centros urbanos, pagando sumas importantes de dinero, mientras que se pretende que los locales trabajen gratis, por trueque o por sumas irrisorias.

Estas realidades denotan la incapacidad no sólo de los responsables de Cultura, sino de los ejecutivos, ediles y planificadores para comprender a la cultura como una dimensión indispensable para el desarrollo integral de una población, en la que se contemplan las generaciones actuales y las futuras.

La marcada disociación entre la actividad cultural y otras variables de desarrollo económicas, demográficas, educativas, urbanísticas, entre otras, es consecuencia tanto de los dirigentes y de sus gabinetes, como de los mismos responsables y hacedores culturales que trabajan atomizados, que no se reúnen ni realizan diagnósticos, elaboran políticas y planifican su accionar de manera integrada.

¿POR DÓNDE SE EMPIEZA A ELABORAR UNA POLÍTICA CULTURAL EN LAS LOCALIDADES CORDOBESAS?

La primera cuestión es generar el debate acerca de si existen políticas públicas de cultura a nivel municipal en la provincia de Córdoba. La investigación permitió relevar la existencia desigual de normativas referidas a cultura, tales como Ordenanzas, Resoluciones, Decretos, que no legislan la actividad cultural en términos de lineamientos generales, ni propician la implementación de políticas culturales, sino que se refieren a cuestiones puntuales o coyunturales.

Si bien hay esfuerzos esporádicos, fruto de voluntades individuales y otros de capitaciones previas, no llegan a constituir una masa crítica que incida en la totalidad de los Municipios de la provincia.

En la mayoría de éstos, la administración pública genera acciones que no llegan a reflejar la vida cultural de las localidades, propiciando atomizaciones, yuxtaposiciones y un abandono de los sujetos promotores de “la vida cultural”, cuestión que refleja una marcada contradicción con el Deber Ser que se propone como definición del “Gestor Cultural”.

Entonces, lo que debería ser una inclusión, revalorización, promoción, mediación, en definitiva una co-gestión entre el Estado, las asociaciones y el sector privado, se manifiesta como competencia, exclusión, desvalorización, atomización ... en definitiva, una No-Gestión.

Desde el poder central de la provincia se están realizando esfuerzos que tienden a integrar y a conformar regiones desde programas destinados a cultura. Sin embargo, la historia institucional no da cuenta de continuidades en las políticas, ni en las estructuras burocráticas de gestión y de decisión. A nivel de Gestión de Cultura, se implementan acciones intermitentes y desiguales. Esto es percibido y reproducido por los Municipios como el modus operandi de la actividad pública en Cultura.

De todas maneras, en la actualidad, y con el Programa “Camino Real. Patrimonio Intangible” desde la Secretaría de Cultura de la provincia se da una clara señal que tiende a revertir lo antes expuesto, pues no sólo se realiza una intervención con la puesta en valor del Camino Real sino que, al realizar en forma paralela una Meta Formación de los responsables de Cultura y sus equipos de trabajo, se contribuye a crear un marco de sustento teórico-metodológico que fortalece a quienes integran esa región.

Es importante remarcar que todavía falta mucho por realizar porque es desigual la participación de los responsables de Cultura y la de sus equipos de trabajo en la Meta Formación. Ya se planteó que de la localidad de Jesús María, sede de la primera etapa de la Meta Formación, no participó ningún funcionario y quienes lo hicieron son integrantes de la Comisión de Preservación del Patrimonio local que trabajan en forma profesional y sistemática pero en total soledad o de forma independiente, organizados sin apoyo desde el Municipio.

¿QUÉ EJES SE TIENEN EN CUENTA PARA ELABORAR LAS POLÍTICAS CULTURALES?

Antes de responder a la pregunta que se plantea, en el marco de las decisiones es menester plantearse en primer lugar el interrogante ¿Hay un conocimiento sistemático previo para decidir y planificar una política cultural? En la totalidad de las entrevistas realizadas no se evidencia un estudio previo integrador que sea el fundamento para la toma de decisiones políticas y para la elaboración de planes, programas y proyectos culturales a nivel municipal.

Como marco del deber ser de la Gestión Cultural, a la hora de elaborar las políticas culturales se deben tener en cuenta determinados ejes que transversalizan las acciones en Cultura a nivel público.

Sobre estos lineamientos de carácter conceptual, la realidad de Córdoba presenta algunas diferencias importante.

En relación a la participación de la población en la elaboración de políticas culturales, es necesario aclarar que en la mayoría de los casos no pueden visualizar su mera existencia.

Sobre la promoción y revalorización del patrimonio tangible, intangible, natural y cultural, se realizan acciones fragmentadas que no abarcan la totalidad de las acciones necesarias para cumplimentar este eje.

La democratización de la cultura, la participación en la toma de decisiones, se materializa por ejemplo en el Consejo de Cultura del Sudeste Cordobés. Las demás localidades presentan estructuras de área cerradas, en las que la toma de decisión es interna y a la población se le asigna una posición de pasividad.

Respecto a la descentralización, en el mejor de los casos los municipios diseminan actividades culturales como talleres, en distintos sectores de la localidad, sin atender a necesidades concretas o sin un estudio sistemático del medio (producto de un diagnóstico y de un mapa cultural).

La refuncionalización del organismo estatal y de la infraestructura disponible para lograr la descentralización no es un eje considerado, ya que sólo puede realizarse a partir de un estudio sistemático del territorio, una decisión política de Estado y la implicancia de los diferentes actores de la cultura.

¿EN QUÉ CAMPOS DE ACTUACIÓN TRABAJA UN GESTOR CULTURAL EN EL ÁMBITO PÚBLICO?

En la totalidad de los Municipios objetos de esta investigación, no se trabaja en todos los campos de actuación inherentes a la actividad cultural pública.

Por otra parte, hay actividades comunes, como por ejemplo los “talleres”. Otra actividad es la producción de espectáculos, que paradójicamente denominan “eventos”. Cabe traer a consideración que el término “evento”

viene de eventual, es decir, no planificado, no previsto, producto de la coyuntura, lo que evidencia el modo de trabajo generalizado en Cultura.

En la región norte de la provincia, transversalizada por la impronta de los bienes patrimoniales que posee, reconocidos a nivel provincial, nacional y por la UNESCO, se prioriza el trabajo relacionado con el campo cultural de la preservación de patrimonio, y se lo hace de manera incompleta, ya que implementan acciones fragmentadas, superpuestas, que no abarcan la totalidad de las acciones necesarias para la gestión de los bienes patrimoniales.

En este sentido, es necesario reiterar la necesidad de formar a los responsables de la cultura para que posean una visión totalizadora y sistémica de la responsabilidad cultural de la Municipalidad y de la vida cultural de su localidad y región.

¿CÓMO SE DISEÑAN LAS POLÍTICAS CULTURALES?

El estudio realizado pone de manifiesto la existencia de acciones culturales, por parte de los Municipios, fragmentadas e incompletas en relación a lo que se entiende por campos de actuación. Esta investigación no ha podido relevar de manera directa la explicitación concreta de políticas culturales a nivel municipal, sino que han podido inferirse a través de totalidad de los ejes y variables trabajadas.

Esto pone en evidencia la imposibilidad, de los responsables de Cultura, para visualizar de manera sistémica los lineamientos básicos que sustentan todo su accionar en el marco de las políticas municipales de gestión y de las responsabilidades inherentes al Municipio.

Se observa que los encargados de Cultura trabajan en un aislamiento funcional y desde una autodesvalorización, signados por la coyuntura, hecho que conlleva a que la dimensión Cultura no sea considerada dentro de las prioridades de la gestión municipal. En general, se puede hablar de una elaboración de agenda de actividades, de proyectos cortoplacistas, y de ciclos formativos o de espectáculos sin una fundada continuidad significativa para el desarrollo cultural de la localidad.

¿QUÉ ESTILOS DE GESTIÓN SE UTILIZAN PARA TRABAJAR?

Sobre el ideal de gestión de trabajo en red, si bien se han observado algunos intentos esporádicos y algunas buenas intenciones, no es el estilo de trabajo generalizado.

Se observa una dicotomía en relación a los estilos de gestión participativo y solitario. En relación al estilo de trabajo participativo, un reclamo generalizado fue el de no contar con equipos de trabajo ya que al plantel de Cultura no lo podían considerar como equipo en la toma de decisiones y en su implicancia. Los responsables de Cultura no se sienten parte de un equipo y en general ese reclamo es parte de la manifestación de incomodidades e insatisfacciones laborales de modo catártico. Esta misma gente sin embargo puso a su equipo como fortaleza.

En la mayoría de los casos el responsable va a permanecer durante cuatro años, tiempo que dura la gestión de gobierno, es decir siente que va a permanecer por un período finito, en el que tiene que tratar de demostrar cuantitativamente los logros de su gestión.

Casi la mitad de los entrevistados responde al perfil del estilo solitario, a través de marcados personalismos, de la necesidad de exponer cuantitativamente logros de gestión, mediante la toma de decisiones arbitrarias respecto de actividades casi impuestas a la comunidad por el sólo hecho de considerarlas valiosas desde lo personal y a su vez gestionando toda la legitimación posible de esa actividad.

En general, puede decirse que son “solitarios” hacia adentro de la estructura de gestión, pero “participativos” hacia las instituciones de la comunidad.

Es de destacar otro perfil del responsable de Cultura que pudo observarse de modo indirecto, por la no participación en las capacitaciones y por su eventual aparición: el “político de la foto”. Personajes que poseen el cargo público, que obstruyen la labor sistemática de los equipos de cultura, que son severos hacia adentro y absolutamente funcionales hacia la estructura política de gestión sin lineamientos más que su posicionamiento personal. Este perfil es muy nocivo para la democratización de la cultura, la legitimación de las instituciones, la participación real de la ciudadanía y para toda la gestión de Cultura en el ámbito público.

EN DEFINITIVA... ¿QUÉ IMPLICA LA GESTIÓN CULTURAL EN NUESTROS MUNICIPIOS?

Puede decirse que la gestión de la cultura se manifiesta, en la mayoría de los casos, relevada a un área municipal encargada de brindar a la comunidad talleres artístico-culturales, espectáculos (coyunturales o de agenda) y protección de bienes patrimoniales. Menor es el trabajo de implicancia de hacedores culturales locales, como el rescate del patrimonio intangible, la legislación y el trabajo de coordinación interinstitucional.

Gestión de la cultura significa pelear por un presupuesto escaso ante las demás autoridades municipales o luchar por un reconocimiento como área de gestión municipal que, en muchos casos, ni siquiera es autopercebido. Es tener conciencia de que el trabajo dura lo que dura la gestión del gobierno de turno, sin demasiadas proyecciones en las gestiones futuras, ya que es propio de estas administraciones que todo nuevo mandato no reconozca lo anterior e imponga, para su propia diferenciación, su modelo de trabajo. Es ocho horas de trabajo como personal de planta permanente de la Municipalidad y el no pago de horas extras por actividades fuera del horario de 7 a 14. Aunque, para el funcionario responsable comprometido con la gestión de la cultura es trabajo full time, supeditado a muchas críticas y escasos reconocimientos, con un alto nivel de exposición pública.

Es implementar acciones, muchas actividades, con la intención de llegar a la mayor parte de la comunidad. En general no existe el diagnóstico, la planificación global de planes, programas y proyectos, la sistematización de evaluaciones a través de indicadores, la formación, capacitación y actualización del personal para que se convierta en un equipo de trabajo y no en un puñado de empleados de planta que no se sienten parte, ni pueden participar implicadamente en la gestión de un Área tan particular como es Cultura.

Es comenzar a tener conciencia del atraso que existe en estas latitudes respecto a la gestión pública de la cultura debido a las posibilidades de conocer bibliografía, artículos, casos de ciudades, referentes y fragmentadas ofertas de formación específica.

Sin embargo, no puede afirmarse que todo este panorama es tan negativo. La gestión de cultura cuenta con gente muy capaz, con sinceras demostraciones de compromiso y sensibilidad hacia la cultura, que demanda

sostenidamente capacitación, que utiliza eficazmente el sentido común y los conocimientos previos, que está convencida que hay que empezar a hacer algo.

Es de destacar que los entrevistados que pertenecen a la región del sudeste cordobés, que han sido capacitados durante años a través del PRO-CEDER, pueden analizar su realidad cultural y política y proponer lineamientos y acciones que han superado las gestiones de gobierno, además de trabajar intermunicipios a través de una red regional conformada en Consejo de Cultura, que de hecho funciona.

¿A QUÉ SE CONSIDERA “PARTICIPACIÓN”?

Pese a la diversidad que presentaron las realidades de los municipios objetos de observación, en general puede afirmarse que Cultura es el área *per se* de la Gestión pública que favorece la participación de instituciones y hacedores. Ahora cabe preguntarse acerca de las modalidades de participación. Puede decirse que, en la mayoría de los casos, es concebida como el modo y el resultado para lograr la implicancia de los sectores mencionados, no como actores considerados relevantes a la hora de tomar decisiones.

Puede hablarse de inclusión de sectores de la población en la oferta cultural del Municipio, más que de participación en la elaboración de la política cultural con proyección futura de la comunidad a través de sus instituciones públicas y privadas, ni de la co-gestión entre actores de estos ámbitos.

¿QUÉ CAPACITACIÓN NECESITA UN GESTOR CULTURAL?

A la luz de los análisis realizados en esta variable es donde las Universidades retoman su papel protagónico: si de capacitación se habla ¿En manos de quién va a estar esa capacitación si no es en las de las Universidades? Pero ¿Qué tipo de capacitación? Pues según las últimas mediciones el 87% de los responsables de Cultura de los municipios no tienen título de grado y, por lo tanto, no pueden afrontar una capacitación de postgrado, como tampoco se puede hablar de una capacitación de grado, pues no es necesario realizar una formación de 5 años para capacitar a un gestor cul-

tural, lo óptimo es capacitar a gente sensibilizada hacia el hecho cultural; si ya tiene un título de grado, pues hará un postgrado.

Sin embargo, en el caso de la mayoría de los responsables de Cultura en ejercicio debe ofrecerse una capacitación en formato apropiado para ellos, las Universidades deben asumir ese reto como lo realizó en su momento la Universidad Nacional de Río Cuarto (1992-2003) con la implementación del PROCEDER en cuya capacitación participaron representantes de Cultura de toda la provincia, o como lo inicia ahora la Universidad Nacional de Villa María con el Programa “Cultura para el Desarrollo Estratégico – CDE” donde incluye la Meta Formación de los gestores culturales y sus equipos de trabajo, que constituye el inicio de la Diplomatura en Gestión Cultural, o la Secretaría de Cultura de la Provincia de Córdoba con sus programas “Camino Real Patrimonio Intangible” que incluye la capacitación de los equipos de Cultura.

El trabajo realizado no puede quedar ahí, se debe multiplicar en otras regiones de la provincia y del país, desde otras Universidades; no pueden ser capacitaciones esporádicas sino que deben encararse de forma sistemática, como si fuera una Maestría, pero con formato accesible para quienes realmente tienen la responsabilidad de la labor en cultura de sus comunidades y no sólo el Secretario o Director de Cultura, sino que se debe capacitar a todo el equipo de trabajo.

Es necesario resaltar que la capacitación debe abarcar todas las competencias del gestor cultural. No sirven las capacitaciones sesgadas hacia algunas temáticas, pues fragmentan luego la “actuación” de ese gestor cultural cuando está al frente de un ámbito público.

Es cuestión de unir voluntades, ya sea para tomar decisiones políticas dentro de las Universidades y de las administraciones centrales, como también tomar conciencia de la responsabilidad que les toca a los gestores culturales.

ANEXOS

Formularios

Entrevistas Año 2008/2009

ENTREVISTAS AÑO 2008

PLANILLA: “01 – FORMACIÓN - CAPACITACIÓN”

LOCALIDAD	RESPONSABLE DE CULTURA FORMACIÓN	RESPONSABLE DE CULTURA CAPACITACIÓN EN CULTURA	EQUIPO DE CULTURA FORMACIÓN	EQUIPO DE CULTURA CAPACITACIÓN EN CULTURA
Vicuña Mackenna	Profesor de literatura. Director de teatro	Cursos de capacitación; congresos de Cultura provinciales y nacionales; encuentros culturales en Cosquín.	(SD)	No especificó.
Laboulaye	Estudios secundarios completos.	Varias lecturas sobre Cultura.	(SD)	(SD)
Las Varillas	Maestra Normal Nacional, Profesora de dibujo y pintura. Cursos en Vitro fusión y cerámica.	Autodidacta.	No posee equipo de cultura.	(SD)
Villa María	Docente de escuelas primarias, Profesora de Historia y Geografía, Profesora Superior de Danzas Folklóricas y Latinoamericanas	Cursos de Gestión Cultural y cursos de políticas populares (de la Nación): “Formación de barrio: cultura popular de vida.”	(SD)	(SD)
Villa Nueva	Profesora.	Cursos de patrimonio y preservación de museos.	(SD)	(SD)
Laboulaye	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)

Laboulaye	Estudios secundarios completos.	Participa hace cuatro años de un curso de políticas culturales dictado en la Universidad de La Plata por responsables activos del Gobierno Nacional.	(SD)	(SD)
Villa del Rosario	Licenciada en Ciencias de la Educación, diplomatura en prevención de droga dependencia y una capacitación en museos	Capacitación en museos	(SD)	Ninguna
Luque	Docente de nivel primario jubilada	(SD)	(SD)	(SD)
General Deheza	Docente y Abogada	Cursos en gestión, en mecenazgo, asistencia a todos los cursos, congresos, provinciales y nacionales. Participación en PROCEDER.	(SD)	(SD)
Pilar	Yo soy docente en letras y profesora de teatro.	No, especifica no.	Estamos en formación, en Toledo se está en formación, casualmente la participación de esto es un poco para que la autoridades vean la importancia de esto para lograr una formación como corresponde	(SD)

<p>Toledo</p>	<p>Mi función es, soy Profesor de danzas, director del ballet municipal. Mi formación en lo que se refiere he cursado el sector completo. En lo que se refiere a cultura he bailado en los ballet oficiales de Cosquín, en el 2006, he participado con mi ballet haciendo una función. Y de Santiago del Estero de Sumamapa, que también he estado dictando clases ahí, haciendo la apertura en el 2006. He sido creador y fundador de la Biblioteca Popular de Toledo. Y bueno, he tenido formación con músicos, siempre en cursos, todo lo que se refiere al tema cultural hemos estado adquiriendo conocimientos en lo que a mi me interesa. He sido campeón tres veces de la provincia, campeón nacional estudiantil de malambo. O sea que me he movido siempre en ese tema, pero tratando de ampliar el espectro</p>	<p>(SD)</p>	<p>(SD)</p>	<p>(SD)</p>
<p>Matorrales</p>	<p>Secundario Completo</p>	<p>No realizó capacitaciones</p>	<p>Secundario completo y uno que otro docente</p>	<p>No realizamos capacitación</p>

Luque	Docente jubilada	No realizó capacitaciones hasta ahora pero asiste a todos los cursos culturales posibles	No posee equipo, pero tiene gente que colabora con ella como ser del Área de deportes	No posee
La Playosa	Yo soy docente, soy Profesora de inglés y bueno,..estoy probando en el cargo	(SD)	No existe equipo de Cultura, yo estoy absolutamente sola	(SD)
Los Zorros	Yo soy docente, y técnica en gestiones educativas	No hemos recibido capacitaciones específicas en cuanto a cultura	Trabajo con la Directora de la escuela primaria, con Profesores, con alumnos, con comisiones como ser la comisión de la parroquia. Y se armó una comisión para una Biblioteca pública	No hemos recibido capacitaciones específicas en cuanto a cultura
Laguna Larga	Yo estudié Licenciatura en Teatro en la Universidad Nacional de Córdoba y aparte soy Director de la Escuela Municipal de Teatro y he participado con instituciones del medio, pero fundamentalmente eso la carrera de Licenciatura en Teatro en la Universidad Nacional de Córdoba.	No.	Soy el único.	(SD)

<p>Río Segundo</p>	<p>Hice la carrera de Licenciatura en Ciencias Políticas y Desarrollo local en la Universidad de Villa María, sede Pilar, y estoy en situación de tesis.</p>	<p>(SD)</p>	<p>Tengo en la parte administrativa dos personas que tienen planta permanente de la Municipalidad, y tengo en la parte de biblioteca, también planta permanente, una biblioteca y después personal de planta permanente administrativa que, bueno, se han estado capacitando conjuntamente con la biblioteca para la atención al público. Y tengo maestrías (...) en total somos quince personas que estamos en la parte de cultura</p>	<p>No. Mirá las capacitaciones, que vos me digas que tienen algún estudio específico ... no. El único cargo que responde es la biblioteca. Lo que si, yo te hablo desde que yo estoy, trato de hacer como de agente multiplicador, de hacerlos partícipes de las actividades, y hoy por ejemplo, lograr que vengan ... bueno. Pero falta mucho. Es cuestión de todos los días.</p>
<p>Córdoba</p>	<p>El entrevistado tiene secundario completo</p>	<p>Sin dato</p>	<p>Fundación Ábaco / casi todos tienen post-grado, hay un Magíster que es Arquitecto y un integrante en proceso de post-grado en Antropología.</p>	<p>Los que tienen post-grado (dos) están haciendo Masters en Gestión Cultural en el exterior.</p>

Camilo Aldao	Animadora sociocultural, Profesora de teatro	Mónica Della Croce / primera etapa del proyecto Proceder, artista independiente.	(SD)	(SD)
Villa Carlos Paz	La entrevistada es gestora independiente, Fonoaudióloga, y Licenciada en teatro	La entrevistada tiene diplomaturas en administración y gestión cultural.	(SD)	(SD)
Salsipuedes	Docente de música y cantautor	José Luis Fernández / Diplomado en gestión cultural	En su mayoría experiencia propia de artistas, y en organización de eventos.	(SD)

Fuente: Elaboración Propia.

PLANILLA: “02 – ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y TOMA DE DECISIÓN”

LOCALIDAD	ÁREA DE LA QUE DEPENDE	ESTRUCTURA INTERNA DEL ÁREA (CARGOS, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES)	DÍAS Y HORARIOS DE TRABAJO	ACTIVIDADES DE GESTIÓN	TOMA DE DECISIÓN
Vicuña Mackenna	Cultura depende de la Secretaría de Gobierno.	Está formada sólo por el Director de Cultura.	(SD)	(SD)	(SD)
Laboulaye	La Casa de la Cultura depende del Ejecutivo Municipal.	Está formada por un Asesor Cultural, un Coordinador de Actividades y su secretaria.	(SD)	EL Coordinador se encarga de la gestión de actividades de la Casa de la Cultura.	(SD)
Las Varillas	Cultura depende de la Secretaría de Cultura Municipal.	Está formada sólo por la Directora de Cultura, quien se encarga de todas las actividades del Área.	(SD)	(SD)	(SD)
Villa María	Cultura depende de la Universidad Popular (Municipalidad de V.M.)	El Área está formada por Dirección (planificación, propuesta, estudio y análisis de proyecto) y Subdirección (Ejecución de programas culturales y su articulación con otras secretarías, ejecución de espectáculos en vivo, proyección y difusión de elencos municipales e independientes).	(SD)	Secretaría de Cultura.	Evaluación de proyectos, presentación de presupuesto y ejecución.

Villa Nueva	Secretaría autónoma. Depende de la Secretaría General de Gobierno.	El Área esta compuesta por cuatro (4) Secretarías: Cultura, Educación, Deportes y Juventud.	(SD)	(SD)	(SD)
Laboulaye	Depende directamente de la Intendencia.	Está formada por un Asesor Cultural, un Coordinador de Actividades y su secretaria.	(SD)	(SD)	(SD)
Laboulaye	El Área Cultura depende de Intendencia, no hay secretaria ni dirección.	El Área está formada por un Asesor Cultural, un Coordinador, su secretaria, el personal de limpieza y el guardia.	(SD)	(SD)	(SD)
Villa del Rosario	Secretaría de gobierno	Director de cultura y dos personas más.	(SD)	Hay una planificación anual y después, a medida que van arribando otros tipos de proyectos, se organizan	(SD)
Luque	Directamente es parte del Ejecutivo	No hay equipo	(SD)	Desde el Municipio, se realizan pequeñas reuniones de gabinete, donde se distribuye y se analiza la necesidad que Cultura tiene.	Cuando la Secretaría de Cultura programa algún acto o algún evento o un curso, se analiza hasta donde se puede llegar con cada una.

General Deheza	Secretaría de gobierno	En la Casa de la Cultura hay integrantes de un consejo consultivo, más los empleados de planta	(SD)	(SD)	Se reúne el consejo consultivo una vez al mes y se analizan los distintos proyectos, las inversiones presupuestarias, las actividades en general.
Pilar	Del gobierno	No, no hay nadie más.	(SD)	(SD)	Las planificamos en realidad, como estoy sola, con el Área de Juventud y Deporte, como te dije. Trabajamos muy interrelacionadamente y en equipo de trabajo con el Intendente siempre presente y con el Secretario de Gobierno recursos, vivimos peleando con el Secretario de Hacienda
Toledo	De la Secretaría de Gobierno.	No, no está formada, está en formación.	(SD)	(SD)	Son cosas que todavía no te las puedo, hasta que no estén bien encaminadas y ellos decidan

Matorrales	Depende de la Municipalidad directamente	No hay cargos fijos, se buscan grupos de trabajo de acuerdo a las necesidades y no se trabaja todo el año sino cuando hay una actividad específica	(SD)	(SD)	Decisión grupal con profesores y coordinadores de actividades
Luque	Depende de la Secretaría de Cultura	Yo estoy a cargo de organizar los talleres y las actividades que supervisamos desde mi Área	(SD)	(SD)	Yo tengo mi propio presupuesto, pero que se viene trayendo de años anteriores, y ahora las cosas no cuestan lo mismo así que hay que conversarlo un poco.
La Playosa	Como es una localidad muy chiquita recién ahora estamos probando una Secretaría de Cultura, pero no hay una organización formal todavía	Funciones y demás no habría,...	(SD)	(SD)	Como somos muy nuevos en la gestión estamos viendo cómo hacer para ampliar (esto el Consejo ya lo aprobó) el dinero que se destinaba a Cultura, que era infimo, pero el tema es que hasta que yo no tenga bien en claro cuáles son los proyectos que se van a realizar en el año, por ahí no se puede establecer presupuesto fijo

Los Zorros	Directamente del Intendente. Es un pueblo tan chiquito que cualquier cosa vamos y le preguntamos a él	Las comisiones se armaron con representantes de cada institución que quisiera hacer algo por la cultura del pueblo	(SD)	(SD)	Nada, voy y pregunto en la Municipalidad si tienen plata... con el intendente es pelear, más con las fiestas patronales ahora
Laguna Larga	Directamente hay una Dirección que es de Desarrollo Social y depende de esa Dirección y si no directamente del intendente	Único.	(SD)	(SD)	(SD)
Río Segundo	De la Secretaría de Gobierno	Y te digo... yo que estoy a cargo no tengo subdirección. Es decir, en la Municipalidad el cargo otorgado solamente es el mío. Los demás son administrativos que están a cargo que yo los he distribuido en distintas funciones. Por ejemplo, tengo encargado de talleres, encargados de biblioteca, la parte administrativa que me... este... hace toda la parte que corresponde a la dirección ante la Municipalidad o afuera, y bueno... tengo otra persona que está como secretaria mía para la gestión digamos. Pero no tengo otros cargos que estén constituidos así ¿me entendés? el único nombramiento es el mío	(SD)	(SD)	(SD)

Córdoba	Fundación Ábaco	Tiene 5 socios fundadores; 6 en el consejo de dirección. Los cargos se reeligen cada 2 (dos) años, rotando siempre el presidente de la fundación, sin posibilidad de ser reeligido.	(SD)	Se llevan a cabo proyectos, investigaciones y capacitaciones.	Se evalúan los diferentes proyectos y se decide cuál va a llevarse a cabo siempre por unanimidad.
Camilo Aldao	Área Municipal de Cultura	Única responsable del área / empleada de planta	(SD)	Elaboración de proyectos, realización de los mismos, realización de proyectos extra municipales	El intendente más la entrevistada
Villa Carlos Paz	Es gestora independiente	Es gestora independiente	(SD)	Elaboración y presentación de proyectos. Producción de grupos de teatro independientes. Organización de seminarios, charlas.	La entrevistada o la Municipalidad cuando los proyectos son vinculados a la misma.
Salsipuedes	Área de Cultura de la Dirección de Cultura, Turismo y Deporte de la Municipalidad.	Está la función de Coordinador de Cultura y el resto son participaciones informales.	(SD)	Elaboración de proyectos, realización de los mismos.	La Dirección de Turismo, Cultura y Deporte e Intendencia

Fuente: Elaboración Propia.

PLANILLA: “03 – ACTIVIDADES ACTUALES – ACTIVIDADES PROYECTADAS”

LOCALIDAD	ACTIVIDADES ACTUALES	ACTIVIDADES PROYECTADAS
Vicuña Mackenna	Talleres culturales (de lunes a sábados), festival de cine nacional “Los nuestros en concierto” (actividad con artistas locales).	(SD)
Laboulaye	Talleres de Teatro municipal, Programación de página web con una agenda cultural del dpto. Roque Sáenz Peña y General Roca.	Formación de un Consejo Interdepartamental o Regional de Actividades Culturales. Diagnóstico, proyección de actividades y seguimiento llevado a cabo por la institución.
Las Varillas	Práctica de 8 talleres: folklore para adultos, folklore para niños, ritmos caribeños (candombe, murga y comparsa), pintura decorativa, telar indígena, tapices, bordado a mano, acordeón, piano y órgano. Dirección de: Colegio de Arte, Coro de Cámara Municipal, Banda Municipal. Presentación de espectáculos (locales y de la región).	Fiestas Patronales en Octubre: actividades artísticas y artesanales con artistas locales. 40° aniversario de Las Varillas como ciudad, en diciembre: actividades artísticas. Revalorizar las fiestas de las Colectividades.

<p>Villa Maria</p>	<p>Recuperación del Ser Nacional: desde escuelas de arte: diseños autóctonos desde lo nativo (murales, esculturas, grabados, dibujos y pinturas), desde escuelas de teatro: textos y obras de autores argentinos, desde escuelas de circo: recuperación de festejos carnavalescos argentinos, desde escuelas de títeres: armado y puesta en escena de leyendas argentinas, desde el departamento de folklore: enseñanza de danzas tradicionales argentinas, desde la orquesta campesina: repertorio del cancionero popular folklórico, ejecución de instrumentos criollos, construcción de instrumentos con materiales reciclados. Todo esto en escuelas de barrio, centros vecinales y "municipales". Clubes domingueros (orquestas características y música ciudadana), Encuentro Nacional de Escultores, Salones regionales de pintura, Encuentro de Escritores, Actividades musicales de todos los géneros, Ciclos de capacitaciones y disertaciones.</p>	<p>(SD)</p>
<p>Villa Nueva</p>	<p>29 talleres culturales en los distintos barrios.</p>	<p>"Fiestas de Octubre" (concursos de pintura, poesía y cuentos, encuentro de coros, reinauguración del Museo).</p>
<p>Laboulaye</p>	<p>(SD)</p>	<p>(SD)</p>
<p>Laboulaye</p>	<p>Se está realizando el proyecto Tinta Fresca de la editorial Clarín, en donde a principios del ciclo lectivo se reparten libros, en el marco de una feria, con el protagonismo especial de las maestras. También se están llevando a cabo cursos de Administración de PYMES, de Porcelana fría, Lengua de Señas, Folclore, Danza Árabe, y Yoga. En el año anterior se dieron Arte Indígena y Pintura Japonesa.</p>	<p>Ritmos latinos y coro polifónico.</p>

Villa del Rosario	Se están trabajando con todos los entes culturales, bandas, teatro, taller de dibujo, ballet.	Encuentro de escritores, se están organizando lo que van a ser las fiestas patronales que se trabajan en conjunto con la parroquia, para realizar distintos eventos culturales, presentación de un coro, charlas, etc.
Luque	Dieciocho talleres de distintas actividades. Un sector de la Secretaría se dedica a la educación, se dictan clases para preparar a personas para terminar el secundario.	Realización de un archivo fotográfico con miras al centenario de Luque; seguir trabajando en la educación, dictando clases y talleres de diferentes disciplinas.
General Deheza	Feria de artesanías, una Peña folklórica, una presentación de todas las actividades realizadas por los talleres, de teatro, danzas folklóricas, danzas contemporáneas, taller de cine; concursos del taller literario; presentaciones del taller de música.	Trabajando en red con las escuelas, está planificada la visita de Susana Dillon. Ampliación de la biblioteca; cursos y talleres en los barrios para lograr una óptima integración.

<p>Pilar</p>	<p>Bueno, el área de cultura está en este momento realizando ... proyectos en las escuelas con un gabinete interdisciplinario, se puso en funcionamiento en marzo, se hace un seguimiento de eso, hay un gabinete en todas las escuelas de nivel inicial, primario y medio de la localidad, estamos en gestión con un plan, para hablarte primero de la parte educativa, de alfabetización que van a traer, programa cubano se llama "yo sí puedo", para erradicar definitivamente la alfabetización de la localidad y bueno hay prácticamente funcionando 30 talleres en el espacio físico donde está el Área, que están relacionados con la danza, la música, el canto, y esos talleres tienen participación comunitaria no solamente en el ámbito municipal sino en cualquier evento que se realiza en la localidad entre otras cosas que ahora ... son muchas, tendría que haber traído mi programación. Se hacen festivales, hemos tenido por ejemplo el ritual de la pachamama en el día del folklore, desde febrero que convocamos a los músicos locales que también tienen sus presentaciones bueno, y diversas</p> <p>Bueno, nosotros trabajamos a cada mes del año le damos una temática: junio fue el mes de la bandera, mayo el de la patria, y todas las actividades giran en torno a eso, agosto fue el mes del niño y hemos salido con videos programados desde el área sobre los derechos del niño, trajimos espectáculos de Córdoba, bueno se hicieron una serie de cosas relacionadas con los niños.</p> <p>Estamos peleando para presentar un proyecto para autogestionarnos, no tener que ir a pedir a Hacienda cada vez que necesitamos, sino crear una caja paralela donde podamos hacer una serie de eventos que van a ser exclusivamente para Cultura.</p> <p>Estamos por editar un libro de un autor local, eso es por ordenanza, y también el Concejo Deliberante aprobó la creación de una bandera para Pilar, esas son cosas que han pasado por ordenanza y decreto, el tema del gabinete, aprobado por ordenanza y decreto.</p>
<p>Ahora en septiembre es el mes de la juventud, queremos rescatar el espacio del balneario, porque hace bastante tiempo que los chicos se van a otro lado entonces vamos a traer un grupo musical que los convoca; y tenemos planificado el día nacional de la juventud el 16 con una serie de actividades que integran a las escuelas de Pilar y también estamos planificando el mes de octubre, que es el mes de la ciudad con una serie de actividades, con un expo tour, un festival de peñas, una feria del libro, un museo itinerante que va a venir de Buenos Aires, todo eso para octubre.</p> <p>Se esta convocando a conformar una comisión para los carnavales, porque tuvieron mucho éxito a pesar de que los hicimos muy rápido. Apenas entráramos, fue una cosa que pegó, entonces ahora estamos formando una comisión donde participan los clubes y la gente de los centros vecinales para hacer el siguiente, y después llamamos a la gente de los centros de estudiantes, con ellos estamos trabajando para planificar el mes de la juventud.</p>	

Toledo	<p>El Área Cultura hoy por hoy está realizando el tema de la danza como lo dije, después hay un taller de danzas árabes, de gimnasia rítmica, y bueno estamos casualmente tratando de formar una encuesta para ver qué les interesa a los niños y a los jóvenes.</p>	<p>Me gustaría hacer una encuesta en las escuelas primarias, secundarias, en la cual la gente manifieste qué actividades les gustaría desarrollar, ya sean artísticas o literarias. Y bueno después poder comenzar con todo esto.</p>
Matorrales	<p>Danzas árabes, patín, yoga, deportes y algo de bochas.</p>	<p>Ampliar las actividades a pinturas en tela, al óleo, tejidos de crochet, hemos hablado algunos artesanos para que se hagan presentes para fin de año, entre otras cosas</p>
Luque	<p>El Área Cultura está realizando los talleres municipales actualmente que son alrededor de 25, se controla todo lo que es planificación de la guardería municipal, los espectáculos culturales, digamos, charlas, conferencias.</p>	<p>Dentro de la planificación tenemos la refuncionalización de la biblioteca, la reorganización del museo, y estamos ya preparando el camino al centenario del pueblo, que queremos que ahí se desparrame cultura..</p>
La Playosa	<p>Comenzamos primero con una encuesta que realizamos por todo el pueblo, para ver un poco los intereses y qué era lo que la gente necesitaba, y en base a eso se fueron armando proyectos. Se tuvieron que establecer prioridades porque la gente pidió muchas cosas diferentes, entonces en base a eso se priorizó la formación de talleres, algunos municipales, otros que se autogestionan, pero todos englobados en la Secretaría de Cultura.</p>	<p>Eso se va a charlar una vez evaluado este primer año, para ver en cuanto a lo proyectado qué es lo que logramos y qué es lo que falta, y en base a eso será el segundo paso, determinar qué se llevará a cabo</p>
Los Zorros	<p>Estamos organizando los festejos patronales, ahora para octubre. Y trabajamos con Tito Acevedo en cultura para el interior que siempre nos está mandando eventos desde Córdoba.</p>	<p>Además de la biblioteca, que estamos sacando la personería jurídica, estamos con lo de la restauración de la capilla que es la más vieja de la zona y es muy importante para nosotros, y bueno, las fiestas patronales, que serán nueve días de actividades.</p>

<p>La Rioja</p>	<p>Yo asumí en diciembre y mi primer objetivo fue cambiar la cosmovisión de lo que es cultura. (Se creía que cultura era revolver el pañuelo y bailar malambo) ... cambiar esa imagen, revalorizar el hecho cultural de cada día, las culturas propias de la región y del lugar, hacerle entender a la gente que no hay culturas mejores ni peores.</p> <p>Tenemos talleres en los barrios. Por ejemplo, los días lunes con el Ministerio de Desarrollo Social buscamos todas las viejas de los barrios y las llevamos gratis al cine, cuando hacia 25 años que no iban. Pretendemos ir formando centros culturales el día de mañana donde haya discusión y pensamiento, volver al tema de la comunidad porque Cultura tiene mucho que ver con comunidad</p>	<p>(SD)</p>
<p>Laguna Larga</p>	<p>Las actividades son múltiples digamos. Para este mes hay... estamos programando un encuentro de artesanos, para fin de mes un encuentro nacional de escritores y la maratón de la lectura para los primeros días de octubre.</p>	<p>Se planificó el año pasado cuando se presentó el proyecto de gobierno (...) se presentaron las actividades del Área de Cultura que abarcan desde enero, empezamos con un festival de rock, hasta diciembre, que vamos a terminar alrededor del veinte de diciembre y están programando las actividades. Por lo menos dos actividades por mes.</p>

<p>Río Segundo</p>	<p>Nosotros trabajamos conjuntamente con las escuelas. Con veintitún escuelas de Río Segundo. Y trabajamos también con las instituciones intermedias. Y tenemos, específicos nuestros, talleres culturales. Tenemos veintiséis. Realizamos los juegos olímpicos estudiantiles, y ya vamos por la décimo tercera realización, que lo hacemos conjuntamente con el Área de Deporte. Tenemos, por ejemplo, encuentros, por ejemplo para actos cívicos, esperando el veinticinco. Trabajamos conjuntamente con otros artistas, otras instituciones de la parte regional, por ejemplo la banda de Oncativo, Tratamos de revalorizar artistas locales. Ahora viene el cumpleaños de Río Segundo y hacemos un homenaje a las colectividades, recordamos todas esas fechas con distintos actos. A fin de año hacemos un festival del asado criollo con valores locales. Actividades tenemos bastante.</p>	<p>Yo tengo una planificación que hemos hecho de cuatro años con esta nueva gestión que comenzó. Cuatro años con un eje que es mirando al Bicentenario de la Patria y los ciento cuarenta años de Río Segundo. Entonces estamos trabajando con la mira de recuperación de parte de porque Río Segundo no tiene fundadores sino que parte desde la creación, digamos acá, de la apertura del ferrocarril. Entonces estamos avocados a destacar la estación de trenes y conjuntamente a la par de ellos hacer una revalorización histórica entre los doscientos años de la Nación y los ciento cuarenta de Río Segundo, acompañada con toda la parte cultural, un poco como nos enseñó la profesora, tomando el pasado, con la actualización de hoy, con miras hacia un futuro. Teniendo memoria, digamos.</p>
<p>Córdoba</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación sobre Turismo Cultural en Cosquín. - Trabajos en el campo del Mecenazgo. - En proceso de edición de un libro. - Una investigación sobre ... (¿?) en curso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lanzar la "Tecnificatura en Gestión Cultural" en convenio con el Instituto "La Metro". - Lanzar el "Post-grado en Gestión Cultural" en convenio con la Universidad Católica (UCC). - Publicar un libro, que es una suerte de segundo tomo del "Inconciente Colectivo".
<p>Camilo Aldao</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Agrupación "Arte Local" - Creación de un festival que hoy tiene once ediciones - Presentación de proyecciones artísticas locales - Organización para la celebración de fechas festivas propias de la localidad. - Talleres culturales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformar la actividad plástica y literaria, hasta hoy casi inexistente en la localidad. - Continuación de las actividades actuales.

<p>Villa Carlos Paz</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realización del ciclo “segundos del mes teatro” de artes escénicas contemporáneas. - Realización de seminarios, charlas en la localidad de Carlos Paz con disertantes de la ciudad de Córdoba Capital. - Realización del evento “Afuera”, que consiste en la circulación del teatro independiente por distintas localidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ciclo “circo con segunda”, consiste en intervenciones urbanas en diferentes espacios municipales y privados en pos de la captación de espectadores. - Encuentro de “formación de espectadores” en Venezuela, con la participación de la crítica, el público y los mismos artistas (en la modalidad de obra y debate).
<p>Salsipuedes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico, censo de artistas. - Talleres Culturales y descentralización de éstos. - Inclusión de barrios marginales - Muestra mensual de artistas plásticos locales. - Fundación del Concejo Municipal de Educación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muestras de artistas plásticos - Organización del festival de rock. - Fiestas patronales. - Preparación de la apertura de temporada. - Realización del proyecto “el cine va a la escuela”. - Trabajando con concejales para decretar la declaración del patrimonio indígena.

Fuente: Elaboración Propia.

PLANILLA: “04 – PLATAFORMA POLÍTICA, POLÍTICAS, NORMATIVA”

LOCALIDAD	REFERENCIAS EN LA PLATAFORMA POLÍTICA DE CAMPAÑA	POLÍTICA DE CULTURA LOCAL	NORMATIVA LOCAL REFERIDA A CULTURA
Vicuña Mackenna	<p>La cultura ocupó un lugar muy importante en el cargo del político del momento. Tan importante que le permitió al actual Director de Cultura permanecer 17 años en el cargo.</p>	<p>Las actividades se planifican en cuanto al consenso. Se pone la idea base a discusión de la gente a través de encuestas, charlas, hasta la “servilleta del café”, que consiste en tomar nota de las ideas de la gente que se cruza en la calle.</p>	<p>No existe todavía.</p>
Laboulaye	<p>El entrevistado afirma que la Intendencia tiene buenas intenciones para con la Cultura, pero aún así siguen existiendo obstáculos para los objetivos de la gestión de Cultura.</p>	<p>Las actividades se planifican mediante la entrevista y el análisis del plan cultural. Las actividades parten de un proyecto presentado por la gente, el cual es evaluado por el Ejecutivo de la Municipalidad. En el plan de acciones de Corvetto se incluye un diagnóstico, proyección de actividades y seguimiento de las mismas llevado a cabo por la institución.</p>	<p>Casa de la Cultura es creada por la ordenanza N° 1900, el 12/05/92, modificada por ordenanza N° 2164, el 21/09/93, se declara de utilidad pública e interés municipal para destinos varios, el inmueble de propiedad de la empresa Ferrocarril del Estado, durante la gestión municipal de Antonio Garimanno con la labor de Carmen Marcan.</p>

<p>Las Varillas</p>	<p>Se le dio un lugar muy importante.</p>	<p>La planificación está directamente vinculada con el presupuesto: si éste no alcanza se priorizan actividades y el resto se financian con alguna empresa interesada.</p>	<p>En el preámbulo de la Carta Orgánica Municipal se hace referencia a la importancia del mantenimiento y revalorización del patrimonio histórico cultural. También existe una ordenanza de la Creación de la Dirección de Cultura, ordenanza N° 085/84, la cual plantea los objetos que hacen al Área de Cultura. Entre ellos lo inherente a la conservación del patrimonio histórico-cultural, lo que se refiere a la gestión de políticas culturales, la difusión y acceso a diferentes disciplinas artísticas, la articulación del Área Cultura con otras áreas de la ciudad, etc.</p>
<p>Villa María</p>	<p>La cultura ocupa en la plataforma política de la actual gestión municipal "un lugar preponderante y abierto a todos. No se trabaja a puertas cerradas". "El intendente pidió fundamental contención cultural en los barrios más humildes, y que los habitantes puedan tener la misma capacitación que la que da un ente privado"</p>	<p>Las actividades se planifican a partir de un determinado proyecto, el cual se evalúa teniendo en cuenta que sea una propuesta colectiva, es decir, que escape a los intereses personales.</p>	<p>Existen pero no las nombra.</p>
<p>Villa Nueva</p>	<p>Como ésta es una Secretaría que abarca cuatro Áreas muy importantes, se le ha dado muchísimo impulso. Por esta Secretaría pasan todos los eventos que realiza el Municipio, ya que seguro estarán incluidos en alguna de las Áreas</p>	<p>(SD)</p>	<p>Hay muchos, por ejemplo los concursos tienen su propia ordenanza, su propia normativa, pero eso ya viene de años, no lo creamos nosotros. Tenemos una junta de historia que depende de esta Secretaría y también tiene sus ordenanzas. Toda actividad tiene su ordenanza y en caso de necesitar una nueva, se envía al Consejo Deliberante y se crea una ordenanza nueva, o por decreto del Ejecutivo, dependiendo la importancia de la actividad</p>

Laboulaye	(SD)	(SD)	(SD)
Laboulaye	En la plataforma política lo que más se aproximó a Cultura fue una promoción del deporte.	Los ciudadanos se acercan con proyectos por escrito, que luego son debatidos junto al coordinador y derivados a Intendencia, Área que en varias ocasiones imposibilita la realización.	Hay una ordenanza acerca de la creación de La Casa de la Cultura. El entrevistado cree que se remonta al año 1998, pero no tiene datos precisos.
Villa del Rosario	Un lugar importante	(SD)	La creación de la Junta Municipal de Historia; y la ordenanza para con el circuito histórico de los principales lugares que hay en Villa del Rosario.
Luque	La secretaría de Cultura de Luque se creó recientemente en diciembre de 2007, cuando el señor Romano asumió como Intendente.	Su plan de gobierno esta recién comenzando, pero se sostiene que, desde la campaña política, consideran importante hacer entender a la gente que la cultura es una inversión y no un gasto.	(SD)
General Deheza	(SD)	No hay una política cultural, pero se considera importante elaborarla con el Intendente actual.	(SD)
Pilar	Se le ha dado, desde mi punto de vista, un lugar de bastante importancia; pero para el Intendente, más allá de los otros funcionarios. Para él es una cuestión totalmente importante, me siento avalada y motivada aun cuando no hay recursos. Pero sí tiene un lugar importante.	(SD)	(SD)

<p>Toledo</p>	<p>Y bueno, eso es tratar de formar y gestionar, este un, algo nuevo, o mejor más que algo nuevo, algo donde la gente participe, que no la tenía, Toledo ha sido nulo.</p>	<p>(SD)</p>	<p>Por ahora nada, es comenzar de cero, hay que comenzar de cero, sentarse y bueno, ojalá que esta charla sirva para eso, para que las autoridades abran los ojos y puedan tirar para adelante.</p>
<p>Matorrales</p>	<p>Se le dio importancia al desarrollo de la cultura y las actividades que se realizan en el pueblo.</p>	<p>(SD)</p>	<p>Últimamente no se han hecho ordenanzas. Sé que hay una que hace referencia a cultura, pero no recuerdo en este momento</p>
<p>Luque</p>	<p>Yo te diría que prioritaria. El Intendente actual tiene prioridad por las actividades culturales. Incluso a veces hay cosas que exceden los gastos y él me apoya ampliamente, y ya estamos trabajando por el centenario para que el pueblo brille.</p>	<p>(SD)</p>	<p>Si, está el decreto por el que se creó la Secretaría de Cultura. Y las ordenanzas se van generando en la medida que se van necesitando</p>
<p>La Playosa</p>	<p>Importante. Para ella la parte cultural es una cuestión a atender y que ha estado desatendida, y que hay que reflotar. Estamos como resurgiendo, la gente participa más.</p>	<p>(SD)</p>	<p>Ahora no me las acuerdo, no las tengo en mente, pero bueno, hubo sesiones del consejo. Hay un boletín municipal que sale todos los meses, que informa las actividades culturales, todo el movimiento cultural se informa a través del boletín oficial que además informa ordenanzas, etc.</p>
<p>Los Zorros</p>	<p>El intendente dice que en noviembre, cuando se reúna para ver el presupuesto del año que viene, ahí va a poner a Cultura en un lugar especial, pero habrá que ver.</p>	<p>(SD)</p>	<p>Si, hay una sala donde funciona una biblioteca de poquitos volúmenes, y eso se creó por ordenanza el año pasado, ...</p>

Laguna Larga	Papel principalísimo. Está haciendo hincapié principalmente en lo que es Obra Pública, Servicio Público y Cultura. Son los tres pilares principales del gobierno.	(SD)	Actualmente se ha dictado una ordenanza por el tema de patrimonio cultural de la preservación de edificios fundamentalmente, y ahora se ha formado una comisión que son los que van a determinar aquellos edificios que posean valor histórico cultural para ser preservados, para evitar que no se demuelan y ese tipo de cosas, entonces se ha formado esa comisión que es la que va a reglamentar esta ordenanza.
Río Segundo	Dentro de la plataforma de gobierno está como una de las Áreas más. Yo no creo que ni más ni menos, pero veo así... igualdad. Lo que pasa que nosotros también hacemos de nuestra parte para esto jerarquice ¿Me entendés lo que te quiero decir? Estamos diciendo presente en todo momento, en todo lugar. Tratamos de estar presentes, de participar... nos ganamos el espacio también.	(SD)	Mirá, tenemos incumbencias. Por ejemplo, si yo veo por ejemplo que se hace una ordenanza con la prohibición del cigarrillo, nosotros tenemos participación en lo que hace a concursos de afiches... no es que sean específicas de Cultura, pero sí estamos.
Córdoba	(SD)	(SD)	(SD)
Camilo Aldao	Desde que comienza su gestión se le empezó a dar lugar importante a la cultura en las plataformas políticas. En las últimas elecciones los tres partidos que se presentaron incluían propuestas de cultura en sus plataformas.	- Trabajo con artistas independientes, ya que hay mucha actividad en la localidad - Conformación de proyectos que perduren en el tiempo - Creación de redes con otras localidades de la zona.	De preservación de patrimonio tangible.

Villa Carlos Paz	No había propuestas	(SD)	La entrevistada está trabajando con gente del Consejo para derogar una ordenanza que permita el cobro de entradas en el único Auditorio Municipal de la ciudad, que hoy no es permitido.
Salsipuedes	Mucha importancia a cultura y educación. El actual intendente era el encargado del Área en una gestión anterior.	Política con vistas en el desarrollo social (El entrevistado tiene cursado de Trabajo Social no terminado).	Están trabajando sobre declarar el patrimonio indígena.

PLANILLA: “05 – FORTALEZAS Y DEBILIDADES”

LOCALIDAD	FORTALEZAS DE LA ACTUAL GESTIÓN DE CULTURA	DEBILIDADES DE LA ACTUAL GESTIÓN DE CULTURA	OBSERVACIONES
Vicuña Mackenna	El apoyo de la gente que posee la Secretaría.	Concienciar al equipo municipal de la importancia que tiene la tarea municipal.	
Labolay	(SD)	(SD)	
Las Varillas	Aceptación y apoyo de la gente en general.	Presupuesto y tiempo.	
Villa Maria	La constitución del equipo de Cultura (todos artistas). El área está abierta a quienes quieran formar parte de las propuestas establecidas.	Falta de planificación de la gestión cultural anterior.	
Villa Nueva	Buena relación con la Secretaría de Cultura de La Provincia. Inclusión en el corredor cultural del depto. San Martín y Tercero Arriba. Revalorización de artistas locales.	El presupuesto.	
Labolay	(SD)	(SD)	

<p>Laboulaye</p>	<p>La autogestión es la principal fortaleza en el período de su trabajo, lo cual consigue no involucrarse en cuestiones políticas, que irrumpen las actividades de cualquier proyecto en marcha. El respeto, la valoración hacia los demás sin distinción de clase ni profesión.</p>	<p>El entrevistado remarca casos puntuales a comienzos de su gestión. Uno de ellos es el allanamiento policial en la “Casa de la Cultura” por el robo de un pasacalle correspondiente al partido político contrario al oficial; el enfrentamiento con serenos provenientes del personal del Área de Maestranza de la municipalidad los cuales se roban artículos de limpieza, y así también la muerte de un sereno dentro del establecimiento debido a problemas cardíacos, fomentados por una continua actividad sexual en horarios de trabajo.</p>	<p>Sin brindar más datos sobre lo considerado</p>
<p>Villa del Rosario</p>	<p>Capacidad</p>	<p>Falta de experiencia</p>	<p>Sin brindar más datos sobre lo considerado</p>
<p>Luque</p>	<p>Para el Departamento Ejecutivo, el Consejo Deliberante y el Tribunal de Cuentas, la Cultura nunca objeta gastos.</p>	<p>No lograr la participación deseada, alegando que la gente opta por lo más cómodo, que es quedarse en su casa viendo a Tinelli.</p>	<p>Sin brindar más datos sobre lo considerado</p>
<p>General Deheza</p>	<p>Sus deseos de trabajar en cultura llevan a la capacitación, al deseo de inclusión, y entendiendo a la expresión artística como expresión de todo un pueblo.</p>	<p>No lograr la participación deseada, aunque se usen todos los medios de comunicación al alcance;</p>	<p>Sin brindar más datos sobre lo considerado</p>

<p>Pilar</p>	<p>Y como fortaleza el equipo de trabajo, cuando algo se planifica, todo el mundo colabora y está en eso y en lo personal, creo que la experiencia es muy enriquecedora, la experiencia de ser docente, de estar veinte años que trabajo con jóvenes y el poder de convocatoria de haber tenido una muy buena relación con los jóvenes del pueblo, eso ayuda muchísimo a que se sumen a un montón de cosas que hoy las hago desde la Municipalidad.</p>	<p>Este es un primer año de prueba, realmente estaba desmantelado, el pueblo realmente no tiene una cultura de la cultura, siempre estaba visto como un gasto, el público, un público muy apático que no socializa, que no es fácil de convocar, o sea que nos sentimos muy satisfechos, porque es un trabajo de hormiga hasta descubrir cuáles son los gustos y las necesidades de la gente. Porque hemos traído conferencias, hemos hecho un montón de cosas pero todavía no logramos el número de público que esperamos.</p> <p>Y bueno recursos, vivimos peleando con el Secretario de Hacienda porque se cree, y vuelvo a insistir, es una cuestión muy arraigada de que lo que hace Cultura no es tan importante como lo que hace Obras Públicas, entonces siempre estamos peleando para conseguir presupuesto, lo que pasa es que es muy difícil de sostenerlo, en este momento por toda la secesión que vive el país con el asunto del campo, se han tirado todas las especulaciones o las probabilidades, se han frenado un montón de cosas.</p> <p>Las debilidades están relacionadas con la publicidad, el problema más grande que tengo yo ahora es con la difusión de las cosas que se hacen, probablemente sea por algún problema interno con la Secretaría de Prensa y Difusión, pero hay muchas cosas que no se conocen, en eso estamos fallando, la gente no se entera.</p>
--------------	---	--

Toledo	<p>No hay para, o sea, para evaluar, si te tendría que decir lo positivo es lo muy poco de algunas personas que se dedican en el ámbito cultural de seguir luchando solos dentro del pueblo, no de la gestión cultural y lo negativo. No haber agrupado todavía a todas las personas o instituciones que puedan generar a futuro un espacio cultural con desarrollo con una mirada más objetiva sobre las cosas.</p>	(SD)	
Matorrales	<p>El rescate de la juventud que se está haciendo, porque a un grande es difícil torcerle el destino, por a un chico lo puedes guiar mejor.</p>	<p>Y el presupuesto, que no alcanza para todo lo que se quiere hacer, es normal eso.</p>	
Luque	<p>Entre las fortalezas te diría que de mi parte hay muchas ganas de trabajar, de parte del señor Intendente, mucho apoyo, de parte de la gente que está comprometida con el Centro Cultural y no es poca (25 personas) con mucha voluntad.</p>	<p>Y como debilidad, siempre la parte económica, porque hay cosas que uno no las hace porque por ahí los costos son sumamente elevados. Porque inclusive lo que te dan desde provincia, las agencias, tal o cual tiene su costo de traslado, de la gente que viene, etc.</p>	
La Playosa	<p>Es que es muy poco el tiempo que llevo en el cargo. Esa pregunta te la voy a responder a fin de año una vez finalizadas las actividades.</p>	<p>Es que es muy poco el tiempo que llevo en el cargo. Esa pregunta te la voy a responder a fin de año una vez finalizadas las actividades</p>	

<p>Los Zorros</p>	<p>Que soy muy cabeza dura y no me van a ganar muy fácil (risas). Yo cuando tengo que trabajar, bajo la cabeza y trabajo</p>	<p>Y la debilidad es que no me llevan mucho el apunte (más risas).</p>	
<p>Laguna Larga</p>	<p>Es todo nuevo digamos. Lo mas fuerte, quizás porque hace tres años que lo vengo haciendo, es la parte de la Escuela de Teatro, donde arrancamos con cuatro alumnos y en estos momentos somos más de veinte.</p>	<p>Y lo otro, es que estamos aprendiendo, haciendo cosas, haciendo mucho, y ahí vamos viendo qué podemos mejorar, qué debemos resolver, qué cambiar pero estamos trabajando mucho con las instituciones educativas sobre todo, pero también las otras instituciones deportivas como los clubes, una participación activa. Tenemos la desventaja de que somos pocos, entonces no es fácil. Así que lo último fue la coordinación del acto del diecisiete de agosto donde participaron todos los centros educativos y las otras instituciones no gubernamentales.</p>	

<p>Río Segundo</p>	<p>Como fortalezas es decir, tener un equipo humano con ganas, de decir... eh... te doy una expresión: me dice un amigo: usted Silvia está enchufada, ¿No? es una buena expresión y hay que saberla canalizar, ¿Me entendés? es cuestión de tiempo, también de perseverancia. Entonces yo creo que eso es una fortaleza. Tener edificio propio también es una fortaleza. El trabajar... tener la apertura... haber tenido una carrera docente me da mayor solidez y tener facilidades de vinculación y de apertura. Para con las escuelas es muy bueno el trato que tenemos, entonces se puede trabajar bien, esas son todas fortalezas. Las instituciones, estar en el lugar, el tener tiempo exclusivo para eso, son fortalezas.</p>	<p>Y yo te diría que en debilidades son las circunstancias a veces, como hablaba recién, de la capacitación de la gente, porque cuando... es como decimos hoy, vos no podés amar lo que no conocés. Te doy un ejemplo: yo al encuentro de hoy invité, y bueno y gente de mi Área que me dijo no vengo y vino y vió y me dijo: ay, voy a venir. Y recién le digo: ¿Qué te pareció? y me dice: Sabe señora, voy a terminar la escuela. ¿Te das cuenta? Para mí eso significa un montón. Entonces esas son debilidades que hay que tratar de... ¿Me entendés? y bueno, a veces, ciertas circunstancias económicas. Bueno si no es por la propuesta que ha surgido desde la Universidad, no tenemos nosotros por la provincia algo continuo permanente. Tuvimos en los cinco años que te estoy hablando tres encuentros. Estamos invitados al encuentro provincial, pero es muy mejorable... no tenemos... esa es una debilidad, ¿No?</p>	
<p>Córdoba</p>	<p>El esfuerzo que se hace todos los años para conseguir un buen proyecto.</p>	<p>“No tenemos una financiación atada, o sea, si un mes, o si un año no metemos ningún proyecto no tenemos plata, entonces todos los años hay que conseguir un proyecto bueno” (Francisco Marchiaro 12-09-08).</p>	
<p>Camilo Aldao</p>	<p>- La construcción de redes - El trabajo con artistas locales - El proyecto de gestión que pudo perdurar por once años</p>	<p>- “A cada rato encuentro cosas, problemas, que no pude lograr, yo soy muy autocrítica, nunca estoy conforme” (Mónica Della Croce / 12-09-08)</p>	

Villa Caños Paz	La trayectoria y la calidad artística de la propuesta	“Pero en esta ciudad particularmente, donde casi todos somos llegados de afuera, son pocos los nacidos y criados acá entonces hay mucha falta de identidad, entonces hay falta de pertenencia. Y eso es una debilidad con la que tenemos que trabajar.” (Claudia Heredia / 12-09-08)	
Salsipuedes	Las ganas de trabajar, el esfuerzo.	La debilidad es la cuestión presupuestaria y de infraestructura municipal.	La localidad tiene en realidad problemas de necesidades básicas, como la actual crisis hídrica (está faltando el agua).

Fuente: Elaboración Propia.

PLANILLA: “06 – CONCEPCIÓN DE CULTURA”

LOCALIDAD	DEFINICIÓN DE CULTURA	OBSERVACIONES
Vicuña Mackenna	<p>Toda manifestación del ser humano.</p>	
Laboulaye	<p>Todo lo que produce el hombre es producto de la educación. Cultura es integración y es fundamental para formar una identidad.</p>	
Las Varillas	<p>La cultura está formada por elementos que hacen al obrar del hombre, es un cúmulo de conocimientos, ser culto es tener un bagaje de conocimientos superior a otros. La cultura es lo que define a una sociedad, son sus formas culinarias, sus formas de vestir, sus deportes, su vocabulario. La cultura se diferencia dentro del país, dependiendo del clima, de los extranjeros que habitan cada región (inmigrantes) y de los aborígenes que han habitado y de la fusión entre ambos. Cultura es todo: deportes, turismo, educación, política, religión, etc.</p>	
Villa Maria	<p>Cultura es todo lo que el hombre realiza cotidianamente desde que nace hasta que muere, es lo que posee consigo y lo manifiesta con sus pares. Nos distingue de los demás, es la que nos identifica como pueblo. Entendamos cultura como la religión, la música, la danza, las artes visuales, la cocina, la tonada, etcétera. Es lo que traemos de generación en generación, transmitida por nuestros mayores (cultura en bruto). Después, el individuo se cultiva si encuentra un espacio que le genere sensibilidad.</p>	
Villa Nueva	<p>La vida de un pueblo.</p>	
Laboulaye	<p>(SD)</p>	

Laboulaye	“Cultura está unida a educación”, “la cultura es para todos los sectores”, “cultura es una forma de acción social”, “cultura es arte”.	Muy segura y sin agregar más datos a lo considerado
Villa del Rosario	Todos los elementos que nos identifican como miembros de una comunidad	Su definición fue en base a su perfil político y a su función, sin nombrar ni hacer referencia a otras cuestiones.
Luque	Es la base y el sustento de todo lo que queremos hacer desde la Municipalidad. Sin la cultura y la educación, no se pueden transmitir a los demás las cuestiones que se pretenden lograr en el Municipio. Sin la cultura se llevan a las malas prácticas políticas, debido al bajo nivel cultural de la gente se logran las compras de conciencia, y todas esas cosas.	Considera muchas concepciones. Alegando que es difícil de expresar, y no encontrando las palabras precisas.
General Deheza	Partiendo de lo etimológico, que es cultivar, en sentido de cultivarnos, capacitarnos, de perfeccionarnos día a día. Después cultura es una manifestación, tomada como expresión artística, es una forma de expresar, a través de distintas disciplinas artísticas, y es la expresión de todo un pueblo, eso es la cultura, es muy difícil definirlo, pero es una serie de manifestaciones que tienen que ver con la expresión artística y con la expresión del pueblo	
Pilar	La cultura, maldita pregunta diría Martín Lin (¿) cuando le preguntan qué es la literatura. Cultura es el respeto por lo que somos, por mirar siempre para adelante sin olvidar todo lo que está, y la revalorización del lugar donde uno está. La cultura es los que fueron y lo que hay que hacer para los que van a venir, la cultura es lo que somos y lo que vamos a dejar en el tiempo.	

	<p>Siempre se ha creído o se ha pensado que invertir en cultura es gasto innecesario y bueno, si me toca a mí estar al frente o dentro del equipo uno de los objetivos míos es tratar de hacer entender que no es una plata o un dinero malgastado sino que es una inversión a futuro para los chicos, o jóvenes o personas adultas</p> <p>¿Para mí? Para mí es una forma de vivir, es la forma de vivir de cada habitante de cada lugar. Cuando digo de vivir digo de pensar, de actuar, de sus costumbres. Cultura para mí no es, a veces se confunde con actividades culturales. Las actividades son parte, forman parte de la cultura. Y a veces cuando se dice que un pueblo no tiene cultura, está errado el término. Todo pueblo tiene cultura solamente hay que despertarla si está dormida, o tratar de que ésta, ese acervo que tenemos guardado, salga a luz y podamos, con nuestras cosas, mirar hacia un futuro con un desarrollo y con objetividad sobre todas las cosas y obviamente que los niños, más que todos los niños, lo jóvenes, necesitan una formación y una capacitación, porque al hablar de cultura parece que hablamos de una palabra muy que da miedo, pero yo creo que no es así, yo creo que es algo muy nuestro lo cual en el caso, en el lugar donde yo vivo nunca se explotó. Nunca se explotó, nunca se le dio a la gente la capacidad de hacer cosas, siempre lo hizo en forma individual e independiente.</p>
Matorrales	<p>Y, es un tema muy amplio. Cultura es un desarrollo de muchas cosas, culturas económicas, culturas sociales, no se me ocurre en este momento, no sé, distintos deportes, distintas manifestaciones de la gente, es muy amplio el tema.</p>
Luque	<p>La cultura es la base que caracteriza un pueblo. Un pueblo sin cultura puede tener muy buena posición económica, pero si es inculto, no le sirve para nada. La cultura, tuya, mía, la del otro va haciendo una "gran cultura" que es lo que caracteriza a los pueblos.</p>
La Playosa	<p>Para mí todo lo que no sea biológico es cultural. Creo que cultura son todas las expresiones del ser humano, o sea la forma de comer es biológica, pero la forma de satisfacer esas necesidades responde a muchas pautas culturales y a conductas aprendidas, y así con todas las actividades.</p>
Los Zorros	<p>Es el saber, el conocimiento, todo lo que tiene el pueblo para dar, y que puede intercambiar y a la vez puede ir perfeccionándolo.</p>

Laguna Larga	Y la cultura es todo. Todo lo que hace el hombre es cultura. No solamente lo intelectual, viste, sino lo que es normal, la música, la danza, el canto, la literatura, pero es cultura también el deporte, la educación vial, todo forma parte del acervo cultural del pueblo. Lo que ya está, lo autóctono y lo que se va incorporando. Todo forma parte de la cultura de un pueblo, yo lo veo como muy amplio al tema cultura.
Río Segundo	Yo me identifiqué mucho con lo que dijo la profe, que la cultura es la posibilidad que tiene cada uno de los ciudadanos de poder expresarse, recreando todos los días. Y no es que no respetamos lo de ayer. Yo digo que lo que hacemos hoy es lo que vamos a dejar para mañana, porque si no lo trabajamos... evidentemente...
Córdoba	"Para mí la Cultura es el resultado del ejercicio de un derecho humano, más que una producción. O sea, la cultura es una práctica, de lo que nos hacemos, de lo que tomamos, es sobre lo que nos podemos referir como cultura. Entonces no lo veo como un conjunto de objetos, ni de símbolos ni de creaciones sino una práctica. Un conjunto de cuadros son arte pero no son cultura, y una exposición es cultura. ¿Por qué? Porque la gente va, la toma, la ve, la vive, ejerce su derecho de acceder a la cultura." (Francisco Marchiario / 12-09-08).
Camilo Aldao	"La cultura es construcción colectiva. Es compromiso con tu propia historia, construcción de tu propia historia, ser protagonista de los procesos de construcción de identidad desde tu lugar, y de tu región. Implica una enorme responsabilidad, somos nosotros los que hacemos la historia, no tenemos que esperar que nos la den hecha. Para mí eso es el trabajo en cultura." (Mónica Della Croce / 12-09-08)
Villa Carlos Paz	"Yo lo genero mucho desde el lugar de calidad de vida. Porque yo sé que nos permite empoderarnos como ciudadanos, tener una actitud más reflexiva ante todo lo que está pasando, llámese teatro, llámese música, con lo que sea, con la cultura. Yo creo en la integración de las diferentes áreas, ¿No?, Bueno a eso es a lo que apuesto y eso es lo que sigo, esa es mi visión de cultura. Cuando traigo esta propuesta de teatro independiente a Villa Carlos Paz que es conocido por el teatro comercial, ¿No? Es que acá hay otra gente que consume eso también, no es que en Carlos Paz somos solamente revista, hay gente que consume eso también. Esa es mi postura de cultura." (Claudia Heredia / 12-09-08)

Salsipuedes	<p>“Ahí, bueno hay una definición que es sumamente amplia y que incluye todo el hacer, el saber del hombre, sus costumbres. Pero esa digamos, como que es más de libro. Yo creo también que cultura tiene que apuntar al desarrollo humano. Es decir, sí, aceptamos diversidad, incluimos, pero también aportemos a un mejoramiento de esta sociedad, de la realidad. Entonces eso implica que la cultura tiene una dirección, tiene una orientación.” (José Luis Fernandez / 13-09-08)</p>	
-------------	---	--

Fuente: Elaboración Propia.

ENTREVISTAS - AÑO 2009

PLANILLA: “01 – FORMACIÓN - CAPACITACIÓN”

LOCALIDAD	RESPONSABLE DE CULTURA FORMACIÓN	RESPONSABLE DE CULTURA CAPACITACIÓN EN CULTURA	EQUIPO DE CULTURA FORMACIÓN	EQUIPO DE CULTURA CAPACITACIÓN EN CULTURA
Villa del Totoral	Secundario completo / Profesorado de Teatro.	No.	Secundario.	No.
Jesús María	Estudiante 4º año de Arquitectura / 1º año de Licenciatura en Pintura.	(SD)	Distintos niveles de formación: estudiantes universitarios, concejales, empleados municipales	Algunos si: capacitación en talleres, cursos y congresos.
Sarmiento	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)
Sarmiento	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)
Jesús María	Ingeniera Agrónoma.	(SD)	Varios niveles: estudiantes universitarios, concejales, empleados municipales.	Algunos sí, en distintos talleres, cursos y congresos.
Villa del Totoral	Bachiller con orientación docente.	(SD)	Secundario.	No.
Río Ceballos	Licenciada en Bellas Artes.	(SD)	Secundario.	No.
Jesús María	(SD)	(SD)	Profesores de talleres (capacitación de técnicas artísticas), teatro, coro.	(SD)
Jesús María	(Secundario).	(SD)	No sabe.	No sabe.

Córdoba	Bióloga (entrevistado)	(SD)	Equipo del Museo: títulos universitarios, terciarios y estudiantes de carreras afines.	No han recibido capacitación en cultura.
Río Ceballos	Licenciada en Bellas Artes.	(SD)	Secundario.	No.
Río Ceballos	Universitario. (Licenciado) en bellas artes.	(SD)	(SD)	(SD)
Jesús María		(SD)	(SD)	(SD)
Jesús María		(SD)	(SD)	(SD)
Sarmiento	Medicina.	(SD)	Profesores.	Capacitación en gestión cultural.
Ciudad de Córdoba	Arquitecto.	(SD)	Título universitario, los menos, abogados, en general el círculo pequeño no tiene título.	Cursos de RRHH para cargos superiores.
Colonia Caroya	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)
Córdoba	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)
Deán Funes	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)
Deán Funes	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)
Río Ceballos	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)

General Baldissera	Nivel Secundario de Adultos (Título: Bachiller en Producción de Bienes y Servicios)	(SD)	Alicia Palmero (Docente – Directora Jubilada y Técnica Superior en Planeamiento, Organización y Administración de la Educación)	No
Los Surgentes	Profesor de Historia y Geografía (Nivel Terciario).	Curso de Gestión y Administración Cultural de la Secretaría de Extensión Universitaria UNC (1 año).	Talleres: docentes de distintas ramas artísticas. Administrativos: Estudios Secundarios.	(SD)
Cavanagh	Diplomado en gestión y producción cultural. Capacitación en museología.	Diplomatura en gestión cultural (Universidad Blas Pascal)-Curso Museología – curso marketing públicos y museo (ambos en SAU), Profesorado de folklore y danzas nativas Academia Aldo Bessone- Profesorado de Música y guitarra Conservatorio Papaverio- Profesorado de Inglés Inst. Western, Jornadas de capacitación en gestión cultural año 2005.		(SD)

Ordoñez	Capacitación U.N.R.C. - Diplomatura U.N.c. - Maestría en Pol. y Gest. de Desarrollo Local (en curso).	(SD)	Protocolo – talleres en artesanías.	(SD)
Villa María	Docente.	Docente. Cursando estudios en gestión cultural.	(SD)	(SD)

PLANILLA: “02 – ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y TOMA DE DECISIÓN”

LOCALIDAD	ÁREA DE LA QUE DEPENDE	ESTRUCTURA INTERNA DEL ÁREA (CARGOS, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES)	DÍAS Y HORARIOS DE TRABAJO	ACTIVIDADES DE GESTIÓN	TOMA DE DECISIÓN
Villa del Totoral	Secretaría de Gobierno Municipal.	Secretaría de Cultura / 2 encargados de Biblioteca / 2 encargados de Museo / 20 Profesores de talleres culturales	(SD)	Las actividades se planifican en conjunto con el equipo de trabajo	(SD)
Jesús María	La comisión funciona como una asociación de vecinos, apoyado por algunos concejales.	Trabajando para dotar a esta comisión de una estructura interna. Actualmente todos tenemos el mismo cargo.	(SD)	Las actividades surgen de inquietudes de los miembros de la comisión. Y se elaboran propuestas que son llevadas a la Municipalidad.	(SD)
Sarmiento	Depende del Intendente, ya que no tienen un área específica.	Formada por el referente (intendente) y asistentes.	(SD)	Las actividades se planifican según los fondos con los que cuenta la Municipalidad y las necesidades culturales del pueblo.	(SD)
Sarmiento	Depende del Intendente, ya que no tienen un área específica	Formada por el referente (intendente) y asistentes.	(SD)	Las actividades se planifican según los fondos con los que cuenta la municipalidad y las necesidades culturales del pueblo	(SD)

Jesús María	Funciona como una asociación de vecinos apoyados por concejales.	Aún se está organizando. En un futuro contarán con presidente, secretario, vocales, etc.	(SD)	Reparan los techos de la Torre de los Cuatro Pétalos.	Sugerencias de algún integrante de la comisión, luego es trasladada al ejecutivo del Concejo Deliberante.
Villa del Totoral	Depende de la Secretaría de Gobierno Municipal.	Comprende: Museo, talleres, biblioteca	(SD)	(SD)	(SD)
Río Ceballos	Depende de la Secretaría de Turismo, Deporte y Recreación.	Directora de Cultura, Secretaria de Directora de Cultura, Atención al público, Encargada del Control de Artesanos y Micro emprendedores, Encargada del Centro Cultural del Barrio Loza.	(SD)	Talleres culturales, apoyo escolar (primario y secundario), distintos eventos en la localidad, restauración de la capilla histórica donde se realizan charlas, debates, presentación de libros y muestras artísticas cada 15 días. Espectáculos de teatro y música en la sala Caminito Serrano. Control de espacios físicos. Organización de eventos en temporada invierno-verano. Carnavales venezolanos. Feria de artesanos y micro emprendedores.	De acuerdo al presupuesto destinado al área.

Jesús María	Depende de la Secretaría de Gobierno.	Director de Cultura-Turismo y Deporte.	(SD)	Feria de artesanías, talleres de capacitación, teatro, coro, exposiciones plásticas.	(SD)
Jesús María	No sabe	No sabe	(SD)	Exposición de pintura, artesanía y musicales.	No sabe.
Córdoba	Secretaría de Cultura del Gobierno.	No sabe. En su lugar de trabajo no están definidos los cargos y funciones aún.	(SD)	En el museo de Ciencias, Naturales talleres de "Mariposas" (collages), muestras de arte, filmación de un video clip.	Totalmente arbitrario.
Río Ceballos	Depende de la Secretaría de Turismo, Cultura, Deporte y Recreación.	Directora de Cultura, Secretaria de Directora de Cultura, Atención al público, Encargada del Control de Artesanos y Micro emprendedores, Encargada del Centro Cultural del Barrio Loza, Encargada de la Capilla Histórica.	(SD)	Talleres culturales, apoyo escolar (primario y secundario), distintos eventos en la localidad, restauración de la capilla histórica, donde se realizan charlas, debates, presentación de libros y muestras artísticas cada 15 días. Espectáculos de teatro y música en la sala Caminito Serrano. Control de espacios físicos. Organización de eventos en temporada invierno-verano. Carnavales venedecianos. Feria de artesanos y micro emprendedores).	De acuerdo al presupuesto destinado al Área de Cultura.
Jesús María	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)
Jesús María	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)
Deán Funes	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)

Deán Funes	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)
Colonia Caroya	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)
Córdoba	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)
Ciudad de Córdoba	Poder Ejecutivo.	Secretario, Directores, Subdirectores.	(SD)	(SD)	(SD)	Decisión de 2 o 3 personas o sólo de 1 (g' no es el secretario)
Sarmiento	Independiente. Asociación civil con personería jurídica.	Comisión directiva.	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)
Río Ceballos	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)
General Baldissera	Del Ejecutivo Municipal.	Coordinador y Colaboradores (Responsable del Área Sociocultural, Profesores de los talleres y Concejales).	(SD)	(SD)	(SD)	Se respeta el presupuesto anual destinado a Cultura

Los Sargentos	Directamente del Ejecutivo Municipal.	Dirección y Coordinación general de talleres: Directora de Cultura. Gimena Spurio Secretaria: Luciana Sosa, María José Narvaja.	(SD)	(SD)	El presupuesto de Cultura es aprobado dentro del presupuesto general del Municipio como cualquiera de las otras Áreas, permitiéndose su ampliación para las fiestas patronales y aniversario del pueblo.
Cavanagh	Del ejecutivo		(SD)	(SD)	(SD)
Ordoñez	Intendencia	Director, secretaria, profesores, personal maestranza, grupo de apoyo (padres/vecinos).	(SD)	(SD)	Reunión mensual con equipo, recabando info en instituciones, Equipo de asistencia social

<p>Villa María</p>	<p>(SD)</p>	<p>Diferentes Direcciones: de Cultura, de Educación, de Juventud, de Patrimonio histórico. Gente trabajando: 68 personas.</p>	<p>(SD)</p>	<p>Actividades de capacitación laboral y de inclusión social, utilizando elementos culturales y elementos artísticos como herramientas para incluir a esta gente.</p>	<p>Elaboración de proyecto individual de cada una de las Áreas, luego se evalúan las cuestiones de acuerdo al presupuesto.</p>
--------------------	-------------	---	-------------	---	--

PLANILLA: “03 – ACTIVIDADES ACTUALES-ACTIVIDADES PROYECTADAS”

LOCALIDAD	ACTIVIDADES ACTUALES	ACTIVIDADES PROYECTADAS
Villa del Totoral	Montaje museo arqueológico / Ejecución proyecto “Tus manos cuentan la historia” (20 murales en diferentes tapias de la localidad) / Nomenclatura de calles y numeración realizadazas en cerámica.	Concierto día de la música / muestra pictórica / cierre de talleres culturales / Musicales de verano.
Jesús María	Reparando los techos y desagües de la torre de los “Cuatro Pétalos” / Defendiendo un ejemplar de Tala añejo que creó un conflicto entre vecinos.	Tenemos planificada su restauración total, su puesta en valor y en funcionamiento.
Sarmiento	Obras de mantenimiento de edificios antiguos relacionados con la historia del pueblo. Restauración de la posta “Los talas”.	Remodelación de la plazoleta. Especialmente del Busto del Gran Maestro Domingo F. Sarmiento, ubicado en ella.
Sarmiento	Obras de mantenimiento de edificios antiguos relacionados con la historia del pueblo. Restauración de la posta “Los talas”.	Remodelación de la plazoleta. Especialmente del Busto del Gran Maestro Domingo F. Sarmiento, ubicado en ella.
Jesús María	Reparan los techos de la Torre de los Cuatro Pétalos.	Restauración completa de la Torre de Los Cuatro Pétalos, mantenimiento, puesta en valor, inclusión dentro del circuito turístico, de la misma. Conservación del parque que circunda la Torre. Actual sobre la Plaza Pío León. Integrar los monumentos Patrimonio de la Humanidad. Restauración de un antiguo molino.
Villa del Totoral	(SD)	(SD)

Río Ceballos	Talleres culturales; apoyo escolar (primario y secundario), distintos eventos en la localidad, restauración de la capilla Histórica donde se realizan charlas, debates, presentación de libros y muestras artísticas cada 15 días. Espectáculos de teatro y música en la sala Caminito Serrano. Control de espacios físicos. Organización de eventos en temporada invierno-verano. Carnavales venedecianos. Feria de artesanos y micro emprendedores.	Creación de la Orquesta de Cuerdas, Murgas, Murales. Próxima inauguración de la biblioteca religioso laico.
Jesús María	Feria de artesanos, talleres de capacitación, Teatro, Coro, Exposiciones plásticas.	(SD)
Jesús María	Exposición de pintura, artesanía y Musicales.	No sabe.
Córdoba	En el museo de Ciencias Naturales: talleres de "Mariposas" (collages), muestras de arte, filmación de un video clip.	Hace dos años se está organizando una muestra de huevos, donde participan profesionales, biólogos. Idas y vueltas, con interrupciones.
Río Ceballos	Talleres culturales, apoyo escolar (primario y secundario), distintos eventos en la localidad, restauración de la capilla Histórica donde se realizan charlas, debates, presentación de libros y muestras artísticas cada 15 días. Espectáculos de teatro y música en la sala Caminito Serrano. Control de espacios físicos. Organización de eventos en temporada invierno-verano. Carnavales venedecianos. Feria de artesanos y micro emprendedores.)	Creación de la Orquesta de Cuerdas, Murgas, Murales. Próxima inauguración de la biblioteca religioso laico.

Río Ceballos	Distintos espectáculos callejeros. Feria de artesanos y microemprendedores a cargo de esta Dirección, quien elaboró el proyecto de ordenanza que se encuentra en vigencia desde septiembre de 2009.	Carnavales en el mes de enero. Creación Orquesta de cuerdas. Encuentro de murgas. Próximamente inauguración biblioteca
Jesús María	(SD)	(SD)
Jesús María	Cabalgata hacia el norte cordobés. Actividades en la explanada del ferrocarril. Encuentro de pintores	(SD)
Sarmiento	Las XXVII jornadas de historia del norte de Córdoba Reforma de los centros Culturales de Córdoba: Plaza San Martín, Cabildo entre otros.	Fortalecimiento institucional para todo el norte cordobés
Ciudad de Córdoba	Ley 9578- Camino Real, festival, Teatro, Espectáculos	Culminación camino Real, Camino inmigrantes italianos.
Colonia Caroya	(SD)	(SD)
Córdoba	(SD)	(SD)
Dean Funes	(SD)	(SD)
Dean Funes	(SD)	(SD)
General Baldissera	Música (Guitarra y Bombo) y Canto, Dibujo, Pintura y Manualidades, Danza Folklóricas, Tango, Salsa y Árabe.	Cierre de todas las actividades culturales.

<p>Los Surgentes</p>	<p>Talleres artísticos: Literario, Teatro, Dibujo y Pintura. Danzas Folclóricas, Tango y Salsa. Coro. Banda Municipal. Inglés y Portugués.</p> <p>Deportes: Ajedrez, Karate Do, Gimnasia Aeróbica y localizada.</p> <p>Artesanías: Macramé, Crochet y Bordado en cinta</p> <p>Cursos de Capacitación, convenio con la UTN de Villa María: Operador de PC, Diseño Gráfico, Reparador de lavarropas automáticos, y Cerrajería Profesional.</p> <p>Eventos: organización de festivales, peñas, actos cívicos, fiestas patronales.</p> <p>Ceremonial y protocolo. Prensa y Difusión.</p> <p>Calendario anual de festejos. Otras actividades que muchas veces no son necesariamente del Área de Cultura pero que recaen allí. Ejemplo, Ecología y medio ambiente, Deporte.</p>	<p>Continuar con los talleres artísticos y cursos de capacitación. Patrimonio cultural: Protección del Centro Cívico y Monte de los Papagayos. Carnavales (2010).</p> <p>Actividades para el Centenario en 2011</p>
<p>Cavanagh</p>	<p>Talleres de tango, folklore, artesanías, teatro, etc.</p>	<p>Creación de un servicio cultural: La Biblioteca y archivo municipal, Jornadas de Historia Nacional, obras de teatro histórico-político,</p> <p>Festival de Tango y folklore.</p>
<p>Ordoñez</p>	<p>Talleres danza Árabe, española, folklore, salsa, tango, pintura artística-educativa, idioma portugués, música, manualidades, teatro, cerámica-escultura-grabado, festival anual de danza, muestra anual de plástica, actividades con instrumentos escolares.</p>	<p>Ballet municipal, idioma italiano, sala de teatro</p>

<p>Villa María</p>	<p>Hacemos hincapié en el apoyo a la educación formal. Tratamos de colaborar con mantener a los chicos dentro del sistema educativo. Tenemos dos equipos interdisciplinarios, uno a nivel secundario, y otro a nivel primario. Tenemos Psicopedagogos, Trabajadores sociales, Psicólogos, etc.</p>	<p>(SD)</p>
--------------------	--	-------------

PLANILLA: “04 – PLATAFORMA POLÍTICA, POLÍTICAS, NORMATIVA”

LOCALIDAD	REFERENCIAS EN LA PLATAFORMA POLÍTICA DE CAMPAÑA	POLÍTICA DE CULTURA LOCAL	NORMATIVA LOCAL REFERIDA A CULTURA
Villa del Totoral	El Ejecutivo apoya la función cultural.	El objetivo es rescatar, difundir y transmitir la cultura a todos los sectores de la localidad, involucrando a los establecimientos educativos, privados, barriales y clubes en general.	Existen ordenanzas y resoluciones en lo referente al cuidado y protección de las antiguas casonas declaradas de interés municipal.
Jesús María	Desconozco todo lo que se refiere a gestión municipal de la cultura, políticas de actuación, planificaciones y propuestas.	(SD)	Sé que hay normativas para la protección de distintas edificaciones que forman parte del patrimonio local, ordenanzas para preservación del ambiente natural, etc. Pongo en duda el funcionamiento y la aplicación de estas ordenanzas ya que en la práctica no se toman decisiones relevantes y no se ven resultados.

Sarmiento	Se le otorgó una importancia mínima; en donde actualmente el referente está haciendo más hincapié es en los eventos culturales.	(SD)	Declaración de interés municipal del recorrido del camino real y la posta "Los Talas".
Sarmiento	Se le otorgó una importancia mínima; en donde actualmente el referente está haciendo más hincapié es en los eventos culturales.	(SD)	Declaración de interés municipal del recorrido del camino real y la posta "Los Talas".
Jesús María	(SD)	Apoya al Festival Nacional de Doma y Folklore. Organiza diferentes conciertos. Creó un espacio donde artesanos muestran y venden sus trabajos una vez por semana. Organiza muestras y concursos de fotografía y pintura. Creó el premio "Pío León" para grupos o particulares.	Creación de esta comisión y otra encargada de la preservación del ambiente (aun no está en vigencia, fue creada en 1994). Se declararon de interés municipal algunas especies arbóreas (no se realizan controles ni seguimientos). Interés del gobierno local por las culturas indígenas de la localidad.
Villa del Totoral	(SD)	(SD)	(SD)
Río Ceballos	No sabe.	La política de Cultura se implementa a partir del presupuesto. El Ejecutivo no tiene dinero para cultura.	Se utilizan ordenanzas y decretos.
Jesús María	Generalmente se toma poco en cuenta la cultura.	(SD)	Hay viejas normativas sobre talleres IMEI – Teatro y Coro.

Jesús María	(SD)	La política cultural consiste en organizar eventos y ofrecer talleres de formación.	Prohibición de demoler casonas. Apoyo a eventos varios (pocos).
Córdoba	Desconoce, pero supone que debe ser arbitrario y debe adjudicarles la decisión a los jefes de Área.	Consiste, a nivel barrial, en las actividades de los Centros de Participación Comunal (CPC): Talleres, obras de teatro, reuniones sobre recuperación de historias barriales, espectáculos para todo público. Desconoce sobre la toma de decisiones, pero supone que debe ser arbitrario y debe adjudicarles la decisión a los jefes de área.	Desconoce.
Río Ceballos	No sabe.	La política de cultura se implementa a partir del presupuesto. El ejecutivo no tiene dinero para cultura.	Se utilizan ordenanzas y decretos.
Río Ceballos	Bastante difícil, para la cultura no hay dinero	No sabemos	Ordenanzas, decretos
Jesús María	(SD)	(SD)	(SD)
Jesús María	Se otorgó un lugar importante al ser la ciudad que es la puerta al norte cordobés, se concentran diversas actividades no sólo para el disfrute de los habitantes de la zona. Últimamente se ofrecen gran diversidad de actividades como conciertos, cabalgatas, encuentros de danza.	Consiste en valorizar la historia del pasado a través del legado histórico cultural existente en la zona, reforzando las tradiciones de la ciudad en épocas festivas.	Ordenanza del patrimonio cultural de la ciudad. Ordenanza que no permite la destrucción o modificación de las fachadas de los edificios antiguos de la ciudad, protegiendo así su valor.

Sarmiento	(SD)	No hay presupuesto determinado.	Hay intenciones, no está regulada.
Ciudad de Córdoba	mínima	(SD)	Ley Orgánica de Cultura 825/63 ley 95-45 de ministerios.
Colonia Caroya	(SD)	(SD)	(SD)
Córdoba	A la función cultural se le otorgó un lugar importante ya que actualmente se han restaurado sitios de gran valor para nuestra provincia, teniendo en cuenta una planificación a futuro, proyectada a una provincia turística.	(SD)	(SD)
Deán Funes	(SD)	(SD)	(SD)
Deán Funes	(SD)	(SD)	(SD)
General Baldissera	Un lugar importante junto a la Educación.	Consiste en coordinar diferentes actividades con las demás instituciones locales.	(SD)

<p>Los Surgentes</p>	<p>Primeramente la plataforma apuntó a Salud, Obras Públicas y Cultura y Educación en ese orden. Progresivamente se va instalando la idea de Cultura como inversión y los gobiernos en general aportan más presupuesto al Área. Pero también es cierto que en momentos de crisis es el primer lugar donde se recorta el presupuesto.</p>	<p>Consiste principalmente en el trabajo conjunto con otras instituciones, especialmente los colegios de la localidad, los clubes y en la implementación de talleres y cursos de manera permanente. El Centro Cultural donde se dictan es prácticamente una verdadera “escuela”.</p>	<p>En principio la ordenanza de creación del cargo, los decretos de “feriado” para el cierre de comercios e instituciones para determinadas fechas importantes, los proyectos de patrimonio cultural del centro cívico local, y de sitios históricos de la zona, etc.</p>
<p>Cavanagh</p>	<p>De relevancia.</p>	<p>La idea es desarrollar cultura como herramienta de desarrollo ciudadano basándonos en la declaración de la UNESCO: “Los derechos culturales SON derechos Humanos”.</p>	<p>Sólo contamos con resolución de interés cultural de la obra de teatro “La tentación” de Pachó O’Donnell. La idea es convertir el plan cultural en políticas culturales que queden plasmadas en ordenanzas.</p>
<p>Ordóñez</p>	<p>Tanto Cultura como Deporte ocupan un lugar relevante al lado de las otras Areas</p>	<p>Los lineamientos generales apuntan a una política participativa, con la premisa de que el trabajo de Cultura tiene que ser una herramienta de transformación social, que no sólo contemple lo artístico, sino también lo social y lo educativo, dándole el lugar físico e institucional necesario y generando espacios para la participación de vecinos e instituciones intermedias, educativas, cooperativas, etc.</p>	<p>Ordenanza de creación de la Dirección de Cultura y decreto de designación del Director.</p>

<p>Villa María</p>	<p>Importante, se le dio mucha importancia, cuestión que se ve reflejada en el presupuesto. Sin embargo, considero que para una ciudad como Villa María, habría que otorgarle algunos puntos más al presupuesto dedicado a esta Área.</p>	<p>(SD)</p>	<p>Varias ordenanzas: algunas son como la de la creación de la UP, reglamentaciones que tienen que ver con los salones de pintura de la ciudad, ordenanzas que establecen las ediciones de libros, cds, y video; legislaciones, por ejemplo de la apertura del espacio INCAA en la ciudad.</p>
--------------------	---	-------------	--

PLANILLA: “05 – FORTALEZAS Y DEBILIDADES”

LOCALIDAD	FORTALEZAS DE LA ACTUAL GESTIÓN DE CULTURA	DEBILIDADES DE LA ACTUAL GESTIÓN DE CULTURA
Villa del Totoral	Contamos con el apoyo de la comunidad / Se trabaja en equipo / Se logran los objetivos.	Falta de comunicación y diálogo con el Ejecutivo / Falta de capacitación del personal del Área.
Jesús María	Los que formamos la comisión no tenemos ni interés político ni económico, lo único que nos mueve es el interés por la cultura, la historia y la preservación de nuestra identidad, así como asegurarle un futuro.	Nos falta organización, comunicación y continuidad con las reuniones.
Sarmiento	Conocimientos de nuestra propia cultura y de la cultura de las localidades vecinas.	No contar con una Secretaría de Cultura propia / No tener capacitación específica para el desempeño en cultura.
Sarmiento	Conocimientos de nuestra propia cultura y de la cultura de las localidades vecinas	No contar con una Secretaría de Cultura propia / No tener capacitación específica para el desempeño en cultura
Jesús María	Buena voluntad e intenciones del grupo al preocuparse por no perder algunos testigos que han quedado de su pasado. Intentan darle el valor que se merecen.	Poca respuesta desde la parte pública, mayor interés por sus conveniencias partidarias.
Villa del Totoral	(SD)	(SD)

Río Ceballos	La gran realización de actividades.	(SD)
Jesús María	Falta de comunicación. Los eventos culturales no siempre llegan a la comunidad.	(SD)
Jesús María	Poca difusión, poco presupuesto.	(SD)
Córdoba	Desde el museo: se sienten responsables de difundir la ciencia. Muchas ganas, ímpetu de trabajar.	(SD)
Río Ceballos	La gran realización de actividades.	(SD)
Río Ceballos	Se realizan muchos eventos culturales	(SD)
Jesús María	La fortaleza que se encuentra es que es una ciudad con diversos atractivos histórico culturales. Se encuentra riqueza histórica a través del trazado del camino real, donde se encuentra la estancia jesuítica, la posta de Sinsacate. Y por otra parte la tradición del folklore y del hombre de campo, lo que conlleva al encuentro entre el pasado que sigue intacto en los monumentos y el arte folklórico de cada año.	(SD)
Jesús María	La debilidad es que se percibe poca y en algunos casos nula capacitación del personal de contacto en los diversos puntos de recepción del visitante.	(SD)
Sarmiento	33 años de existencia de la institución.	(SD)
	La comunicación.	(SD)

Ciudad de Córdoba	La centralización económica, apertura al dejar hacer.	La burocracia cambiante, la falta de lineamientos de política cultural claros y coherentes.
Colonia Caroya	(SD)	(SD)
Córdoba	La fortaleza que se puede destacar es que se ha hecho una inversión importante para mejorar nuestros puntos de atracción.	Las debilidades es que estos proyectos se llevan a cabo a pesar de los cambios de gestión, y realizar mantenimientos en los centros turísticos.
Deán Funes	(SD)	(SD)
Deán Funes	(SD)	(SD)
General Baldissera	Las actividades folklóricas, dibujo y pintura que manifiestan gran demanda anual.	Escasa vinculación con las actividades culturales de la región.
Los Surgentes	La progresiva incorporación de actividades varias y un público que fue sumándose lentamente durante estos 8 años pero que hoy participa muy bien, en número, en propuestas que nos llegan. Hay respuesta y ahora son ellos los que exigen al Municipio actividades culturales.	Creo que a veces la cuestión económica hace caer algunos talleres que no pueden mantenerse solos, el sistema de cuotas es dificultoso. Si bien muchos talleres son gratuitos un gran porcentaje abandona al tiempo mientras que una mitad permanece. Año tras año sucede lo mismo. Otra debilidad es la falta de capacitación docente, necesitaríamos cursos a bajo costo y cercanos en distancia a recorrer.
Cavanagh	La participación ciudadana	La centralización hegemónica del Ejecutivo

Ordoñez	<p>Voluntad política del Ejecutivo de inversión en cultura. Apoyo a toda capacitación en el tema. Recursos necesarios. Infraestructura adecuada. Instituciones más propensas a trabajar con cultura. Mejor comprensión de los vecinos de la importancia del trabajo cultural. Continuidad de una gestión.</p>	<p>Proyectos que se ejecutan sin estar escritos. No se utiliza el aporte de sponsor (decisión política). Algunas instituciones no están permeables. Más agresividad en la política de apertura del trabajo cultural a la comunidad. Falta de capacitación temática en los integrantes del equipo. Mayor toma de conciencia</p>
Villa María	<p>El equipo de trabajo que tenemos. Haber generado la Medioteca Municipal</p>	<p>Debería de promover un mayor debate sobre la forma organizativa</p>

PLANILLA: “06 – CONCEPCIÓN DE CULTURA”

LOCALIDAD	DEFINICIÓN DE CULTURA
Villa del Totoral	<p>Bien sabemos que el monte guarda innumerables historias que pintan claramente nuestra identidad. A quienes nos sentimos parte de ello, nos embarga un sano orgullo de pertenencia, que siempre estamos dispuestos a mostrar y compartir. Es nuestra obligación defender, rescatar y transmitir el amor y el respeto a nuestras raíces, a nuestra identidad que es, en definitiva, lo que nos hace únicos y diferentes.</p>
Jesús María	<p>Es el conjunto de rasgos que nos identifica. La historia, la tradición, el lenguaje, las actividades. La cultura se manifiesta en el arte, la música, la literatura, el cine.</p> <p>La cultura nos permite identificarnos dentro de un grupo más grande, sentir que un lugar es nuestro lugar; cultura es sentido de pertenencia. Sin cultura no somos nada. La cultura está en todas partes, hay que protegerla y defenderla como bien común, como respeto por la tradición y como camino del futuro.</p>

Sarmiento	Es la identidad que persiste en la historia; son costumbres que tenemos y nos diferencian de otros pueblos.
Sarmiento	(SD)
Jesús María	Concepto amplio en el cual confluyen distintos aspectos: el tiempo: un pasado para descubrir, un presente complicado, un futuro comprometido a preservar y defender para no perderlo. La gente: todos los que de alguna u otra forma aportan o integran esa cultura popular, y la transmisión a las siguientes generaciones para inculcarle el merecido respeto y reconocimiento. El ambiente: todas las culturas han sido moldeadas por el clima del lugar, o que determina la presencia o ausencia de especies vegetales y animales, incluidas las razas humanas. Y consecuente con ello el desarrollo de las actividades de cada lugar.
Villa del Totoral	Cultura es nuestra identidad.
Río Ceballos	Es lo que hace el pueblo, teniendo como base nuestras raíces. Todo pasa por cultura: la educación, hábitos, religión, política.
Jesús María	El medio más importante para conformar al hombre en ser racional y evolutivo.
Jesús María	La revalorización de tradiciones, costumbres, actividades artísticas, comidas, arquitectura, etc.
Córdoba	Todo lo que el hombre produce, tanto objetos como costumbres, usos, leyendas; y que tenemos el derecho de conservarlo para generaciones futuras.
Río Ceballos	Es lo que hace al pueblo, un pueblo sin cultura no es nada. Todo pasa por cultura, educación, salud, recreación, etc.
Río Ceballos	La cultura es lo que hace al pueblo. Un pueblo sin cultura no es nada (todo pasa por la cultura, salud, educación, recreación, etc.)
Jesús María	La cultura es la base de un país, sin cultura nunca seremos una nación.

Jesús María	La cultura para mí son aquellos elementos tangibles e intangibles que posee una comunidad que se sirve de ellos y por sobre todo los identifica.
Sarmiento	Identidad y pertenencia.
Ciudad de Córdoba	Lo adquirido, legado, lo actual construido y proyectado.
Colonia Caroya	Es el conjunto de valores como creencias, tradiciones, costumbres idioma, vestimenta, etc. que identifica a un pueblo. Estos valores (patrimonio) pueden ser materiales e inmateriales.
Córdoba	Cultura son todos aquellos valores, costumbres, actitudes que permiten a un individuo distinguirse en la localidad a la cual pertenece, y hace a la identidad de un pueblo.
Deán Funes	(SD)
Deán Funes	Cultura es una forma de enaltecimiento espiritual, personal. Es un proceso de cultivar la tierra. Es el acto o un proceso de desarrollo intelectual, espiritual, ético de conocimiento. Son modos de vida de una comunidad = grupo social Es una forma de definir obras prácticas intelectuales, en especial la artística.
General Baldissera	Es el principal accionar de la vida de un pueblo.

<p>Los Surgentes</p>	<p>Una ventana, una caja de herramientas, una apuesta al futuro y una solución valedera. Una ventana: que nos transporta, desde lo artístico, desde adentro hacia fuera de nosotros mismos. Una caja de herramientas: que nos posibilita elementos para mejorar ese viaje, para hacerlo más cómodo y de ida y vuelta. Una apuesta al futuro, como formadora de jóvenes, como una posibilidad más de inserción laboral. Y una solución porque bien utilizada y estratégicamente programada la cultura cumple una función social importantísima: saca a los chicos de la calle, les da un espacio, da un mensaje esperanzador y puede ser hasta económicamente positiva para el Estado: quien está en contacto con actividades culturales por sí solo tiene una mejor calidad de vida.</p>
<p>Cavanagh</p>	<p>Es un DERECHO HUMANO</p>
<p>Ordoñez</p>	<p>Es la esencia de una comunidad, de un pueblo, es el genoma que encierra su razón de ser y que determina su destino, traducéndose en lo cotidiano, en cada producto de su creación, tangible o intangible, pues este producto no es obra del azar, del destino ni de ningún designio divino, es fruto de su "proceso cultural".</p>
<p>Villa María</p>	<p>Cultura no es solamente lo artístico, no es únicamente lo cultural. Cultura de lo culto, cultura de lo ilustrado, cultura de lo educativo. Uno ha tratado de leer, de informarse un poco más, confrontar ideas sobre qué es la cultura, y yo tengo que remitir a (¿?) de que es algo que no tengo totalmente definido, o sea, tengo lecturas arriba y estoy en la búsqueda de algunas cuestiones que me terminen de convencer, una buena definición o una buena interpretación de lo que es la cultura. Yo me quedaría con una concepción antropológica de la cultura, que tiene que ver con lo que hacen todos los hombres en todos los tiempos.</p>

Bibliografía

- ABALLAY, Silvia (et al.), Programa: “Cultura para el Desarrollo Estratégico – CDE”, Villa María, Universidad Nacional de Villa María, 2008.
- ABALLAY, Silvia, “Programa Cultural y Educativo para el Desarrollo Regional– PROCEDER”, Universidad Nacional de Río Cuarto, 1997.
- Evaluar el Desarrollo Cultural. Una propuesta desde el sur de Córdoba*, Villa María, EDUVIM, 2009.
- Programa del espacio Curricular “Gestión Cultural”. Licenciatura en composición Musical con orientación en Música Popular (Aprobado por Res. Rectoral N° 187/99 con fecha 26 de abril de 1999), Universidad Nacional de Villa María. 2007.
- AHARONIÁN, Coriún, *Conversaciones sobre Música, Cultura e Identidad*, Montevideo, Tacuabé. 2005.
- ALLENDE SERRA, Mónica. “Arte sin fronteras: Perspectivas de integración latinoamericana”, en *Pensar Latinoamérica Revista de Cultura*, Dirección URL: <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric>, N° 2, 2003.
- ANDER-EGG, Ezequiel, *Desarrollo y política cultural*, Buenos Aires, CICCUS, 1992.
- La Política cultural a nivel municipal*, Buenos Aires, Lumen Humanitas, 2005.
- Metodología y práctica de la animación socio-cultural*, Buenos Aires, Lumen/Hvmanitas, 1997.
- Políticas cultural a nivel municipal*, Buenos Aires, Ciccus, 1992.
- Técnicas de recolección de datos, Buenos Aires, Lumen, 1995.
- ANDER-EGG, Ezequiel y AGUILAR IBÁÑEZ, María José, *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, Buenos Aires, Lumen/Humanitas, 1998.

- ANGLADA, Lluís et al. *Cultura y poder local. Reflexiones y propuestas desde la Mesa de Concejales de Cultura de los municipios de la provincia de Barcelona*, Barcelona, Milenio, 2000.
- Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Cataluña, *La Gestión Cultural: una nueva profesión en debate*, Barcelona, 1996.
- BADAL, Gonzalo, *Cartografía Cultural de Chile. Atlas*, Santiago de Chile, División de Cultura, 1999.
- BÁKULA BUDGE, Cecilia, *Gaceta cultural del Perú. Tras las huellas de nuestro patrimonio. Tráfico ilícito de bienes culturales*, Lima, Instituto Nacional de Cultura, 2007.
- BALLART HERNÁNDEZ, Joseph e i TRESSERRAS, Jordi Juan, *Gestión del patrimonio cultural*, Barcelona, Ariel, 2001.
- BALLART, Josep, *El patrimonio histórico y arqueológico: valor y uso*, Barcelona, Ariel, 1997.
- BARELA, Liliana (et al.), *Algunos apuntes sobre historia oral*, Buenos Aires, Instituto Histórico de la Ciudad de Buenos Aires, 2001.
- BAUMAN, Zygmunt, *Identidad*, Buenos Aires, Losada, 2005.
- La cultura como praxis*, Barcelona, Paidós, 2002.
- Modernidad líquida*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2002.
- BAYARDO, Rubén y LACARRIEU, Mónica. (Comp.), *Globalización e Identidad Cultural*, Buenos Aires, CICCUS, 1998.
- La dinámica global/local. Cultura y comunicación: nuevos desafíos*, Buenos Aires, CICCUS, 1999.
- BONET, Lluís (et al.), *Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos*, Barcelona, Ariel, 2001.
- ”Contexto, criterios y necesidades de formación del gestor cultural”, en *Formación en Gestión Cultural. Memorias del Encuentro Internacional sobre Gestión Cultural*, Colcultura – SECAB, Santa Fe de Bogotá, 1994.
- BURIN, David et al. *Hacia una Gestión Participativa y Eficaz. Manual para Organizaciones Sociales*, Buenos Aires, CICCUS, 1996.
- CANELAS RUBIM, Antonio Albino y BARBALHO, Alexandre *Políticas Culturales no Brasil*, Salvador de Bahía, EDUFBA, 2007.

- CANELAS RUBIM, Antonio Albino y RAMOS, Natalia, *Estudios da cultura no Brasil e em Portugal*, Salvador de Bahía, EDUFBA, 2008.
- CANELAS RUBIM, Antonio Albino y Rubens BAYARDO *Políticas Culturais na Iber – América*, Salvador de Bahía, EDUFBA, 2008.
- CENBRANOS, Fernando (et al.), *La animación sociocultural: una propuesta metodológica*, Madrid, Popular, 1999.
- CHOMSKY, Noam, *Política y cultura a finales del siglo XX*, Barcelona, Ariel, 1994.
- COLOMBO, Alba y ROSELLÓ CEREZUELA, David; *Gestión Cultural. Estudios de caso*, Barcelona, Ariel, 2008.
- CUNHA, María Helena. *Gestão Cultural. Profissão em Formação*, Belo Horizonte, DUO, 2007.
- DELGADO RUIZ, Manuel, *Bases teóricas de la Gestión Cultural*. Universitat de Barcelona / Institut Catalá d' Antropologia. s/d.
- EDUARD, Julia, *La gestión de los recursos humanos: de "jefes" a "Entrenadores"*. s/d.
- EMANUELLI, Paulina (Directora) Proyecto "La gestión cultural como dimensión para el desarrollo estratégico local y regional", Programa de Incentivos, Universidad Nacional de Villa María, 2008 – 2009.
- FAIVRE D'ARCIER, Bernard; HERAS, Guillermo y ZABARTE, María Eugenia, *Estrategias para una nueva Gestión Cultural*, Buenos Aires, Eudeba, 1999.
- FERNÁNDEZ DEL PRADO, Emiliano, *La política cultural ¿Qué es y para qué sirve?*, Guijón, TREA, 1991.
- GARCÍA CANCLINI, Néstor y MONETA, Carlos, *Las industrias culturales en la integración latinoamericana*, Buenos Aires, Eudeba, 1999.
- GARCÍA CANCLINI, Néstor. "Apuntes tomados en el Seminario de la Maestría en Gestión Cultural", Universitat de Barcelona, 1999.
- Consumidores y ciudadano. Conflictos multiculturales de la globalización*, México, Grijalbo, 1995.
- Cultura y Comunicación: entre lo Global y lo Local*, Buenos Aires, Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1997.
- Diferentes, Desiguales y Desconectados. Mapas de la interculturalidad*, Barcelona, Gedisa, 2004.

- Ideología, cultura y poder*, Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, 1999.
- Imaginario Urbanos*, Buenos Aires, Eudeba, 1999.
- La globalización imaginada*, Buenos Aires, Paidós, 1999.
- Lectores, espectadores e internautas*, Barcelona, Gedisa, 2007.
- GARCÍA DELGADO, Daniel (comp.) *Hacia un nuevo modelo de gestión local*, Buenos Aires, FLACSO, 1997.
- Estado – nación y globalización*, Buenos Aires, Ariel, 1998.
- GARCÍA LONDOÑO, Andrés y JARAMILLO GONZÁLEZ, María Adelaida (Edit.), *Plan Departamental de Cultura de Antioquia. Antioquia en sus diversas voces. 2006-2020*, Medellín, Universidad de Antioquia, 2006.
- GÓMEZ Z., Rocio del Socorro y HLEARP, José, *Gestión Cultural. Conceptos y herramientas*, Bogotá, Convenio Andrés Bello, 2008.
- GRIMSON, Alejandro (comp.), *Cultura y neoliberalismo*, Buenos Aires, CLACSO.
- GUÉDEZ, Victor. “Formación en Gestión Cultural”, *Memorias del Encuentro Internacional sobre Gestión Cultural*, Colcultura – SECAB, Santa Fe de Bogotá, 1994.
- JULIA GELLIDA, Eduard Lluís, *La gestión de recursos humanos: de “jefes” a “entrenadores”*. s/d.
- KAMIN, Bebe, *Introducción a la Producción Cinematográfica*, Buenos Aires, Centro de Investigaciones Cinematográficas, 1999.
- KLEIN, Naomi, *Nologo*, Buenos Aires, Paidós, 2001.
- KYMLICKA, Will, *Ciudadanía multicultural*, Barcelona, Paidós, 1996
- LACARRIEU, Mónica y ÁLVAREZ, Marcelo (comp.), *La (indi)gestión cultural. Una cartografía de los procesos culturales contemporáneos*, Buenos Aires, La Crujía. 2008.
- LICONA CALPE, Winston, Apuntes del Seminario “El perfil de la Gestión Cultural en tiempos de globalización y descentralización”, organizado por el Foro “La Gestión Cultural Hoy” del Instituto Nacional de Antropología y Pensamiento Latinoamericano de la Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación, 5 al 7 de julio de 1999.
- Definiciones de Cultura* s/d.

La Gestión Cultural... y eso ¿cómo se come?. s/d.

- LÓPEZ de AGUILERA, Iñaki, Cultura y ciudad, Manual de política cultural municipal, Gijón, Trea, 2000.
- LUMBRERAS SALCEDO, Luís Guillermo (Director), *Gaceta cultural del Perú. Gestión Cultural de cara al futuro*, Lima, Instituto Nacional de Cultura, 2006.
- MARCÉ, Xavier y MARTINELL, Alfons (Directores), *Perfil y formación de gestores culturales*, Madrid, Ministerio de Cultura, 1995.
- MARCHIORI NUSSBAUMER, Gisele (organizadora), *Teorías y políticas da cultura. Visoes multidisciplinares*, Salvador de Bahia, EDUFBA, 2007.
- MARTINELL SEMPERE, Alfons, *Agentes y políticas culturales*, Material del Curso de Postgrado en Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona, Barcelona, 1997/98.
- MARTINELL, Alfons, “La Gestión Cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro”, en LACARRIEU, Mónica y ÁLVAREZ, Marcelo (comp.), *La (indi) gestión cultural. Una cartografía de los procesos culturales contemporáneos*, Buenos Aires, La Crujía, 2008.
- Diseño y elaboración de proyectos de cooperación cultural*, Madrid, Organización de Estados Iberoamericanos, Cuadernos de Iberoamérica, 2001.
- MARTINI, Yoli, *Consideraciones acerca del concepto de Región y sus implicancias Museológicas*. Córdoba, 1991.
- Cultura, Patrimonio y Región*, Apuntes del curso dictado en PROCEDER para Directores de Cultura de los Municipios del Sur de Córdoba, Río Cuarto, 1998.
- ”Patrimonio Cultural: Gestión y difusión como alternativa de integración Latinoamericana”, Ponencia presentada en el V Encuentro del corredor de las ideas del Cono Sur, Río Cuarto, UNRC, 2002.
- MARTINI, Yoli, MALHARRO, Angélica y María Inés, *Consideraciones acerca del concepto de región y sus influencias museológicas*, Río Cuarto, Museo Histórico Regional, 1991.
- MAZZILLI, Mario (editor), *Revista Observatório Itaú Cultural. Reflexoes sobre indicadores culturais*, Sau Pablo, Itaú Cultural, 2008.
- MENDEZ, Carmen y FARFAN, Mabel, *El gestor cultural: agente social*, Santa Fe de Bogotá, Guadalupe, 1995.

- MILLAR, Toby y YÚDICE, George, *Política Cultural*, Barcelona, Gedisa, 2004.
- MOREIRA, Elena, *Gestión Cultural. Herramienta para la democratización de los consumos naturales*, Buenos Aires, Logseller, 2003.
- MORETA JUSTO, Iris, *La comunicación para el cambio en las organizaciones. Una introducción global a la comunicación institucional*, Buenos Aires, CAECI, 1993.
- Organización de Estados Iberoamericanos O.E.I. Entrega virtual *Formación en Administración y Gestión Cultural*, 1997-1998.
- ORTIZ, Renato, *Mundialización y cultura*, Buenos Aires, Alianza, 1997.
- PORTAL AIROSA, María Ana, *Ciudadanos desde el pueblo. Identidad urbana y religiosidad popular en San Andrés Totoltepec, Tlalpan, México, DF*. México, Culturas Populares, 1997.
- Primer Congreso Argentino de Cultura*, Buenos Aires, Secretaría de Cultura, 2008.
- PUIG PICART, Toni, *Animación socio cultural e integración territorial*, Buenos Aires, CICCUS, 1994.
- PUIG, Toni, “La cultura alumbra e incrementa siempre ciudadanía activa. El nuevo rol de las organizaciones para la cultura en las post culturas”, en *Primer Congreso Argentino de Cultura*, Buenos Aires, Secretaría de Cultura, 2008, Pág. 87-96.
- “Lo digo otra vez: se acabó la diversión”, en LACARRIEU, Mónica y ÁLVAREZ, Marcelo (comp.), *La (indi) gestión cultural. Una cartografía de los procesos culturales contemporáneos*, Buenos Aires, La Crujía, 2008.
- Apuntes de la Jornada “Gestión Cultural, Municipio y Participación”. organizada por el Instituto Argentino de Gestión y Políticas Culturales con la colaboración de la Comisión Nacional de la Manzana de las Luces y la Comisión Nacional Protectora de Bibliotecas Populares de la Secretaría de Cultura de la Nación, Buenos Aires, 1999.
- Ciudad y cultura el Siglo XXI. Un paseo por el bosque de la gestión, 605 ideas y un método*, Buenos Aires, Ciccus, 2000.
- La ciudad de las asociaciones. Dirigir, gestionar y asumir las asociaciones*, Madrid, Popular, 1994.

- La comunicación municipal cómplice de los ciudadanos*, Buenos Aires, Paidós, 2003.
- Se acabó la diversión, Ideas y gestión para la cultura que crea y sostiene ciudadanía*, *Desarrollo y Política cultural* Buenos Aires, Paidós, 2007.
- Se acabó la diversión, la cultura crea y sostiene ciudadanía*, Buenos Aires, Libros del Rojas, 2001.
- PUJOL, Maite, *Análisis de la realidad y detección de necesidades*, Barcelona, Universidad Ramón Llull, 2002.
- RAPETTI, Sandra, *Pasión por la cultura. Una investigación sobre la gestión, el financiamiento y la problemática de las organizaciones culturales de Montevideo*, Montevideo, Trilce, 2001.
- RÍOS, Daniel (coordinador), *Política e Inversión Cultural*, Buenos Aires, CICCUS, 2003.
- ROSELLÓ i CEREZUELA, David, “Diseño y Evaluación de Proyectos Culturales”, Documento del Diploma de Postgrado en Cooperación Cultural Iberoamericana, Barcelona, Universitat de Barcelona, 1999-2000.
- RUBIM, Linda (organizadora), *Organizaçao e Produção da Cultura*, Salvador de Bahia, EDUFBA, 2005.
- SAID, Edgard, *Cultura e imperialismo*, Barcelona, Anagrama, 1996.
- SANTILLÁN GÜEMES, Ricardo y ARIEL OLMOS, Héctor (comp.), *El Gestor Cultural. Ideas y experiencias para su capacitación*, Buenos Aires, CICCUS, 2004, Pág. 15-99.
- SARAVIA, Enrique. “Conferencia sobre gerencia cultural”, Ministerio de Cultura de La Habana. 1993.
- “Cultura y Desarrollo”, En *Criterio*. N° 1346, Buenos Aires, 1990.
- “La identidad Cultural Latinoamericana”, *Revista casa del tiempo*, México, Junio/1994.
- “La importancia de la capacitación de administradores culturales”, en *A crítica*, Manaos, 1994.
- Documentos Curso Administración de Proyectos Culturales*, Instituto de gestión y políticas culturales, 1996.

SCHARGORODSKY, Héctor (Director de Proyecto), *Industrias Culturales: mercado y políticas públicas en Argentina*, Buenos Aires, CICCUS, 2003.

SERRANO, Sebastià, *Comprender la comunicación. El libro del sexo, la poesía y la empresa*, Barcelona, Paidós, 2000.

SHAFER, Murray, *El rinoceronte en el aula*, Buenos Aires, Ricordi, 1984.

UNESCO “Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial”, Paris, 2003.

“Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales”. Paris 2005.

“Declaración Universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural. Orientaciones principales de un plan de acción para su aplicación”, Resolución de proclamatoria de Naciones Unidas, Montevideo, 2002.

“El poder de la Cultura. Plan de acción sobre Políticas culturales al servicio del Desarrollo”, Estocolmo, 1998.

“El valor de la Cultura”, Documento de posición para el Foro Desarrollo y Cultura, París, 1999.

Conferencia sobre políticas culturales, México, 1982.

Derecho a disfrutar de la cultura; Desarrollo y Cooperación cultural internacional. s/d.

Informe Mundial sobre la Cultura. Cultura, creatividad y mercados, Madrid, UNESCO/Acento.1999.

Informe Mundial sobre la Cultura. Diversidad Cultural, conflicto y pluralismo, Madrid, UNESCO/Mundi – Prensa, 2000-2001.

Nuestra Diversidad Creativa. Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo. www.unesco.org/culture/es/diversity/convention. 2007.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA, *Proyecto Institucional. Segunda Edición* (Versión corregida), Villa María, 22 de Diciembre de 1996.

VELLEGGIA, Susana (comp.), *La gestión cultural de la ciudad ante el próximo milenio*, Buenos Aires, Ciccus, 1995.

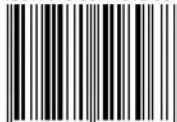
- WAGNER, Jaques et al. *Cuadernos de cultura 2 Cultura é o quê?, Resultados da II Conferencia Estadual de Cultura*, Salvador de Bahía, Secretaria de Cultura de Bahía, 2008.
- WILLIAMS, Raymond, *Cultura y sociedad*, Buenos Aires, Nueva Visión, 2001.
- ZUBIRÍA, Sergio (et al.), *Formación en Administración y Gestión Cultural. Organización de Estados Iberoamericanos para la educación O.E.I.* Entrega virtual, Barcelona, 1997-1998.

Gestión Cultural: Entre conceptos lejanos y realidades Cercanas plantea en su primera parte “Conceptos Lejanos”, una serie de interrogantes que guían al lector para desarrollar de manera clara los conceptos y metodologías centrales que todo gestor cultural debe conocer.

En la segunda parte, “Realidades Cercanas”, se exponen las actividades de Metaformación en Gestión Cultural del Programa de Extensión Universitaria “Cultura para el Desarrollo Estratégico - CDE” y los resultados del proyecto de investigación: “La gestión cultural como dimensión para el desarrollo estratégico local y regional” subsidiado por la Universidad Nacional de Villa María durante los años 2008 - 2009.

Por último, en la tercera parte, “Conceptos y realidades”, se responden los interrogantes conceptuales desde la voz de funcionarios y hacedores culturales de localidades de la provincia de Córdoba, contrastando el “deber ser” con el “es...”

ISBN 978-987-1518-96-8



9 789871 151896 8

**CUADERNOS DE
INVESTIGACIÓN**

Número 11

