

# El proyecto cultural: hacia una revisión del concepto en la perspectiva de un marco referencial.

## *The cultural project: towards a review of the concept in the perspective of a reference framework*

**Gustavo Alejandro Figueroa Miranda**

Universidad de Chile

gustavoafigueroam@gmail.com

### **Resumen**

La metodología de proyectos constituye en la actualidad una de las herramientas técnicas de actuación más utilizadas en Gestión Cultural, en el presente artículo se propone una revisión del concepto de proyecto cultural intentando investigar más allá de sus ventajas funcionales. A partir de un análisis de algunos de los problemas y críticas que cuestionan la metodología en algún sentido, se postula que es posible un estudio desde una perspectiva de comprensión más adecuada, completa y profunda del concepto. La perspectiva que se propone es la Gestión Cultural entendida como una nueva manera de comprender y trabajar en torno a los problemas del sector cultural en función del desarrollo, en este sentido, la Gestión Cultural puede entenderse como un marco referencial anterior y más amplio que puede revelar dimensiones de comprensión que van más allá de lo puramente técnico o instrumental, que es como en general se tiende a pensar el concepto de proyecto.

**Palabras clave:** Proyecto cultural; Gestión Cultural; Dimensiones de contenido y sentido; Desarrollo

### **Abstract**

The project methodology is currently one of the most used technical tools of action in Cultural Management. This article proposes a revision of the concept of cultural project, trying to investigate beyond its functional advantages. From an analysis of some of the problems and criticisms that question the methodology in some sense, it is postulated that a research is possible from a deeper, more suitable and complete comprehension perspective of the concept. The perspective that is proposed is Cultural Management, interpreted as a new way of understanding and working around issues of the cultural sector in terms of development. In this sense, Cultural Management can be understood as a previous and broader frame of reference that can reveal dimensions of understanding that go beyond the purely



**Culturas. Revista de  
Gestión Cultural**

Vol. 4, Nº 2, 2017

pp. 57-73

EISSN: 2386-7515

Recibido: 28/07/2017

Aceptado: 5/11/2017



technical or instrumental, which is how the concept of a project tends to be generally thought.

**Keywords:** Cultural project; Cultural Management; Dimensions of content and meaning; Development

## Introducción

El concepto de proyecto así como los procesos de elaboración, presentación, implementación o ejecución práctica y evaluación asociados a su gestión han pasado a ocupar un lugar metodológico de valor estratégico ampliamente aceptado y reconocido en el ejercicio profesional y en la labor académica que se desarrolla en la Gestión Cultural contemporánea en España y América Latina (OEI, Unesco, Iberformat, Interarts 2005; FEAGC 2009; Mariscal Orozco 2015).

En el mundo académico vinculado al área podemos encontrar contribuciones en el tema en la forma de libros, artículos o publicaciones en general que lo exploran desde marcos metodológicos diversos y en sus múltiples aplicaciones, aunque al mismo tiempo, gracias a que contamos con la posibilidad tecnológica, podemos también comprobar que la metodología de proyectos (si bien no siempre bajo una misma denominación) aparece sistemáticamente en la construcción de los diseños curriculares actualmente vigentes en la oferta programática a nivel de pre y postgrado tanto en Chile como, en general, en aquellos países de América Latina en los que existe esta oferta formativa.

El modelo de gestión de proyectos, no obstante, puede encontrarse que además es ampliamente utilizado tanto para fines públicos como privados. En el ámbito privado lo encontramos como gestión y desarrollo de proyectos comerciales en los más diversos campos de actividad empresarial en el mundo de las artes y la industria cultural (Bonet, Castañer y Font 2009), y en el sector público encontramos el modelo en los sistemas institucionales de administración adoptados por los distintos países, formando parte de las políticas públicas culturales de nivel nacional o local. En este mismo sentido no podemos dejar de mencionar los diseños programáticos por parte de organismos supranacionales que tienen interés en el área (BID, Unesco, OEI entre otros) y probablemente una de las formas de actuación más representativa de las agencias de cooperación internacional, ámbito en donde además se han experimentado algunos de los avances más notables desde el punto de vista metodológico; la noción de proyecto de desarrollo (Londoño 2009). En la mayoría de los casos vinculados al mundo público e internacional, es común encontrar el sistema de postulación de proyectos en la forma de fondos concursables, ayudas o convocatorias de distintos tipos que buscan beneficiar iniciativas artísticas, de gestión cultural local o de gestión del patrimonio en sus diversas modalidades o manifestaciones, por mencionar algunas de las líneas de acción consideradas prioritarias por estas instituciones.

Los antecedentes que hemos acá presentado respaldan nuestra aseveración inicial y nos permiten concluir con bastante certeza que el sistema de proyectos constituye en la actualidad una alternativa metodológica ampliamente aceptada y validada en contextos institucionales, y que por lo tanto puede ser considerada como una de las herramientas más difundidas y utilizadas en la gestión de procesos culturales.

### **Hacia una revisión crítica de la metodología**

Un análisis en mayor detalle de la conclusión anterior nos hace prestar atención a un hecho que por lo demás se deduce como algo evidente. La aceptación de la metodología de proyectos y su amplio uso en ámbitos diversos de actuación a nivel público, privado (o comercial), social o artístico y de gestión cultural en general expresa un concepto funcional de proyecto, y en particular para el caso de las administraciones públicas, un concepto de proyecto armónicamente integrado a los mecanismos institucionales de decisión y de actuación. En este mismo sentido, por ejemplo, desde el punto de vista de las políticas públicas culturales, la metodología de proyectos ha sido diseñada, y por lo tanto valorada en cuanto tal como un mecanismo que permitiría una asignación eficaz de recursos (generalmente económicos o financieros) y de este modo se ha concebido como una metodología de presentación de propuestas a consideración de los decisores públicos, es decir, como un sistema que haría posible la participación en la búsqueda de soluciones, lo que por definición implica asumir que existen puntos de vista diversos en la construcción del desarrollo cultural.

Esta misma noción de proyecto, como instrumento de desarrollo, supone además la idea de la autogestión y la proactividad individual o social, la idea de que las capacidades de iniciativa entendidas como habilidades y aprendizajes, facilitan la promoción de procesos autónomos de acuerdo a lógicas endógenas, a objetivos que responden a realidades específicas o propias, o bien a la creatividad y la innovación.

El concepto funcional o integrado de proyecto posee no obstante muchas otras características que sustentan su valoración como herramienta eficaz y explican su extendido uso en materia de Gestión Cultural: el hecho de que, en sentido estricto, en último término un proyecto es una formulación técnica de una propuesta, iniciativa o solución, es decir, un diseño técnico de actuación definido a partir de estándares formales reconocidos que norman la toma de decisiones y que permiten evaluaciones sobre la base de criterios objetivos, aspecto que destaca el valor instrumental de la metodología en relación con fines en contextos institucionales, o en fin, la idea de proyecto como actuación profesional, especialmente en situaciones como las que se deben enfrentar en la sociedad actual de alta complejidad, exigencia de rigor y competitividad.

La noción que hemos llamado funcional o institucionalmente integrada de proyecto explica su amplia aceptación y valoración desde el punto de vista de los beneficios que su uso o aplicación supone, sin embargo, como se intentará demostrar a continuación, este concepto funcional de proyecto caracteriza sólo una parte del problema, el lado positivo del asunto.

Luego de su amplia difusión y uso por parte de gestores, agentes, artistas, profesionales y organizaciones e instituciones que trabajan en el sector cultural, en el transcurso de los últimos años han surgido una serie de opiniones o visiones críticas de la metodología en torno a lo que serían sus debilidades, fallos o problemas. Un análisis de estas visiones críticas probablemente nos puede ayudar en la construcción de un concepto más equilibrado de proyecto en el mundo de la Gestión Cultural.

Lo primero que llama la atención, es la numerosa cantidad de críticas que es posible encontrar esparcidas en diferentes formas y medios de circulación, de hecho, las críticas pueden presentarse de muchas maneras, desde casos particulares, generalmente proyectos rechazados por diversas razones o malas experiencias en algún punto de los procesos de postulación o selección, hasta críticas y análisis sistemáticos. Un buen número de críticas se encuentran en la forma de reportajes o artículos de opinión en prensa que circula por Internet, blogs y similares, sin embargo, también existen evaluaciones institucionales formales, por ejemplo, desde el punto de vista de la metodología de proyectos como modalidad de política pública (DIPRES 2008)<sup>1</sup>.

En el siguiente cuadro se presenta una sistematización de los principales problemas y críticas encontradas<sup>2</sup>:

**- CRÍTICAS A LA METODOLOGÍA DE PROYECTOS -**

- Falta de claridad y transparencia en los procedimientos de evaluación, selección y asignación de fondos especialmente cuando se trata de concursos públicos.
- Inexistencia de diagnósticos que orienten la toma de decisiones sobre la asignación de recursos en relación a temas considerados prioritarios.

<sup>1</sup> DIPRES, Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda de Chile

<sup>2</sup> El estudio de las críticas a la metodología de proyectos no tiene pretensión de rigurosidad o representatividad estadística ni muestral, el objetivo ha sido más bien intentar una evaluación de la metodología en sentidos más amplios y contribuir en el debate y comprensión del tema en términos comparativos de acuerdo con distintas realidades locales o nacionales. Las críticas han sido ordenadas buscando una mejor comprensión global del tema, esto no significa que exista una organización según grados de importancia relativa, en cada caso se ha intentado recoger la idea principal, tratando de lograr una redacción que exprese el problema en términos objetivos y generalizables. El estudio se ha centrado principalmente en la realidad chilena, aunque también se ha revisado literatura general sobre el tema (Red de salas de teatro 2015; Palominos 2015; Reyes León 2014; Pastor Mellado 2007)

- Rediseños o cambios en los formatos de presentación sin previo aviso o cambios en las reglas del juego de un año a otro.
- Falta de evaluación final y seguimiento de los proyectos aprobados, en ejecución o ya finalizados.
- Inexistencia de coordinación entre proyectos aprobados y en ejecución, lo que a la larga induce a particularismos.
- Centralismo. Proyectos que se seleccionan sin considerar de manera adecuada o suficiente criterios de descentralización o desconcentración.
- Descoordinaciones en las políticas públicas entre dos o más organismos, o prioridades no homogéneas en cuanto a las políticas de asignación de recursos.
- Instalación de lógicas de competencia entre agentes y organizaciones entre sí por recursos públicos concursables bajo el supuesto de que existen igualdad de condiciones.
- Clientelismo político, lobbys, influencias, negociaciones fuera de reglamento y en general faltas a la probidad que hacen sospechar que existe desviación indebida de fondos.
- Instalación de mecanismos y criterios de eficiencia y tecnicismo a partir de modelos costo-beneficio (economicistas) en lugar de lógicas sociales, culturales, de solidaridad, cooperación o de identidades locales.
- Legislaciones o reglamentos caducos o desfasados, o bases de postulación que no reflejan un conocimiento de lo que realmente ocurre en la práctica en un sector, subsector o especialidad determinada. Desconocimiento o no valoración de las innovaciones emergentes.
- Formulismo. Utilización de procedimientos estandarizados que tienden a favorecer el simple completado o llenado de formularios prediseñados y exigencias formales por sobre un análisis sustantivo en relación con las dimensiones artísticas o los objetivos de desarrollo en los proyectos presentados.
- Utilización y aplicación de criterios técnicos de corte positivista que sobrevaloran lo medible y lo cuantificable, que inducen al pragmatismo y que no son necesariamente aplicables en todos los casos, especialmente cuando se refiere a proyectos de desarrollo de las artes, las culturas locales, o que involucran las identidades o la subjetividad social.
- Subsidiariedad. Crítica general a la metodología de fondos concursables como política pública en el sentido de constituir expresión de un modelo de desarrollo que atribuye un nuevo papel histórico al Estado.

FUENTE: Elaboración propia

El listado puede continuar considerando que no han sido consignadas acá todas las críticas encontradas sino algunas de las más importantes o las que más se repiten, y que en ningún caso se puede afirmar que ha sido consultada toda la bibliografía actualmente existente, sin embargo, no ha sido ese el objetivo en esta oportunidad. También es cierto que muchos cuestionamientos pueden agruparse en situaciones similares, por ejemplo, todos los casos relacionados con malas prácticas o faltas a la probidad administrativa. Hay que tener en cuenta además algo muy importante, no deben considerarse a priori todas las críticas como evidencia indiscutible de fallas o problemas reales atribuibles a la metodología de proyectos en sí, se necesita un estudio en mayor amplitud y profundidad para llegar a conclusiones que puedan postularse como evidencia en tal sentido, cosa que supera los objetivos y alcances del presente artículo.

### **El análisis de los problemas**

Como se indicó, el listado de problemas presentado no pretende ser ni definitivo ni exhaustivo sino que más bien debería tomarse como un punto de partida abierto a la discusión o a su revisión comparativa en relación con experiencias locales distintas, sin embargo, aun como primer acercamiento al tema nos permite una comprensión y en este sentido sugiere algunas direcciones de análisis de interés en el estudio que nos interesa desarrollar.

Lo primero que es posible observar es que algunas críticas se refieren a problemas que en realidad pueden encontrarse en general en los sistemas administrativos. Fallas o disfunciones que se presentan en las administraciones independientemente de los sectores de actuación o de las jerarquías administrativas, y que por lo tanto no pueden entenderse necesariamente como directa y únicamente vinculados con la metodología de proyectos culturales en sí ni con los temas del sector cultural o de la Gestión Cultural específicamente. Son problemas administrativos o sistémicos que pueden encontrarse de modo transversal tanto en los sistemas públicos como privados. La inexistencia de diagnósticos, la falta de seguimientos, el formulismo, la descoordinación entre políticas, el centralismo, entre otros, pueden ubicarse en este tipo de problemas generales, sin embargo, evidentemente, al tratarse de problemas que afectan al sistema en su conjunto, los proyectos del sector de las artes y la cultura también se ven afectados.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Existe bibliografía sobre los problemas o las también llamadas *disfunciones* que en general es posible encontrar en las administraciones y en la administración pública en particular. Como ejemplo ilustrativo es conveniente citar el clásico libro de Idalberto Chiavenato: "Introducción a la Teoría General de la Administración" (Chiavenato 2006) en donde el autor dedica un apartado especial a las disfunciones de la burocracia (Capítulo 11). En otro sentido es importante citar la corriente crítica de la gestión conocida como los *Critical Management Studies* (Ramírez 2003)

Un segundo grupo de problemas, en cambio, se pueden entender como vinculados de un modo más directo con nuestro tema, por ejemplo: instalación de lógicas de eficiencia técnica generalmente construidas sobre la base de criterios costo-beneficio, utilización de criterios positivistas o cuantitativos de aplicación universal o estándar que no necesariamente pueden ser válidos en todos los casos cuando se trata de proyectos sociales, culturales, artísticos o que involucran procesos de identidad (o identidades) o la crítica a la política pública de fondos concursables desde el punto de vista de constituir expresión de un nuevo modelo de desarrollo y rol asignado al Estado (Estado Subsidiario) que si bien se puede entender como crítica general, es decir como una situación histórica que afecta a las políticas públicas en su conjunto y no a un sector de ellas específicamente, como veremos, la situación adquiere alcances particulares en el extenso y complejo problema de las relaciones posibles entre las artes, la cultura y la gestión pública del desarrollo.

Un análisis en mayor detalle de este último grupo o tipo de problemas nos puede indicar direcciones verosímiles de discusión, lo que preliminarmente podría expresarse en el siguiente sentido: ciertas críticas al sistema de proyectos culturales estarían revelando dimensiones de problemas de contenido (conceptuales o de criterio) y de sentido singulares o propias (especiales), es decir, que sólo se pueden comprender de un modo más adecuado estudiando el comportamiento del sistema incorporando o considerando aquellos factores que intervienen específicamente en estos contextos.

### **Un concepto de proyecto en general**

De acuerdo a lo anterior, el desarrollo lógico seguido hasta ahora en nuestra argumentación nos permite proponer un aspecto central en el presente estudio. Una comprensión más adecuada del concepto de proyecto cultural que considere sus dimensiones, sus posibilidades, los temas fundamentales que se descubren en la práctica en sus múltiples aplicaciones, sólo sería posible en la perspectiva de un concepto de Gestión Cultural que opere como un marco de referencia mayor.

Sin embargo, para poder entrar en un desarrollo en mayor detalle de esta tesis o propuesta es necesario antes intentar una mirada más completa del problema. Una revisión del concepto de proyecto que, entre otros aspectos, incluya un análisis desde una perspectiva histórica que permita una comprensión más amplia del tema en relación a sus contextos.

Lo primero que es necesario e importante decir se relaciona con el hecho de que podríamos considerar el concepto de proyecto cultural y el modelo de proyecto que por lo general es el más conocido, como una aplicación o utilización en el ámbito de las artes, la cultura y la Gestión Cultural de un concepto y una metodología general de proyectos que históricamente venía desarrollándose desde mucho tiempo antes en el marco de la

Modernidad<sup>4</sup>. En este contexto, el desarrollo de la idea y de un modelo general de proyecto se puede entender al menos en dos sentidos fundamentales que operan como antecedentes históricos respecto de la conformación de un paradigma de base técnico científica (aplicación del método científico) en la construcción y formalización de una metodología viable en relación con determinados fines.

En primer lugar, la idea de proyecto como instrumento técnico de cálculo y de diseño de precisión matemática desarrollado en ámbitos profesionales tales como la Arquitectura o la Ingeniería, concepto cuyas raíces históricas pueden investigarse incluso más allá de los límites de la Modernidad más reciente (Muñoz Cosme 2008; Roberts y Wallace 2004; Niebel y Freivalds 2009). En otro sentido, encontramos que en la noción actual de proyecto subyace la idea de la planificación y organización técnica (racionalización) de los procesos administrativos y los procedimientos de toma de decisiones, aspectos necesarios de desarrollar y sistematizar tanto en función del perfeccionamiento de la gestión de las grandes empresas e industrias que experimentaban un crecimiento y aumento de complejidad acelerada en plena Revolución Industrial, como en la construcción de una metodología para las políticas públicas en el marco más general de una teoría del Estado y la gestión del desarrollo<sup>5</sup>.

En términos generales el origen de estos procesos históricos puede ubicarse desde fines del siglo XIX y principios del XX, sin embargo, encontramos que los desarrollos y perfeccionamientos técnicos conceptuales y metodológicos se producen paralela y paulatinamente a lo largo de todo el siglo pasado proyectándose hasta nuestros días. Un esquema de los procesos que intervienen de modo más directo en la línea argumental que nos interesa desarrollar, puede graficarse sintéticamente del siguiente modo:<sup>6</sup>

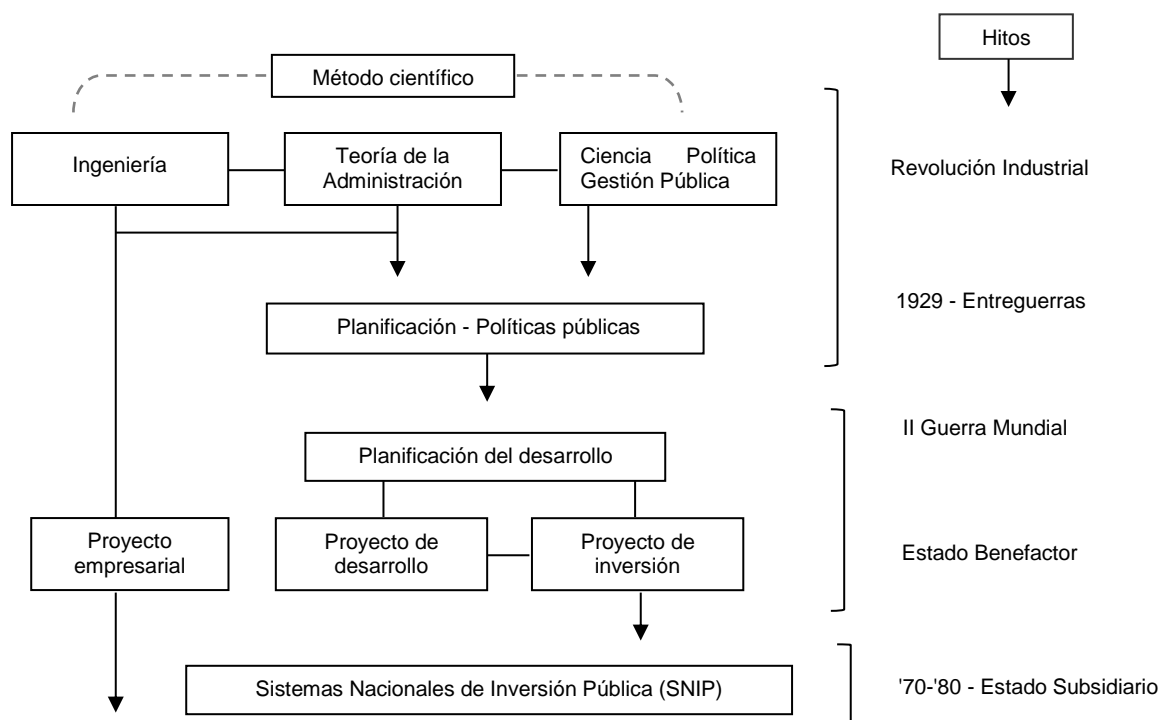
---

<sup>4</sup> No nos referimos acá a un formato o metodología específica de proyecto en particular, sino a un modelo o patrón base. Este tema se desarrollará más adelante en nuestra argumentación.

<sup>5</sup> Para el caso de las grandes industrias y empresas en el contexto de la Revolución Industrial véase por ejemplo la reconocida contribución de Henry Lawrence Gantt (1861-1919) y en general los aportes de la Escuela de la Administración Científica a principios del siglo XX (Chiavenato 2006) ya citado.

<sup>6</sup> La historia de la metodología general de proyectos es más compleja de lo que alcanzamos a representar en este esquema. Además de la bibliografía antes citada existen estudios que profundizan en este tema (Rosales Posas 2013)





Desde el punto de vista de la planificación gubernamental los antecedentes que se pueden mencionar en la evolución de las metodologías de toma de decisiones técnico políticas son diversos, desde los primeros atisbos de la evaluación ex-ante de proyectos en el marco de las políticas del New Deal durante el gobierno del presidente Roosevelt (1933) en los EEUU (Salamanca 1994) o los aportes tempranos de Harold Laswell a comienzos del siglo XX en los orígenes de la llamada ciencia de políticas (ciencia de las políticas públicas; Ascher 1992) hasta la construcción intensiva de las técnicas de planificación del desarrollo o la noción de proyecto de desarrollo (procesos iniciados aproximadamente en la década '60) por parte de organismos internacionales y agencias de cooperación e impulsadas por los propios gobiernos en función de la preocupación emergente en aquel entonces por los temas del desarrollo (o el llamado subdesarrollo) y la posterior instalación de Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP) en América Latina, concebidos como sistemas altamente formalizados para la toma de decisiones de inversión de interés público de alcance nacional y subnacional.<sup>7</sup>

La política de fondos concursables, tal vez uno de los factores más importantes e influyentes en la masificación del concepto de proyecto en nuestros días, puede entenderse en el contexto de esta evolución

<sup>7</sup> La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) creada en 1948, ha sido uno de los principales organismos internacionales en trabajar en torno a los temas del desarrollo y la planificación del desarrollo, además, la CEPAL ha apoyado la adopción de los SNIP en América Latina como sistemas globales de decisión de inversiones públicas sobre la base de metodologías de planes, programas, proyectos y estudios básicos (Martner y Máttar 2012; Contreras, Cartes y Pacheco 2010)

histórica de las técnicas decisionales y de gestión como una aplicación de la metodología de proyectos para fines concretos de política pública, esto es, como un mecanismo eficaz (o así valorado) de asignación para el uso social de recursos públicos bajo la tesis de que las capacidades de innovación y de búsqueda y construcción de soluciones se encuentran diseminadas en toda la sociedad y no residen únicamente en el Estado (Franco 1996). Pero esta política pública resulta importante para nuestro análisis además en otro sentido.

Como ya se ha señalado y como puede deducirse del esquema antes presentado, de acuerdo a la evolución general experimentada en el diseño de sistemas metodológicos, la política de fondos concursables puede entenderse también como un factor de difusión de un concepto y modelo general de proyecto concebido en función de un paradigma cuantitativo positivista que se venía desarrollando como perspectiva dominante a lo largo de todo el siglo XX en el campo de las ciencias sociales, administrativas y sociopolíticas, paradigma que serviría como base, criterio o perspectiva técnica general en los procedimientos de formalización de los mecanismos institucionales de actuación y toma de decisiones de gobierno (programas, proyectos de inversión y las políticas públicas en general)<sup>8</sup>.

La operación de modelos dominantes (muchas veces subyacentes) y la necesidad de desarrollar políticas de alcance nacional y de utilización multisectorial pueden explicar el uso de determinados estándares de carácter universalista, diseñados para aplicarse ampliamente, y aunque si bien con ello se facilitaba el procesamiento de grandes flujos de información, al mismo tiempo cabía el riesgo de que la metodología general se debilitara en cuanto a la previsión de aspectos particulares o específicos del desarrollo, tema que retomaremos más adelante.

A pesar de la importancia y gravitación del paradigma técnico positivista en la conformación de modelos metodológicos decisionales, este antecedente no es suficiente para explicar toda la complejidad del problema ya que habría que considerar además que la política de fondos concursables no puede entenderse como una decisión puramente técnica, es decir, aislada respecto de la actuación general del Estado en determinado momento histórico, en este sentido esta política debería entenderse entonces también en el marco general de las políticas sociales asumidas por los gobiernos en un contexto de cambio político económico estructural de alcance internacional en relación con el rol o modelo de Estado vigente hasta entonces; la conformación del Estado Subsidiario en una fase ya más avanzada (contemporánea) de un proceso de globalización económica que comienza a asignar un papel preponderante al mercado y a las actividades privadas (Cepal 2002).

---

<sup>8</sup> El paradigma cuantitativo dominante en las metodologías de las ciencias sociales es conocido también como "enfoque estándar" o "consenso ortodoxo" de acuerdo a un concepto de Giddens (Marradi, Archenti y Piovani 2007). El paradigma positivista en las políticas públicas ha sido también ampliamente discutido y estudiado en la literatura especializada (Meny y Thoenig 1992; Cardozo Brum 2013)

El dato no es menor, de hecho se relaciona con una de las críticas centrales al sistema de proyectos que hemos acá encontrado, la tesis de que el nuevo modelo de Estado implicaría un cambio de perspectiva radical en la relación Estado-Sociedad o Estado-Desarrollo que trajo consigo una profundización y generalización de los componentes técnico-económicos como parte de los criterios metodológicos y como vértice comprensivo en los problemas del desarrollo<sup>9</sup>.

### **Hacia un concepto de proyecto cultural en la perspectiva de un marco referencial**

En la actualidad podemos encontrar libros, manuales, o páginas especializadas y diversos recursos en Internet sobre elaboración de proyectos en general o sobre elaboración de proyectos culturales en particular, y podemos constatar que en la mayoría de los casos estas contribuciones se dedican fundamentalmente a los aspectos metodológicos, al perfeccionamiento de la metodología, o a lo que según distintos autores, tradiciones o escuelas se considera una correcta formulación técnica de un proyecto, algo que sin duda resulta comprensible ante la necesidad de contar con conceptos y metodologías útiles y eficientes<sup>10</sup>.

Por cierto, no es posible negar la importancia de las dimensiones técnicas de un proyecto, sin embargo, reconocer la importancia de lo técnico no debería transformarse en un obstáculo que nos impida ver que además existen otras dimensiones de comprensión que permiten enriquecer la idea de proyecto desde otras y nuevas perspectivas. Los aspectos técnicos o metodológicos sólo definen en parte el concepto de proyecto. Un proyecto se define también en relación con sus aspectos de contenido y con el logro o la construcción intencional (consciente) de determinados fines u objetivos, dimensiones que explican el proyecto en su sentido y razón de ser (Lira 2006). Es más bien en esta dirección que debería entenderse la tesis central del presente artículo que en parte ya ha sido antes adelantada.

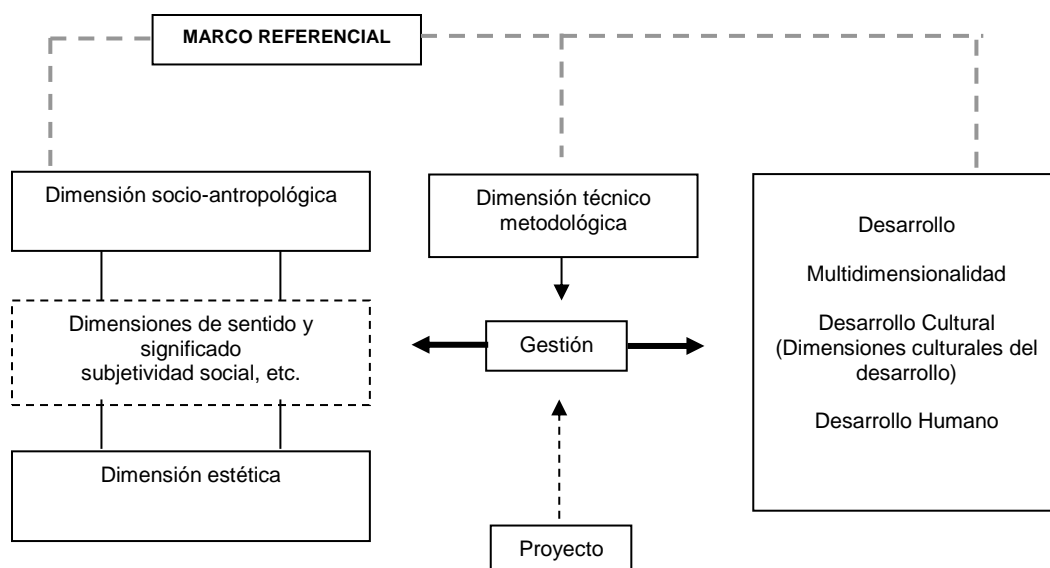
---

<sup>9</sup> Este es un tema de actualidad y de amplio debate académico y político, en general se refiere al proceso histórico de cambio de paradigma desde el Estado Benefactor o Interventor al Estado Subsidiario o Estado Neoliberal según otros autores. Este cambio producido desde mediados de la década '70 y principios de los '80 del siglo pasado aproximadamente en América Latina significó el abandono por parte del Estado de su rol protagónico benefactor o de intervención directa en el desarrollo, anterior, para comenzar su retirada y, en relación con las políticas públicas, asumir un nuevo rol subsidiario de acuerdo con las directrices señaladas en el Consenso de Washington (1989). Sobre este tema (Franco 1996 ya citado y Huerta 2005)

<sup>10</sup> En este punto es importante señalar que no existe una única metodología general de proyectos, sino que más bien se han desarrollado distintas formulaciones que podrían entenderse como tradiciones, escuelas o simplemente enfoques metodológicos, entre los más conocidos cabe mencionar, por ejemplo, el Enfoque de Marco Lógico (EML), la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK por sus siglas en inglés) del Project Management Institute (PMI), metodologías que desde su creación han sido ampliamente difundidas por diversos autores e instituciones. También es importante mencionar la que podríamos llamar genéricamente como preparación y evaluación de proyectos, de enorme influencia (Sapag y Sapag 2008)

Como ya se sugirió, un punto de partida importante a considerar es que los avances experimentados en una teoría y metodología general de proyectos no necesariamente pueden servir en todos los casos para entender y por lo tanto responder adecuadamente a problemas, situaciones o dimensiones de comprensión específicas que se descubren desde puntos de vista especiales. En este sentido, puede entenderse que más allá de las dimensiones puramente metodológicas, un concepto más completo de proyecto cultural debería situarse en un marco de análisis específico, que opere en su definición como construcción referencial, desde ese marco, entendido como una perspectiva más amplia de problematización, además de lo metodológico instrumental, pueden ser posibles formas de comprensión del proyecto cultural en sus distintas aplicaciones y en sus dimensiones de contenido y sentido que lo pueden explicar en su particularidad. Es decir, una comprensión más completa y adecuada del concepto de proyecto cultural debería investigarse en el marco de un campo de estudio, de especialización y de actividad profesional que intente comprender los problemas que se suscitan o descubren al trabajar en torno a las artes y la cultura desde una perspectiva propia de actuación, la perspectiva de la gestión con relación a objetivos y el desarrollo<sup>11</sup>.

En términos generales, gráficamente, el problema puede expresarse de la siguiente manera:



<sup>11</sup> Por cierto existen otras formas de aproximación y comprensión del problema, por ejemplo, la Animación Sociocultural. Como es sabido, la Animación Sociocultural (ASC) es un campo profesional históricamente anterior a la Gestión Cultural que ha desarrollado sistemáticamente la metodología de proyectos, sin embargo, como se puede comprobar en la literatura que podemos encontrar en torno a esta discusión, existen razones para pensar que se trata de dos campos profesionales si bien similares y relacionados en muchos aspectos, también son distintos en varios otros, en este último sentido es posible sostener que las perspectivas de aproximación al problema que acá estudiamos, de hecho, son diferentes. Un estudio en profundidad sobre este tema nos llevaría aquí demasiado lejos. Existe literatura que ha trabajado este y otros aspectos (Ventosa 2008)

## Una perspectiva especial de comprensión

Entender el proyecto cultural como una aplicación o utilización en el campo de la Gestión Cultural de un concepto y metodología de proyecto que se ha venido construyendo históricamente antes y en sentidos diversos más amplios, nos permite avanzar en la comprensión del problema desde cierta perspectiva. Si bien, en un primer momento, desde un punto de vista técnico operativo, el concepto de proyecto cultural puede definirse en su carácter funcional, como una metodología relativamente eficaz en su orientación al logro de fines (visión integrada o funcional de proyecto), en la práctica, como hemos visto, se observan una serie de problemas o de críticas cuyo análisis preliminar sugiere que existen dimensiones propias y más profundas de sentido y contenido que trascienden una comprensión de la metodología limitada a lo estrictamente funcional en sentido clásico, restringida a estándares de formulación o de utilidad preestablecidos en función de criterios de racionalidad técnica instrumental o económica. La existencia de este tipo de problemas cuestiona la plena funcionalidad y universalidad de un modelo conceptual base estándar de proyecto, particularmente, en su capacidad de responder a objetivos específicos o especiales de desarrollo.

Sin embargo, con esta manera de aproximarnos en la comprensión del concepto de proyecto cultural no es posible decir que nos encontramos frente a un nuevo tipo absoluto de problemas, ya que el tema, en realidad, se relaciona con la amplia discusión teórico metodológica histórica en las ciencias sociales en torno a la controversia epistemológica entre paradigmas, la crítica a la hegemonía del paradigma cuantitativo (positivista), y en el plano de lo político-económico, se relaciona con la instalación de un modelo de desarrollo a escala global que determina el rol del Estado e incide en las políticas públicas, entre otras formas, en el sentido de la utilización de ciertos criterios y orientaciones en la toma de decisiones de inversión, por ejemplo, en el caso de la política de fondos concursables que hemos tomado como modelo de análisis, considerando que además el modelo de desarrollo, como definición de época, puede explicar el énfasis en los aspectos mercadotécnicos que es común encontrar en las metodologías generales de proyectos.

Este marco de análisis y discusión que resumidamente hemos intentado desarrollar a lo largo de este artículo, puede servir como un punto de partida en la investigación y construcción de un programa específico de especialidad con identidad propia, que desde su particular perspectiva, desde las dimensiones técnicas de actuación (o de gestión en general) en función de objetivos, pueda explorar las dimensiones de contenido posibles en torno a una teoría de la cultura y una teoría del desarrollo. Un marco referencial general de Gestión Cultural que permita una comprensión más completa del concepto de proyecto cultural en todo su ciclo de vida y en sus distintas formas de utilización<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Como se ha sugerido a lo largo del artículo el concepto base o central que acá se propone es el de gestión cultural para el desarrollo.

En la actualidad, desde un punto de vista metodológico pragmático, probablemente, la controversia entre paradigmas ya no tendría sentido si se considera lo cuantitativo y lo cualitativo como perspectivas más bien complementarias que antinómicas, reduciéndose el problema a un asunto de saber hacer, de saber aplicar el método adecuado de acuerdo con el problema en estudio o la necesidad de la intervención<sup>13</sup>, y podemos comprobar que existen avances en la integración de metodologías expresadas en las técnicas de medición de intangibles (Ceballos y Ramírez 2011), la evaluación social de proyectos o las técnicas multicriterio en la evaluación de proyectos, políticas y programas de inversión por mencionar algunas de las técnicas más utilizadas (Contreras 2004)

En este mismo sentido, con relación a la teoría del desarrollo no podemos dejar de mencionar la historia de las teorías del desarrollo, de modo especial los avances experimentados en las teorías alternativas (Hidalgo-Capitán 2011), en particular el concepto de dimensiones culturales del desarrollo (UNESCO 1995). En esta línea de análisis, algunas investigaciones recientes han propuesto nuevas perspectivas de comprensión relacionadas con este tipo de problemas: el valor de las dimensiones inmateriales de la identidad y el patrimonio (Massó Guijarro 2006), la valoración o comprensión de algunos procesos del desarrollo en términos de subjetividad social o en torno al papel de las artes como contribución especial al desarrollo, por ejemplo, desde la economía del arte (Frey 2000), o las concepciones más recientes del desarrollo como desarrollo humano o desde el punto de vista de su multidimensionalidad (PNUD 2010; Villatoro 2012)

Es verdad que la discusión acerca de la real o plena integración de perspectivas, teorías y metodologías alternativas sigue abierta, sigue siendo un terreno abierto al debate no sólo académico sino que ante todo, político, de hecho, podemos comprobar que la crítica a las lógicas y criterios hegemónicos de decisión mantiene aún su plena vigencia. Con todo, parece también claro que el punto en el que nos encontramos se puede entender como una oportunidad en la que se juega la posibilidad de contribuir en esta discusión desde una perspectiva propia, desde la construcción de un concepto de Gestión Cultural que como marco referencial de comprensión pueda servir como fundamento en relación con los aspectos más profundos del problema del proyecto cultural.

## Bibliografía

- ASCHER, William, 1992. La evolución de las ciencias de políticas: Comprender el surgimiento y evitar la caída. En: Aguilar Villanueva, Luis (Ed.). *El estudio de las políticas públicas*. México: Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial.

<sup>13</sup> La perspectiva de la integración de métodos ha sido ampliamente desarrollada en metodología de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista 2010), aunque en otro sentido, el problema de la integración o no entre paradigmas, como hemos dicho, puede también entenderse epistemológicamente (Marradi, Archenti y Piovani 2007, ya citado)

- BONET, Lluís; CASTAÑER, Xavier y FONT, Josep (Editores), 2009. *Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos*. Barcelona: Editorial Ariel
- CARDOZO Brum, Myriam, 2013. Políticas Públicas: los debates de su análisis y evaluación [en línea]. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. *Revista de Investigación Social Andamios*, ISSN-e: 1870-0063. Volumen 10, número 21, enero-abril, pp. 39-59. [Consultado: 06-06-2017]. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/anda/v10n21/v10n21a3.pdf>
- CEBALLOS HORNERO, David y RAMÍREZ SARRIÓ, Dídac, 2011. Intangibles en la valoración financiera de proyectos de inversión [en línea]. *Revista Innovaciones de Negocios*, ISSN: 2007-1191, UANL, N° 8. [Consultado: 04-06-2017]. Disponible en: [http://www.web.facpya.uanl.mx/rev\\_in/Revistas/8.1/A8.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/8.1/A8.pdf)
- CEPAL, 2002. *Globalización y Desarrollo* [en línea]. Secretaría General de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. [Consultado: 31-05-2017]. Disponible en: <http://archivo.cepal.org/pdfs/2002/S2002024.pdf>
- CHIAVENATO, Idalberto, 2006. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana
- CONTRERAS, Eduardo, 2004. *Evaluación social de inversiones públicas: enfoques alternativos y su aplicabilidad para Latinoamérica* [en línea]. CEPAL, Serie Manuales N° 37, ISSN electrónico 1680-8878, Santiago de Chile. [Consultado: 04-06-2017]. Disponible en: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5603/S0410804\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5603/S0410804_es.pdf?sequence=1)
- CONTRERAS, Eduardo; CARTES Fernando; PACHECO, Juan Francisco, 2010. *Los SNIP de América Latina y el Caribe: Historia, evolución y lecciones aprendidas* [en línea]. Centro de Gestión (CEGES). Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Serie Gestión. [Consultado: 30-05-2017]. Disponible en: <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges%20124%20EC.pdf>
- DIPRES, 2008. *Informe Final de Evaluación Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes* [en línea]. Dirección de Presupuesto. División de Control y Gestión. Chile: Ministerio de Hacienda. [Consultado: 27-04-2017]. Disponible en: [http://www.dipres.gob.cl/595/articles-139637\\_informe\\_final.pdf](http://www.dipres.gob.cl/595/articles-139637_informe_final.pdf)
- FEDERACIÓN ESTATAL DE ASOCIACIONES DE GESTORES CULTURALES (FEAGC), 2009. *Libro Blanco de las Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural. Situación actual de la Federación y las Asociaciones que la componen* [en línea]. Coordinación José Luis Melendo. [Consultado: 25-04-2017]. Disponible en: <http://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/libroblancofeagcoctubre2009.pdf>
- FRANCO, Rolando, 1996. *Los paradigmas de la política social en América Latina* [en línea]. Revista de la Cepal, ISBN: 9213214332, N° 58. [Consultado: 30-05-2017]. Disponible en: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12009/1/058009022\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12009/1/058009022_es.pdf)
- FREY, Bruno, 2000. *La Economía del arte* [en línea]. La Caixa. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Servicio de Estudios. Colección Estudios Económicos, N° 18. Edición a cargo de Pedro Schwartz. [Consultado: 04-06-2017]. Disponible en: [http://www.caixabankresearch.com/documents/10180/54279/ee18\\_esp.pdf](http://www.caixabankresearch.com/documents/10180/54279/ee18_esp.pdf)
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA, María del Pilar, 2010. *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. Mc Graw-Hill / Interamericana Ed. Cap. 17: Los métodos mixtos, pp. 546 y sigs.

- HIDALGO-CAPITÁN, Antonio Luis, 2011. Economía política del desarrollo. La construcción retrospectiva de una especialidad académica [en línea]. *Revista de Economía Mundial*, ISSN: 1576-0162, N° 28, Universidad de Huelva. [Consultado: 04-06-2017]. Disponible en: [http://www.uhu.es/antonio.hidalgo/documentos/rem28\\_10.pdf](http://www.uhu.es/antonio.hidalgo/documentos/rem28_10.pdf)
- HUERTA MORENO, María Guadalupe, 2005. El neoliberalismo y la conformación del Estado Subsidiario [en línea]. *Política y Cultura*, ISSN: 0188-7742, otoño 2005, núm. 24, pp. 121-150. Departamento de Política y Cultura. División de Ciencias Sociales. Universidad Autónoma Metropolitana. México. [Consultado: 01-06-2017]. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n24/n24a06.pdf>
- LIRA, Luis, 2006. *Revalorización de la Planificación del Desarrollo* [en línea]. Serie Gestión Pública, ISSN electrónico 1680-8835, N° 59, ILPES - CEPAL, Santiago, Chile. [Consultado: 01-06-2017]. Disponible en: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7316/1/S0600462\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7316/1/S0600462_es.pdf)
- LONDOÑO VÉLEZ, Natalia, 2009. Formulación de proyectos: Enfoques, procesos y herramientas [en línea]. *Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo*, ISSN: 9789589803196, No. 2. Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo. Universidad de San Buenaventura de Cartagena de Indias. Colombia. [Consultado: 04-05-2017]. Disponible en: <http://bibliotecadigital.usb.edu.co/handle/10819/647>
- MARISCAL OROZCO, José Luis, 2015. La triple construcción de la gestión cultural en Latinoamérica [en línea]. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, ISSN 1317-0570, Universidad Rafael Bellosó Chacín, Vol. 17 (1), pp 96-112. [Consultado: 25-04-2017]. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3834/4776>
- MARRADI, Alberto; ARCHENTI, Nélica y PIOVANI, Juan Ignacio, 2007. *Metodología de las Ciencias Sociales*. Emecé Editores
- MARTNER, Ricardo y MÁTTAR, Jorge (Comp.), 2012. *Los fundamentos de la planificación del desarrollo en América Latina y el Caribe. Textos seleccionados del ILPES (1962-1972)* [en línea]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile. [Consultado: 30-05-2017]. Disponible en: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2621/1/S2012845\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2621/1/S2012845_es.pdf)
- MASSÓ GUIJARRO, Ester, 2006. La identidad cultural como patrimonio inmaterial: relaciones dialécticas con el desarrollo [en línea]. *Revista Theoria*, ISSN: 0717-196X, Vol. 15 (1), pp. 89-99. [Consultado: 04-06-2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29915109>
- MENY, Yves y THOENIG, Jean-Claude, 1992. *Las Políticas Públicas*. Editorial Ariel. Barcelona
- MUÑOZ COSME, Alfonso, 2008. *El proyecto de Arquitectura: Concepto, proceso y representación*. Editorial Reverté. Barcelona
- NIEBEL, B. y FREIVALDS, A, 2009. *Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo*. México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- OEI, Unesco, Iberformat, Interarts, 2005. *Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales: Directorio Iberoamericano de Centros de Formación. América Latina, Caribe, España y Portugal* [en línea]. [Consultado: 25-04-2017]. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001386/138686s.pdf>
- PALOMINOS, Simón, 2015. Desfondarizar la cultura: alcances para la "reingeniería" del Fondart [en línea]. *Diario El Mostrador*. [Consultado: 26-04-2016]. Disponible en: <http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2015/02/24/desfondarizar-la-cultura-alcances-para-la-reingenieria-del-fondart/>



- PASTOR MELLADO, Justo, 2007. Fondaridades (1, 2, 3 y 4) [en línea]. *Justopastormellado.cl*. [Consultado: 12-05-2016]. Disponible en: <http://www.justopastormellado.cl/niued/?p=366>
- PNUD, 2010. *La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano* [en línea]. Informe sobre Desarrollo Humano 2010. Edición del Vigésimo Aniversario. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). [Consultado: 04-06-2017]. Disponible en: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2010\\_es\\_complete\\_reprint.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2010_es_complete_reprint.pdf)
- RAMÍREZ, Luis, 2003-2004. Hacia un análisis crítico de la gestión. Presentando los Critical Management Studies [en línea]. *Estado, Gobierno y Gestión pública. Revista Chilena de Administración Pública*, ISSN-e 0717-6759, VOL II, N°4. [Consultado: 29-05-2017]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2255079>
- RED DE SALAS DE TEATRO, 2015. Red de salas de teatro exige coherencia al Fondart. Declaración pública [en línea]. *Diario El Mostrador*. [Consultado: 26-04-2016]. Disponible en: <http://www.elmostrador.cl/cultura/2015/01/14/red-de-salas-de-teatro-exige-coherencia-al-fondart/>
- REYES LEÓN, Daniel, 2014. Concursos de arte en espacios públicos: la insoportable levedad de sus bases [en línea]. *Arte y Crítica*, N°8, Julio de 2014. [Consultado: 09-07-2017]. Disponible en: <https://arteycritica.org/concursos-de-arte-en-espacios-publicos-la-insoportable-levedad-de-sus-bases/>
- ROBERTS, Alexander y WALLACE, William, 2004. *Gestión de proyectos*. Edinburgh: Business School, Heriot-Watt University
- ROSALES POSAS, Ramón, 2013. Procesos de desarrollo y la teoría de gestión de proyectos [en línea]. ICAP. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, ISSN 2215-3047, N° 64, pp 9-29, [Consultado: 29-05-2017]. Disponible en: [http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/64/ramon\\_rosales.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/64/ramon_rosales.pdf)
- SALAMANCA OSORIO, Fernando, 1994. Las bases históricas de la evaluación de programas y proyectos sociales [en línea]. *Revista de sociología*, ISSN 0716-632X, N°9. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. [Consultado: 30-05-2017]. Disponible en: <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/sociologia/articulos/09/0908-Salamanca.pdf>
- SAPAG, Nassir y SAPAG, Reinaldo, 2008. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Quinta Edición. México: McGraw Hill/Interamericana
- UNESCO, 1995. *Dimensión cultural del desarrollo: Hacia un enfoque práctico*. Eds. UNESCO
- VENTOSA PÉREZ, Victor J, 2008. Animación y Gestión Cultural: convergencias y diferencias [en línea]. En: <http://quadernsanimacio.net>, ISSN 1698-4044, N° 7. [Consultado: 01-06-2017]. Disponible en: <http://quadernsanimacio.net/ANTERIORES/siete/ANIMACION.pdf>
- VILLATORO S, Pablo, 2012. *La medición del bienestar a través de indicadores subjetivos: Una revisión* [en línea]. Serie Estudios Estadísticos y Prospectivos, ISSN: 1680-8770, N° 79. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago. [Consultado: 04-06-2017]. Disponible en: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4783/1/S1200595\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4783/1/S1200595_es.pdf)