



Capacitación



# Gestión de espacios culturales alternativos

## Sembrar Cultura

Dirección Provincial de Promoción y  
Producción Cultural en Territorio

INSTITUTO  
CULTURAL



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE  
**BUENOS AIRES**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>MÓDULO 1</b>	<b>4</b>
<b>ALGUNOS PASOS HACIA UNA PEQUEÑA PRAXIS DE LO (IM)POSIBLE.</b>	
PARTE 1. EL CAMINO. ....	4
ALGUNAS PREGUNTAS PRELIMINARES .....	4
PRIMEROS PASOS .....	5
AVANZANDO.....	6
PARA IR CERRANDO .....	7
<b>MÓDULO 2</b>	<b>8</b>
<b>ECONOMÍA DE CULTURA</b>	
CONTENIDOS .....	8
HERRAMIENTAS .....	8
<b>MÓDULO 3</b>	<b>10</b>
<b>ALGUNOS PASOS HACIA UNA PEQUEÑA PRAXIS DE LO (IM)POSIBLE.</b>	
PARTE 2: MAPEAR, HABITAR, DISEÑAR, SOSTENER Y PROTEGER ESPACIOS Y PROYECTOS CULTURALES. ....	10
CONTENIDOS .....	10
VOLVER SOBRE EL OFICIO TERRESTRE DEL/LA GESTOR/A CULTURAL .....	10
MAPEAR ACTORES, RELACIONES Y TERRITORIOS .....	11
CENTROS/ESPACIOS/CASAS CULTURALES .....	11
DIFERENTES FORMAS DE ORGANIZARSE DE LA SOCIEDAD CIVIL .....	12
¿QUÉ ES UN PROYECTO? .....	12
<b>MÓDULO 4</b>	<b>16</b>
<b>ARMADO DE PROYECTOS CULTURALES</b>	
CONTENIDOS .....	16
HERRAMIENTAS.....	16
<b>DOCENTES</b>	<b>18</b>

Este cuadernillo funciona como complemento de la capacitación “Gestión de Espacios Culturales Alternativos”, brindada en el marco del Programa de Formación en Industrias Creativas LAB.IC, del Instituto Cultural de la provincia de Buenos Aires.

Para acceder a estos contenidos, ingresar en:

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLTzRO-Kx1pr0njDKHHuvOXOS0WPjStS96>

## ALGUNOS PASOS HACIA UNA PEQUEÑA PRAXIS DE LO (IM)POSIBLE.

### PARTE 1. EL CAMINO.

Autor/docente: **Guido Schiano di Schécaro**

### CONTENIDOS

Hacia la construcción de una caja de herramientas para la gestión de espacios culturales en la provincia de Buenos Aires. Nociones básicas. La gestión cultural: conceptos y características. Estado y políticas culturales.

“Una teoría es exactamente como una caja de herramientas.  
Tiene que ser útil para algo. Tiene que funcionar.  
Si nadie la usa (...), entonces la teoría carece de valor,  
o el momento no es el apropiado”

**Gilles Deleuze**

### ALGUNAS PREGUNTAS PRELIMINARES

#### CAPACITARNOS. ¿Por qué? ¿Para qué?

Afirma el profesor Hector Olmos (2004) que “la capacitación en cultura se ha convertido en una necesidad estratégica porque es esencial para la construcción de poder en el sector, en pos del fortalecimiento de la capacidad de decisión cultural en el juego cotidiano de la política en el que cada sector busca aumentar su espacio de influencia”. En la misma línea, Fuentes Firmani (2019) sostiene “para poder intervenir en forma más eficaz en el diseño y la implementación de políticas culturales, es clave que repensemos nuestras prácticas y formas de vinculación, tanto inter como intrasectorialmente (...) Necesitamos asumirnos como protagonistas en la discusión de las políticas culturales y poder generar espacios de convergencia y cooperación.”

“La cultura no es una entidad estática u objetiva, sino que es algo disponible, y que existe únicamente en cuanto un sujeto la utiliza. Cultura es sobre todo decisión”

**Rodolfo Kusch**

Este módulo está dividido en una serie de pasos a través de los cuales vamos a ir encontrándonos con algunas herramientas que consideramos necesarias para el ejercicio de nuestro oficio terrestre de gestores/as culturales. Son pasos porque, como afirma el cineasta alemán Werner Herzog, “el mundo se revela sólo a quienes viajan a pie”. En este sentido, en clave de viaje, requerimos estar abiertos al intercambio horizontal, al aprendizaje colectivo y al encuentro con diferentes ideas y conceptos, a fin de enriquecer nuestras miradas. “Nadie lo ignora todo, nadie lo sabe todo. Por eso aprendemos siempre”, ya nos enseñó Paulo Freire.

## **PRIMEROS PASOS**

Uno de los primeros pasos es el armado de una biblioteca virtual colectiva: LA PRIMERA BIBLIOTECA DEL/ LA GESTOR/A CULTURAL BONAERENSE. Abierta, colaborativa y gratuita. Un espacio donde alojar nuestras herramientas experienciales y, sobre todo, conceptuales. Afirma Victor Vich (2014): “La teoría es un instrumento muy útil para identificar los problemas, hacerlos más visibles y comenzar a comprenderlos mejor a fin de intervenir en ellos. No se puede trabajar en la elaboración de políticas culturales si antes no se tiene claro en qué tipo de sociedad se va a intervenir, qué cambios se han producido en ella, qué poderes siguen en curso, qué instituciones resguardan a los objetos simbólicos, quiénes los desafían y qué tipo de exclusiones generan o reproducen los propios objetos culturales”.

El siguiente paso es la toma de posición referida a la concepción que tenemos sobre la cultura/ lo cultural. Esto es importante debido a que “todo tipo de política cultural (implícita o explícita) conlleva un concepto operativo de cultura que sostiene una determinada línea de gestión o acción cultural y no otra” (Santillán Güemes, 2019). Compartimos, en primera instancia, algunas coordenadas etimológicas: “cultura” viene del verbo latino “colo” que, entre otros significados, remite a “habitar”. Además, “cultura es el mero medio físico o animal transformado (cambiado de forma o sentido) por el hombre en un mundo donde habita. Ese mundo, esa cultura, es el pago (...) El pago es justamente el mundo doméstico, el más próximo, el que nos constituye más radical y cercanamente” (Santillán Güemes, 2019).

Interesante esta relación entre la **cultura** y el **pago**, ¿no? ¿Cuál considerás que es el tuyo? (¿Desde dónde mirás el mundo?) Este es el siguiente paso. ¡Estamos habitando territorio bonaerense!. ¿Cómo es pensar tu identidad en clave provincial? El escritor y guionista Pedro Saborido dice al respecto: “la identidad bonaerense es una propuesta de futuro, de bienestar, de comunidad” ¿Será que la cultura no es una entidad estática u objetiva, sino que es algo disponible y existe únicamente en la medida en que un sujeto la utiliza, que es “sobre todo decisión”, como define Kusch?

Vale decir que, además de la descripción etimológica que vimos arriba, habitualmente, se hace la distinción entre un sentido amplio y un sentido restringido de cultura. Como dijimos más arriba, esta y otras derivaciones/nominaciones, así como la de alta cultura/ cultura popular y cultura masiva, son necesarias tanto para la reflexión como para la revisión crítica de las prácticas que llevamos adelante en nuestros territorios.

## AVANZANDO

¿Cómo nos denominamos? ¿Cómo denominamos lo que hacemos?

Olmos y Santillán Güemes (2019) afirman que desde hace varias décadas coexisten y a veces se confrontan distintas denominaciones para designar a quienes trabajan en el campo de la cultura. Las mismas, según ellos, responden a diferentes modelos de análisis y, por lo tanto, a distintas concepciones político-culturales. En este sentido, las formas más comunes pueden ser: agente, gestor, animador, promotor, manager y administrador cultural.

¿Con cuál te identificas vos? ¿Podés agregar otras?

Como para establecer un punto de acuerdo, proponemos la denominación gestor/a cultural debido a que reúne rasgos de varias de estas posturas, que varían y se ponen en foco según sea el área del sector cultural y el contexto en que se muevan.

Ahora bien: “¿Qué es la gestión cultural? ¿Hay una o hay muchas? ¿Cómo es ese ‘mundo’? ¿Cuáles son sus campos de acción y, además, sus fronteras? ¿Quién es un gestor cultural?”, como se preguntan Olmos y Santillán Güemes (2019). Rubens Bayardo afirma al respecto que “la gestión cultural es una práctica de mediación

entre actores, disciplinas y especialidades implicados en las distintas fases de los procesos productivos artísticos y culturales. Viabiliza y condiciona la producción, la circulación y el consumo de productos culturales (bienes, servicios y derechos). Esta mediación articula a los creadores, los productores, los intermediarios, los promotores, las instituciones y los públicos, confronta sus diversas lógicas y las conjuga para organizar los entornos en los que las obras cobran materialidad y sentido en la sociedad” (Bayardo, 2020). Y agrega: “al hablar de gestión cultural, pienso en la gestión de instituciones, de programas, de proyectos, de industrias, de emprendimientos, de bienes, de servicios y de derechos culturales. Cada uno de estos casos presenta especificidades en las que están involucrados el manejo de recursos materiales y humanos, y fundamentalmente la gestación y transformación de los diversos sentidos que circulan en la vida social en un contexto y momento dados”.

### PARA IR CERRANDO

“Lo político consiste en practicar lo que la política dominante declara imposible”

**Alain Badiou**

Ahora bien, el terreno en el que solemos movernos los gestores y las gestoras es en el de las políticas culturales. No existe gestión que no responda a una política. Cuando se habla de política no nos referimos solo a la que se hace desde las diferentes instancias de gobierno (Olmos, 2015). Néstor García Canclini (1987) formuló una definición en la que no la circunscribe únicamente a la esfera estatal, sino que incorporó la intervención de otros grupos y actores como los “movimientos sociales”, “grupos de ciudadanos autoconvocados”, etc. “Esta definición -amplia- de las políticas culturales destaca el rol activo y los intereses muchas veces contradictorios de los agentes sociales que intervienen en este campo -ligados a representantes gubernamentales, grupos comunitarios, movimientos sociales, sectores privados y del mercado, entre otros- al mismo tiempo que reconoce los posicionamientos desiguales, las relaciones de fuerza y las disputas de poder en la configuración de los procesos de significación” (Crespo, Morel y Ondelj, 2015, p. 9 en Mariana Moyano, 2019).

Una propuesta de mapeo: ¿Qué políticas culturales reconocés en tu territorio? ¿Podés mencionar al menos dos que partan de organismos del Estado y dos que surjan de la sociedad civil?

## ECONOMÍA DE CULTURA

Autora/Docente: **Sofía Boué**

### CONTENIDOS

Caracterización de la cultura como sector económico: rasgos y comportamiento. Recursos: tipología. Estrategias de análisis: macroentorno, microentorno y modelo de negocios. La propuesta de valor en el sector cultural: la conexión emocional con los proyectos.

### HERRAMIENTAS

#### Matriz FODA. Modelo de Negocio CANVAS.

En esta clase, comenzamos a revisar los rasgos del **sector cultural entendido como sector económico**. La cultura no tiene un comportamiento como otros. Por ejemplo, en el sector alimenticio, primero aparece la necesidad (de hambre, de nutrición, de algo “rico”, que sea práctico para comer o reducido en calorías, etc). Esta necesidad o problemática a cubrir es la que genera la propuesta de planes, programas y proyectos. Para dar otro ejemplo conocido, en la emergencia sanitaria apareció la necesidad del desarrollo de vacunas para el Covid-19. Esto implicó su desarrollo e importación, el armado de medidas de seguridad para la inoculación, la difusión y concientización de la importancia de vacunarse, etc. Todo esto puede estar enmarcado en un gran Plan Nacional de Vacunación contra el Covid-19, puede subdividirse en Programas de Vacunación, Proyectos de Prevención y demás. Pero tanto la aparición de las vacunas como los planes, programas y proyectos derivados de las mismas o de la emergencia sanitaria surgen recién a partir de la problemática concreta: una enfermedad muy contagiosa que impide el normal desarrollo (o al menos como lo conocíamos) de la vida laboral y familiar, afectando la economía y las lógicas sociales. La “respuesta” a este problema es la vacuna (y los planes, programas y proyectos pensados a raíz del Covid-19). Como la economía clásica ha rezado: primero hay una necesidad (demanda) y luego aparece la propuesta/ solución (oferta).



El sector cultural tiene un comportamiento inverso. Está formado por bienes y servicios de experiencia, por lo que nadie puede saber que quiere o le gusta algo hasta que lo consume/usa/experimenta. Por ejemplo, sería imposible ser fanático de Luis Alberto Spinetta sin nunca haberlo escuchado o no podría saber que le gusta la ciencia ficción (en literatura y cine) si nunca vio películas/ series o tuvo la oportunidad de leer ese género. La experiencia y la conexión emocional con los bienes y los servicios culturales es el corazón de la propuesta de los mismos, es lo que hace que queramos vivirlos/ consumirlos/ utilizarlos. Hacia el final de la clase, vemos cómo esta conexión emocional se convierte en la propuesta de valor al utilizar el lienzo del **Modelo de Negocio Canvas**.

En la clase, también repasamos **qué son los recursos y sus distintos tipos**. Esta clasificación es una propuesta para que pensemos y revaloricemos aquellos recursos ya que siempre (independientemente del tipo de proyecto que tengamos) vamos a utilizar más de uno. Además, poder desglosar los recursos nos permite saber con cuáles ya contamos, cuáles podemos pedir prestado, hacer un canje, qué otros podemos concursar, etc. Entender los recursos nos permite saber qué necesitamos y elaborar estrategias para obtenerlos. Asimismo estas estrategias pueden ser pensadas desde el macroentorno y el microentorno. Para poder examinar tanto los factores internos como externos usamos el análisis FODA (o DAFO) que nos permite pensar los aspectos positivos y negativos de ambos.

Todos estos contenidos están desarrollados en la [clase online](#).

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLTzRO-Kx1pr0njDKHHuvOXOS0WPjStS96>

## ALGUNOS PASOS HACIA UNA PEQUEÑA PRAXIS DE LO (IM)POSIBLE

### PARTE 2. MAPEAR, HABITAR, DISEÑAR, SOSTENER Y PROTEGER ESPACIOS Y PROYECTOS CULTURALES..

Autor/docente: **Guido Schiano di Schécaro**

#### CONTENIDOS

Espacios Culturales alternativos, Salas de Teatro Independiente y Centros Culturales. Un poco de historia. Especificidades, características. Relevamientos y cartografías. Territorios y territorialidades. Estudio de casos en función de la amplitud de contextos y cosmovisiones. Formas de organizarse de la sociedad civil. Proyectos, estructura. Mapeo de recursos.

“Yo me nazco, yo misma me levanto, organizo mi forma  
y determino mi cantidad, mi número divino,  
mi régimen de paz, mi azar de llanto.  
Establezco mi origen y término porque sí,  
para nunca, por lo tanto. Soy lo que se me ocurre cuando canto.”

**María Elena Walsh**

#### VOLVER SOBRE EL OFICIO TERRESTRE DEL/LA GESTOR/A CULTURAL

En la clase perteneciente al **MÓDULO 1**, abordamos las diferentes formas de nombrarnos en relación con nuestro trabajo en el campo de la cultura. A partir de los aportes recibidos en la clase, decidimos agregar otras: hacedor/a cultural, obrero/a cultural, trabajador/a cultural, militante cultural, activista cultural, agente cultural, productor/a, promotor/a.

En este sentido, quizás sea interesante retomar la clasificación que hace Victor Vich (2014) sobre las 4 identidades del/la gestor/a cultural. Afirma que debería formarse como etnógrafo, curador, militante y administrador. **¿Estás de acuerdo? ¿Se te ocurre alguna más para agregar?**

## MAPEAR ACTORES, RELACIONES Y TERRITORIOS

### ¿Por qué? ¿Para qué?

Nos propusimos mapear políticas culturales en nuestro territorio. Ahora bien, ¿qué implica mapear? ¿Cómo entendemos el territorio? Reproducimos algunas definiciones mencionadas en el material del Posgrado en Políticas Culturales de Base comunitaria de FLACSO, cuya autora es Rosario Lucesole.

*El mapeo es una herramienta para el análisis del escenario social. Busca obtener no solo información sobre los espacios físicos, sino también los simbólicos entendiendo a los territorios, principalmente aquellos urbanos, bajo la fórmula Ciudad física + Ciudad simbólica + Ciudad de relaciones, con posibilidad de aplicarlo a diferentes escalas. Hacer un buen mapeo, incluso uno incompleto, que luego sea posible seguir completando, es una buena estrategia para tener un panorama sobre el sector donde/con el que se interactúa al llevar a cabo proyectos o políticas públicas.*

*Por otra parte, el territorio es un terreno, un espacio geográficamente situado, pero fundamentalmente es un conjunto de lazos sociales, vivencias e historias comunes, un entorno particular, un espacio de interacción entre los sujetos y de ellos con la naturaleza y su geografía, es un espacio de tensiones, luchas, atravesado por la memoria, nombrado por propios y ajenos, delimitado, tensionado, arrebatado, recuperado. El territorio es siempre un lugar de disputa, una narración, un relato que construye sentido sobre el espacio físico.*

## CENTROS/ESPACIOS/CASAS CULTURALES

### Un poco de historia

Si hay algo que distingue a nuestro territorio bonaerense son los espacios de cultura. Creados por la sociedad civil, comienzan a aparecer a mediados de los años 90, logrando mayor auge en el año 2001 y en los años posteriores.

Para la profundizar este tema, recomendamos revisar las publicaciones de Ana Wortman y Alicia Valente, quienes detectan dos momentos emblemáticos en la emergencia de estos proyectos culturales:

- El impacto que la crisis del 2001 tuvo en las clases medias y en el orden político en general.
- Las derivaciones que tuvo la tragedia de Cromañón en la escena urbana, cultural y política en Buenos Aires.

En este sentido, Alicia Valente afirma: un aspecto fundamental es, justamente, el hecho de constituirse en un espacio físico particular, instalándose por lo tanto en un territorio específico (un barrio). Esto implica principalmente que se alejan del impacto y la fugacidad que caracteriza las acciones o las intervenciones efímeras para instaurar modos de construcción cotidianos, con metas a mediano y largo plazo como formas más estratégicas de intervención (Valente, 2019).

## **DIFERENTES FORMAS DE ORGANIZARSE DE LA SOCIEDAD CIVIL**

Siguiendo con el punto anterior, hay que agregar que los espacios culturales comparten rasgos comunes basados en el trabajo colectivo y en formas organizativas horizontales. Son, también, sostenidos por la autogestión de recursos para garantizar la autonomía expresada en la libertad de acción y de agenda. Estos espacios culturales son portadores de discursos que se oponen a la forma hegemónica de construcción social de sentido. En cambio, prepondera un imaginario social que tiende a incluir al otro, a romper los esquemas mercantilistas, a reconstruir los lazos solidarios, a reforzar los modos comunitarios y cooperativos de construcción (Osswald, 2005).

¿Qué formas tenemos de organizarnos? Tomando como fuente el material: “Organizaciones de la sociedad civil. Manual de primeros pasos”, de la Universidad Nacional del Sur, construimos la siguiente lista.

**ASOCIACIÓN DE HECHO:** grupo de personas que trabajan de manera informal. No cuentan con personería jurídica. Ejemplo: grupos de vecinos.

**SIMPLE ASOCIACIÓN:** son aquellas constituidas de manera privada por un grupo de personas, que deben formalizarse mediante instrumento público o privado. No poseen personería jurídica, pero deben llevar los libros obligatorios y están reguladas por su estatuto social.

**ASOCIACIONES CIVILES:** es una persona jurídica sin fines de lucro, conformada por personas reunidas con un objeto social, el cual no debe ser contrario al interés general ni al bien común. Poseen patrimonio propio y son capaces de adquirir bienes. Son de asociación voluntaria. No puede perseguir el lucro como fin principal ni puede tener por fin el lucro para sus miembros o terceros. Ejemplo: Organización por los derechos de los animales, clubes, centros de jubilados, cooperadoras escolares.

**FUNDACIONES:** es una personería jurídica que se constituye con una finalidad de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posibles sus fines. No tienen asociados; sus fundadores pueden reservarse el derecho de administrar y dirigir la institución. Pueden ser académicas, religiosas, empresarias.

**MUTUALES:** son entidades constituidas libremente, sin fines de lucro, por un grupo de personas con el objeto de brindar solidariamente ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de brindar servicios mediante una contribución periódica.

**COOPERATIVAS:** es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. Pueden ser de consumo, de vivienda, de trabajo.

## ¿QUÉ ES UN PROYECTO?

“Crear no es producir, es ir más allá de lo que somos, de lo que sabemos, de lo que vemos, crear es exponerse. Crear es abrir los posibles.”

**(Garcés, 2013).**

Más arriba hablamos de políticas culturales. Ligado a esto habría que empezar a distinguir entre:

PLANES  
PROGRAMAS  
PROYECTOS  
ACTIVIDADES  
TAREAS

Tomando las definiciones formuladas por Ander-Egg y Aguilar Idañez, un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de estas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Un programa, en sentido amplio, hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. Pasando a un mayor grado de concreción, tenemos lo que se denomina proyecto, que hace referencia a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. Por otro lado, la actividad es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto. La tarea es la acción que operacionaliza una actividad con un grado máximo de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar un proyecto.

En relación al proyecto, su formulación responde a una serie de preguntas básicas.

- Fundamentación: responde a la pregunta ¿Por qué?
- Idea: responde a la pregunta ¿Qué?
- Objetivos generales: responde a la pregunta ¿Para qué?
- Objetivos específicos: responde a la pregunta ¿Cómo?
- Beneficiarios/as: responde a la pregunta ¿Para quién?

A su vez, contiene distintos momentos:

1. Diagnóstico y Planificación
2. Ejecución
3. Evaluación

Para terminar, te dejamos un proyecto denominado Taller flotante que consideramos interesante para revisar y analizar. ¿Lo conocías?

Mirá como se describen: “En el acto de recorrer, viajar, propiciar el encuentro y el relato, activamos representaciones de un espacio emocional colectivo y volvemos a dotar a las representaciones territoriales de su vocación. Se trata de re-dotar al agua (marrón) de su aspecto simbólico, que pierde en su construcción moderna como H<sub>2</sub>O (agua universal incolora, inodora, insípida). El agua marrón del Paraná que arma y desarma lugares, por donde entran y salen migrantes de todo tipo y especie. Quizás allí resida una clave de identidades mestizas; un territorio inestable, que construye identidades en tránsito permanente. Trabaja desde la circulación de los territorios como forma de conocimiento, de lectura y escritura simultánea, a través de expedicionarios (investigadores, escritores, comunicadores, docentes, baqueanos etc.). La comunidad y el paisaje conviven en intercambios de saberes, desde modos y medios que cada uno dispone para interpretar los que acontece in situ”.

## ARMADO DE PROYECTOS CULTURALES

Autora/Docente: **Sofía Boué**

### CONTENIDOS

Las razones de planificar - prever - prevenir. Eficacia y eficiencia. Los 10 puntos principales y progresivos de todo desarrollo de proyecto. Objetivos y metas. Visión, misión y valores. Indicadores de evaluación (cuanti y cualitativos).

### HERRAMIENTAS

#### Planificación Estratégica Participativa

**La planificación como método lógico** nos permite armar un camino que es el que entendemos como el mejor para poder realizar nuestros propósitos. Este camino se verá modificado, en mayor o menor medida, pero siempre hay que **hacer adaptaciones**. Lo importante de la planificación no es el respeto absoluto a lo trazado como si fuera una máxima, sino entenderla y poder ajustarla para que, aunque sufra modificaciones indeseadas, no se comprometa lo más primordial (no solo lo que se desea como resultado sino también las concesiones que podemos a hacer).

Sin planificación, el riesgo siempre es que se desvirtúe la propuesta. Sin claridad en la planificación, el riesgo es que las personas implicadas entendamos cosas distintas y se produzcan problemáticas a raíz de esto. Seguramente, hayamos participado alguna vez de una propuesta que se modificó o se hizo en otros tiempos o en otro lugar diferentes a los planeados. Planificar nos permite, incluso, evitar embarcarnos en algo inviable (que debido al contexto puede ser inviable en ese momento pero, en un futuro cercano, puede dejar de serlo y convertirse en el momento propicio).

La planificación implica también pensar **qué vamos a evaluar**: partimos de una evaluación diagnóstica para realizar la planificación de lo que se quiere hacer; para un buen seguimiento decidimos en esa planificación cuáles son los elementos y las variables que vamos a monitorear y así estar yendo en el rumbo correcto para lo que nos queda en el camino. Por ejemplo, si el deseo es estrenar un espectáculo en septiembre, pensamos todo lo que de-



beremos ir haciendo para llegar a esa fecha. Así, vamos a saber de manera anticipada que hay que modificar esa fecha, por caso, si se pierden ensayos.

Para esto, y más hacia el final de la clase, vemos lo que son los **indicadores** de tipo cualitativo y cuantitativo. Ellos también nos ayudarán en la evaluación de resultados. Esta evaluación, muchas veces por lo agotador que puede resultar llevar adelante un proyecto autogestivo, no siempre se realiza, o se hace parcialmente e incluso de manera tardía. Es importante, para lograr perfeccionar nuestro trabajo y complejizarlo, saber qué nos alejó de nuestros propósitos, qué obstáculos impensados emergieron y cómo fueron resueltos (y si es mejor abordarlos de otra manera).

Estos propósitos podemos dividirlos como **metas y objetivos**.

Entenderemos los **objetivos** como lo que se quiere lograr, aquella expresión lo más concreta y clara posible de lo que se pretende. Es expresada en infinitivo a través de una o dos oraciones que sean comprendidas y aceptadas por todas las personas involucradas. Los objetivos son al proyecto lo que el destino es a un viaje.

Las metas, por otro lado, constituyen los hitos verificables que nos permiten saber que estamos concretando esos objetivos. Por ejemplo, si nuestro objetivo es “Construir un centro cultural inclusivo, que busca el encuentro de los/as vecinos/as con el arte y la cultura a través de experiencias diversas y de calidad”, una meta puede ser realizar una lectura de textos de autoras feministas, otra meta puede ser hacer un ciclo de cine adaptado para personas con TEA, entre otras posibilidades. Las metas son a los objetivos lo que el peaje de una autopista es a mi destino final: me permite chequear estar yendo por buen camino.

Para el armado de proyectos, en la clase, vemos los 10 puntos propuestos por Ander- Egg y Aguilar Idáñez y también la metodología de planeamiento estratégico participativo, donde repasamos el análisis de escenarios o macroentorno, la matriz FODA y vemos la construcción de la misión, visión y valores de la organización según los lineamientos de Larocca.

**Guido Schiano.** Ciencias de la Educación (UNLP), coordinador cátedra libre de Gestión Cultural (FDA).

**Sofía Boué.** Gestora cultural, actriz y docente. Su orientación es en economía y administración cultural. Se desempeña actualmente en el ámbito estatal y privado (independiente), principalmente en Artes Escénicas. Ha realizado la diplomatura en “Modelos de gestión e innovación para el fomento y sostenibilidad de las industrias creativas” (Universidad de Chile), la “Maestría en Administración de las organizaciones del sector cultural y creativo” (FCE- UBA), y “Planeamiento y Administración Estratégica” (FCE- UBA), entre otros estudios. Es docente en la Tecnicatura en Gestión Cultural y de materias de producción y gestión en la Escuela de Danzas Tradicionales y la Escuela de Teatro de La Plata, así como de la “Diplomatura en promoción cultural bonaerense con perspectiva de derechos” (FA- UNLP y Min. Cultura de Nación).



INSTITUTO  
CULTURAL



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE  
**BUENOS AIRES**