

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN (UNSAM)
Instituto de Altos Estudios Sociales (IDAES)
Especialización en Gestión Cultural y Políticas Culturales

Trabajo final integrador

Tutor: Andrea Pegoraro

Año 2016

Los profesionales en los museos:

*El caso del Museo Histórico Nacional del Cabildo y de la
Revolución de Mayo*

Lic. Arado Pérez Julieta

DNI 32.998.420

Índice

1. Introducción
2. El museo como institución. Que es un museo. Definición.
3. Creación de los museos nacionales en la Argentina.
4. Caso en la lupa: Museo histórico Nacional del Cabildo. Su fundación.
5. Monumento histórico Nacional.
6. Que significa la gestión de una institución cultural.
7. Organigrama de ayer y hoy
8. Sobre los profesionales de museos.
9. Palabras finales.
10. Bibliografía.

Introducción

El presente trabajo tiene la intención de reflexionar y analizar algunos de los retos que los profesionales de instituciones museísticas nacionales actuales deben enfrentar con relación a las diversas actividades que implica gestionar dicho espacio institucional. En estas instituciones se llevan a cabo tareas de conservación, documentación, exposición y comunicación que se articulan en el proceso de gestión, y que se constituye en un desafío cotidiano. Estos desafíos están vinculados con la problemática que se pretende visibilizar a través del presente trabajo enmarcado por las características de las instituciones en la actualidad. Para ello, tomaremos como caso ejemplo al Museo Histórico Nacional del Cabildo y de la Revolución de Mayo. Ubicado en pleno corazón de la ciudad sobre la calle Bolívar frente a la simbólica Plaza de Mayo. Se encuentra abierto, con excepción de los días lunes, toda la semana de 10:30 a 17hs y sábados, Domingos y feriados: 10:30 a 18hs. Los días jueves se extiende su cierre hasta las 20 hs.

Como primeras aproximaciones, Américo Castilla¹ nos recuerda que un museo efectivo existe a través de una pronunciada combinación de representaciones, rutinas y regulaciones pero que cada institución debe encontrar su propia identidad, en el marco de su misión, visión, recursos y acciones primarias destinatarias. Es decir, distinguir cuáles son los elementos que consolidan esa consonancia ya que lo que funciona en una institución puede no funcionar en otra. Conservar, comunicar, investigar, exponer son sólo palabras sino se cuenta con recursos humanos profesionalizados que interpreten y plasmen esa presencia institucional.

¹ Dr. Américo Castilla (2003) "Una política cultural para los museos en la Argentina".

“Los museos que pertenecen a la administración pública, sea esta nacional, provincial o municipal, tienen que poder encontrar su camino para insertarse dignamente en la sociedad civil sin depender enteramente de las limitadas posibilidades financieras del Estado ni de un mercado que no refleja necesariamente los intereses ni la misión que se asigna a los museos”.

De estas palabras de Castilla se desprende un desafío para los profesionales de materializar esa razón de ser de la entidad, a través de valores, saberes, recursos, productos y servicios que contribuyan claramente a la consecución de una gestión institucional efectiva e integrada que asegure la creación de valor público. Lo dicho, requiere poner el foco sobre la profesionalización de los recursos humanos que exige tal gestión. La intervención del personal en estos espacios de memoria colectiva es un reto permanente en el marco de organizaciones públicas modernas y sobre el concepto de mejora continua de dichas instituciones. Por tanto, motiva la realización de esta investigación, el considerar la significancia de contar con personal profesional en espacios que poseen la capacidad de creación de significación y sentidos societarios, son dichos espacios medios de comunicación colectiva y agentes de democratización de la cultura.

En tanto entendemos como patrimonio cultural² *una amplia gama de saberes acumulados, en permanente construcción, y que constituye al mismo tiempo una manifestación y un derecho social, la difusión del patrimonio en los museos pasa a ser casi una condición para su conservación.* Por tanto la responsabilidad de ordenarlos de un modo que represente a la sociedad y pueda ser correctamente difundido y entendido recae en aquellas personas que trabajen en el.

² [Marta Dujovne](#) (1995). Entre musas y musarañas: una visita al museo. Fondo de Cultura Económica.

De este modo, el presente trabajo toma como caso de análisis el *Museo Nacional del Cabildo y de la Revolución de Mayo*. Dicho museo es un espacio sumamente interesante para abordar, no solo por el desafío que comprende la conservación de un edificio protegido como Monumento Histórico Nacional, sino también por su historia edilicia aportando información sobre las peripecias que deben afrontar sus profesionales gracias a mi experiencia laboral profesional, la cual es ya de varios años en dicha institución.

Respecto a la metodología a utilizar se optó por la recopilación de artículos y e indagación documental pertinente. Para el relevamiento de datos se confeccionaron instrumentos de recolección utilizando la técnica de encuesta semi estructurada, aplicándolos sobre una muestra de testigos clave teniendo en cuenta su posición en la estructura u organigrama o su grado y lugar de participación en la institución museística elegida.

El museo como institución. Que es un museo. Definición.

La definición de museo ha evolucionado a lo largo del tiempo en función de los cambios de la sociedad y en la comunidad internacional. Desde su creación en 1946, el ICOM actualiza esta definición para que corresponda con la realidad de la comunidad museística mundial. La definición que se presenta a continuación fue adoptada durante la 22ª Conferencia general de Viena (Austria) en el año 2007:

*“Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo.”*³

Los museos como toda organización posee distintas misiones, prioridades y criterios de funcionamiento, sin embargo tienen características en común como los que menciona Ernesto Gore⁴ en su artículo “El museo como organización”

Un museo posee:

- *Propósito institucional*, explícito.
- Una *estructura* para la división de tareas (horizontal o vertical).
- *Cultura organizativa*, formada por sus valores, costumbres y creencias.
- *Recursos*, generalmente escasos.
- *Estrategia organizativa*, gestión para mantener la unión.

³ ICOM Argentina. Disponible en: <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1>.

Fecha de consulta: 5 de noviembre de 2015

⁴ Gore Ernesto “El museo como organización.”. Lo público y lo Privado en la gestión de museos. FNA

- *Marco institucional*, regulaciones, pautas y delimitaciones, como lo es el SINEP⁵

Luis Caballero Zoreda⁶ , traza un lineamiento entre las funciones de un museo con relación a los profesionales que cumplen dichas funciones, a saber:

Conservar y defender: Custodiar y defender el patrimonio fue desde siempre el estandarte real de los espacios museográficos, quizás hasta la razón de su existencia. Para cumplir con esta importante función es primordial contar con el profesional *restaurador*, encargado de la defensa directa del patrimonio asegurando su conservación en el tiempo a través de técnicas aplicadas. El museólogo es parte a su vez de este proceso en la defensa y conservación, una vez realizada la restauración del objeto determinando la mejor ubicación (según sus criterios en exhibición o no) del patrimonio para su resguardo.

Inventariar y catalogar: Como vemos el perfil del profesional del museo es interdisciplinario, donde el museólogo es encargado de realizar un seguimiento de las piezas para lograr su rápida ubicación y obtención de información en caso de precisarse en otras áreas como investigación. El inventario y catalogo es un instrumento de trabajo esencial en toda institución y requiere de personal conocedor de dicha material cultural para su correcta organización.

⁵ Sistema Nacional de empleo Público. Disponible en:
<http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/cuerpo1/paginas/sinep.html>

⁶

Zoreda Caballero Luis (1980). El museo: funciones, personal y su formación.

Investigar: No detenerse en la prevención y conservación sino también se debe investigar, estudiar y conocer. “el conocimiento es el mejor modo de defensa” sostiene Zoreda⁷. El cuerpo de profesionales del museo se compone de diversos conocedores de áreas de investigación como arqueólogos, antropólogos, historiadores y estudiosos de diversos ámbitos con la misión de ofrecer sus datos al resto de los profesionales como por ejemplo al área de extensión educativa con fines didácticas y expositiva durante las visitas guiadas a grupos y delegaciones. Dentro del área de investigación se suele ubicar la biblioteca, la cual puede ser abierta al público para su consulta o solo para el personal interno.

Diseñar, exponer y comunicar: Se refiere netamente a la exposición en las salas del material cultural. El mensaje del museo, su visión y misión, deben poder ser comprendidos por su visitante, de modo que esta función es primordial. Un profesional conocedor proveniente de las áreas de comunicación y/o periodismo suele trabajar esta área junto al museólogo. La exposición ideal para la conservación de los objetos, su curaduría y ordenamiento para un óptimo recorrido, la cartelera y los nomencladores son solo algunos ejemplos de lo que implica dicha función. La comunicación divulgativa es fundamental para un espacio museístico, un mensaje mal comunicado no permitirá cumplir su misión lo que implica un fracaso organizacional.

Enseñar: Divulgar los conocimientos a la sociedad. Los guías son la cara visible del museo, que a través de las visitas guiadas, aplicando debidamente el lenguaje del museo, abren las puertas del espacio logrando, si el mensaje es bien expresado, un vínculo con su visitante. Podemos encontrar aquí al licenciado en turismo, guía de la ciudad, estudiante de arte, de historia, y en una mirada más clásica el docente; que, lejos de ofrecer la clásica clase

⁷ IDEM 5

de historia de aula, el guía mediante técnicas y herramientas adquiridas complementa la currícula escolar y una la escuela al museo.

En pocas palabras, ¿qué es un museo? Marta Dujovne, en su libro Musas y Musarañas, nos plantea que se trata ante todo de un lugar de exposición, salas completadas de objetos antiguos. Así para mucha gente los museos son verdaderos cementerios, de ahí resurge la importancia de las funciones primordiales del museo mencionadas anteriormente, especialmente la investigación y su transmisión cultural. La tarea de transmisión cultural del museo, centrada en la exposición, se multiplica con los materiales y actividades complementarias a la misma, como visitas guiadas, talleres o cursos.

Los museos no son buenos y positivos por el sólo hecho de existir. Depende de cómo existen, qué hacen, para qué le sirven a la gente⁸

Cabe resaltar un aspecto importante sobre los museos de historia, como es el caso del Museo del Cabildo, que los mismos están profundamente ligados a un territorio determinado histórico, con un patrimonio privilegiado para la recuperación del pasado. Siendo su herramienta fundamental la exposición. Dujovne nos recuerda que la memoria crítica, es una condición imprescindible de crecimiento. Así, la comunidad cuidará aquello que reconozca como propio, y eso sucederá en la medida que una comunidad asuma como propio el patrimonio, lo cual a su vez dependerá de la gestión de los espacios que lo conservan y la difusión que le den al mismo.

⁸ [Marta Dujovne](#) (1995). Entre musas y musarañas: una visita al museo. Fondo de Cultura Económica.

Creación de los museos nacionales históricos en la Argentina

Apenas dos años después de la revolución de Mayo se decidió crear un museo que, a través de sucesivas transformaciones llegó a ser el Museo Nacional de Ciencias Naturales que hoy conocemos, aunque existiría finalmente en 1823 por impulso de Rivadavia. Fue el puntapié inicial.

Posteriormente, en 1889, durante la presidencia de Juárez Celman, se formarían la comisión fundadora de un “Museo Histórico de la Capital” con el objetivo de reunir las glorias nacionales bajo un mismo techo. Así nacería el hoy reconocido Museo Histórico Nacional destinado a evocar “las tradiciones de la Revolución de Mayo y la Independencia”⁹. Con el puntapié inicial comenzó una etapa de creación de espacios de conservación y protección de la memoria colectiva dando origen a museos históricos como el Museo Mitre (1907), el Museo en la Casa Natal de Sarmiento en San Juan (1911), el Museo Histórico y Colonial de Córdoba (1919), el Museo Colonial e Histórico de la Provincia de Buenos Aires en el edificio del Cabildo de Luján (inaugurado en 1918, aunque abriría sus puertas al público en el año 1923), y finalmente el 30 de mayo de 1933, vería la luz el Museo Histórico Nacional del Cabildo y de la Revolución de Mayo. En dicho contexto, gracias al gran impulso estatal de los años ‘30, en 1938 se crearía la **Comisión Nacional de Museos y de Monumentos y Lugares Históricos**.

La Comisión Nacional de Museos, Monumentos y Lugares Históricos es quien instituye los parámetros que indican que es considerado patrimonio a proteger como legado colectivo y el indicado de preservar y mantener el mismo dentro del territorio comprendido en la República Argentina. Así lo afirma la Ley Nacional N° 12.664/40 sobre Defensa del Patrimonio Histórico de la Nación en

⁹ Blasco María Elida. “Los museos históricos en la Argentina entre 1889 y 1943” Programa buenos Aires de historia política del siglo XX

su Artículo 2º: *“Los bienes históricos y artísticos, lugares, monumentos, inmuebles propiedad de la Nación, de las Provincias, de las Municipalidades o Instituciones públicas quedan sometidas por esta ley a la custodia y conservación del Gobierno Federal, y en su caso, en concurrencia con las autoridades respectivas”*¹⁰

El objetivo parecía ser el de crear una unión de las normas legales y administrativas como así también homogeneizar el discurso histórico que se transmitía a través de ellos. Tales fueron los propósitos del proyecto de ley redactada por la Comisión el 30 de junio de 1938: *“la necesidad de conservar, defender y acrecentar el patrimonio histórico y artístico de la Nación y de las provincias”* para fomentar *“la unidad de la conciencia histórica del país en el pasado y en el presente”*¹¹

¹⁰ Comisión Nacional de Museos, Monumentos y Lugares Históricos. Sitio web Disponible en www.monumentosysitios.gov.ar/normativa/legislacion.html

¹¹

Caso en la lupa: Museo histórico Nacional del Cabildo. Su fundación.

El primer edificio¹² del museo data del siglo XVII, tenía paredes de adobe, techos de caña y paja, una sala grande para los cabildantes y otra más pequeña para calabozo. El actual edificio se construyó entre 1725 y 1751. Fue proyectado y ejecutado por el arquitecto jesuita Andrés Blanqui. Contemplaba oficinas para jueces y escribanos, sala capitular, capilla y habitaciones para la servidumbre junto con más calabozos. Poseía una estructura simple: dos pisos con torre central, galerías abiertas en ambas plantas y balconada, mampostería de ladrillos con bóvedas, cobertura de tejas canal y aberturas en forma de arco con carpintería de madera, ventanas con rejas de hierro forjado, reloj y una campana para convocar a las sesiones.

En 1784, se construyeron cinco calabozos más y se completó la capilla. En 1860, se ornamentó la cúpula con azulejos franceses y se instaló un pararrayos, como inicio de las reiteradas modificaciones que comenzarían.

En 1880, el edificio pasó a ser sede de los Tribunales Nacionales de Justicia, adaptado por el arquitecto Pedro Benoit, quien enmascaró la fachada hispana con un estilo clasicista franco-italiano y agregó un tercer cuerpo a la torre. En 1889, la apertura de la Avenida de Mayo sacrificó tres arcos del ala norte y su torre.

En 1931, para dar vista a la diagonal Julio Argentino Roca, se derribaron los tres arcos del ala sur. La prensa de la época asumió la defensa del histórico edificio, instando al Congreso Nacional para declararlo “Monumento Histórico

12

Nacional". En 1938, se encomendó su restauración al arquitecto Mario Buschiazzo, quien encaró su puesta en valor retrotrayendo el aspecto del inmueble al año 1810.

Por iniciativa de Carlos A. Pueyrredón, se decidió convertirlo en un museo. El historiador Ricardo Levene se encargó de organizarlo. y en noviembre de 1939 se habilita por primera vez al público con una exposición iconográfica del arquitecto Mario Buschiazzo.

Finalmente por Ley N.º 11.688 del 30 de mayo de 1933, que declara al edificio Monumento Histórico Nacional, se crea el Museo, y por Ley N.º 15.291 de 1960, para el sesquicentenario de la Revolución de Mayo, se consolida bajo la denominación de "Museo Histórico Nacional del Cabildo y de la Revolución de Mayo". Gracias a su historia edilicia junto con los sucesos acontecidos en su interior durante los tiempos de la revolución su patrimonio está conformado por el propio edificio y por las colecciones integradas por documentos, pinturas y objetos de los siglos XVII al XX.

Monumento histórico Nacional

*Emplácese en el solar frente al fuerte (hoy Casa Rosada) según artículo nº 121 llamado “ordenanzas de poblaciones” que indicara el sitio a ocupar por el órgano máximo regulador en la plaza mayor*¹³

Los monumentos y lugares o sitios de interés históricos que integran el patrimonio cultural y natural de un territorio conforman los recursos en los cuales se basa la identidad y cultura de un pueblo, podríamos decir que constituyen una cultura tangible que, por lo tanto, se puede y se debe conservar y cuidar. Peñalba afirma que desde el siglo XVIII “*los bienes culturales se consideraron elementos significativos del acervo cultural de toda la nación*”¹⁴, de ahí su necesidad de preservarlos, agregándose posteriormente a este factor el interés turístico y el interés educativo gracias al desarrollo de carreras afines.

Se trata entonces de la revalorización del bien cultural, de acrecentar su significación histórica, de su revitalización, reintegrándolo a las estructuras sociales de la comunidad. De esta manera surge la necesidad, gracias al paso del tiempo y el deterioro edilicio, del mantenimiento, prevención, restauración, y reciclaje de los monumentos, así como la reconstrucción y restauración de los sitios y lugares, generando una necesidad de contar en instituciones históricas como suelen ser la mayor parte de los museos estatales en la Argentina con personal idóneo, profesionales especializados en cada material a restaurar (papel, madera, vidrio, etc.) para lograr un óptimo resultado.

¹³Pronunciamento de Juan de Garay sobre la fundación de la ciudad y su Cabildo. Revista “Buenos Aires nos cuenta nº 16 (1988). Pag 5. Ediciones turísticas.

¹⁴ Lull Peñalba, Josué (2005). Evolución del concepto y de la significación del patrimonio cultural. En: Arte, Individuo y sociedad.

Estos nuevos fines en el caso de los edificios históricos son mucho más claros a la hora de decidir su futuro ya que los cargamos de significados y si bien no siempre se encuentra establecido su futuro como suele ser el de museo, por su simbología generalmente se encuentra sobreentendido; en las palabras de Marta Dujovne *“Hoy, para cada vez más instituciones ya no basta con actuar como guardianes de su patrimonio, deben además atender a las líneas de interpretación en que lo inscriben y adoptar los medios más adecuados para facilitar su apropiación”*¹⁵

Que significa la gestión de una institución cultural

García Canclini define la política cultural como al *“conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles, y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social”*¹⁶

Las palabras utilizadas por Canclini denotan una gran importancia que posee la cultura, y por lo tanto su gestión, en la sociedad que queremos, *“satisfecha, en consenso, una transformación social”*. Dichas palabras son motivaciones suficientes para pensar la necesidad de una buena gestión, en manos capacitadas que entiendan el para qué trabajar, de qué sirve aumentar el nivel educacional o cultural si se quiere de una población, sabiendo cómo articular los intereses individuales con los colectivos.

¹⁵ Marta Dujovne (2007). “Museos hoy”. Revista todavía.

¹⁶ García Canclini (1987): *Políticas culturales en América Latina*, México, D.F., Grijalbo.

En el momento en que comprendemos mejor el papel que lleva la cultura en la sociedad, si pensamos que el trabajo cultural es necesario para enfrentar los procesos sociales inherentes en toda comunidad como recurso para cohesionar a cada nación o clase en torno de un proyecto comprendido y compartido, no bastará entonces solo una política cultural concebida como administración rutinaria del patrimonio histórico o como ordenamiento burocrático del aparato estatal, sino en un mejoramiento de las acciones del día a día, de una planificación atendida y acompañada, en la medida que sea posible dentro de cada organismo, de su personal profesional y su condición de trabajo o recursos que dicho trabajador pueda poseer, para así poder desarrollar una política cultural que acompañe su definición, aquí es donde la figura de un dirigente a cargo del seguimiento correcto hacia ese futuro deseado se vuelve significativa.

Por lo tanto podemos comprender que la figura del director en un espacio cultural, como lo es un museo, puede ser de gran apoyo a la institución y sus profesionales si el mismo posee las características de un buen líder, sobre el tema Ernesto Gore en su texto *La paradoja del buen camino con el mapa equivocado*¹⁷ sostiene que en las organizaciones museísticas están a cargo de personas que más allá de su lugar formal, saben manejar procesos que resultan difícilmente sustituibles, es decir, procesos como restaurar un objeto, guiar un visitante extranjero en otro idioma o bien inventariar un bien. El trabajo de gestionar un museo es un labor en equipo, si bien toda persona puede ser reemplazada por otra (con iguales o similares capacidades) en un espacio donde uno se familiariza con las piezas o conoce las mañas de los instrumentos de restauración es altamente apreciable conservar a aquellos profesionales que conocen el espacio, más rico será el ámbito laboral aun si el equipo de trabajo logra, como se mencionó anteriormente, unificar áreas

¹⁷ Gore Ernesto. Artículo publicado en ERGO – Revista de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA) Año 4, N° 22. “La paradoja del buen camino con el mapa equivocado”.

como una sola. Gore nos señala en ese sentido que los que tienen a su cargo la gestión de un grupo humano saben que es probable que dicho grupo no sepa bien *qué dirección tomar o hacia donde ir* no obstante, un mapa equivocado pero con un buen líder guía lograrán que, una vez puestos en movimiento, logren encontrar el mejor camino.

Como se expresó anteriormente los miembros que forman parte del equipo de trabajo de un museo requieren de un alto alcance competencial en su formación académica, técnica y profesional con el fin de cumplir sus funciones relacionadas con la gestión museística y el cuidado del patrimonio histórico. Por tal razón, el cuerpo directivo debe reconocer la necesidad de cada profesional o área y ofrecer oportunidades adecuadas para desarrollar su formación superior y su actualización, con el propósito de garantizar recursos humanos eficientes y eficaces, permitiendo su continua capacitación y fomentándolos hacia el camino del mejoramiento académico.

Toda política cultural debe contemplar en sus objetivos y estrategias la existencia de un espacio de formación que capacite a los encargados de áreas clave. Dado que la planificación de políticas culturales sólidas requiere de profesionales con visión de desarrollo a largo plazo, otro desafío que se plantea es la profesionalización de gestores culturales. Estos mediadores entre los diferentes actores, quienes podrían actuar como asesores, han recibido todo clases de denominaciones como productores culturales, animador cultural hasta tejedor cultural. Sea el nombre con el cual se los desee denominar, es necesario que éstos adquieran capacidad para estructurar un sector complejo, a partir de la reflexión, el análisis, la investigación y la interacción con los diversos temas de la realidad del sector cultural.

Sampere¹⁸, nos explica que como todas las nuevas profesiones, que han surgido fruto de los cambios en la sociedad contemporánea, la gestión

¹⁸ Sampere Alfons Martinell (1999) "Los agente culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural" Revista Ibero Americana n° 20

cultural se ha encontrado con la necesidad de demostrar su especificidad y proveer de suficientes recursos a sus agentes para su reconocimiento social. La importancia de la creatividad, la búsqueda de la calidad y la excelencia de la cultura tienen una influencia en los procesos de innovación como factor de aprovechamiento de las posibilidades de un contexto determinado.

Así la formación en gestión cultural se ha configurado como respuesta a una demanda de capacitación de un gran número de profesionales que se incorporaron laboralmente a las organizaciones e instituciones públicas culturales.

Organigrama de ayer y hoy

Desde que la institución Cabildo comenzó su vida como órgano máximo regulador de la ciudad por el año 1580, épocas de Juan de Garay, pasando por el nombramiento de ser la “cabeza” del territorio, como indica la palabra Cabildo en su significado en latín, debió siempre encontrar un modo estratégico y cuasi único de organizarse.

A modo de referenciar históricamente, durante el período donde aun se nos conocía por el nombre de Virreinato del Río de la Plata, la institución Cabildo podía comenzar con sus responsabilidades diarias con un plantel de tan solo 17 personas, de los cuales 14 debían ser “profesionales” o personal competente: *“que la persona que nombrare sea hábil, capaz y suficiente, inteligente en su disciplina y tengan las otras calidades que para tales oficios se requieren”*¹⁹; a saber:

¹⁹ José María Saenz Valiente (1951) “Bajo la campana del Cabildo”. Condiciones para ocupar cargos concejiles. Pág 31. Sociedad anónima de impresiones generales Kraft LTDA.

Dos alcaldes, de primer y segundo voto, se encargaban de administrar la justicia de primera instancia. Eran los cargos de más importancia en el Cabildo. Debía poseer conocimientos en administración, legislación y economía.

Un síndico procurador defendía los derechos de los habitantes de la ciudad ante cualquier autoridad. También defendía a los esclavos en los juicios. Era indispensable que el síndico contara con una preparación en leyes o en su defecto sea una persona recibida como doctor en leyes. Lo acompañaba en sus tareas un alguacil mayor que dirigía la cárcel, para ejercer el cargo la persona elegida debía contar con un mínimo conocimiento en leyes o legislación de la ciudad.

Seis regidores se ocupaban de distintas funciones:

- El fiel ejecutor supervisaba el abastecimiento de la ciudad y controlaba que los alimentos y otros artículos de primera necesidad se vendieran en un precio "justo". Debía contar con conocimientos en economía.
- El alférez real representaba al rey en las fiestas y ceremonias públicas, portando el estandarte. La persona seleccionada debía capacitarse en el protocolo a seguir en las ceremonias y eventos públicos.
- El defensor de pobres asistía en los juicios a quienes no tenían recursos. El perfil del seleccionado incluía que debía ser egresado de la carrera de leyes.
- El defensor de menores se encargaba del cuidado de huérfanos y menores solos en cuestiones judiciales, de herencia y educación. Los requisitos para desempeñar el cargo eran los mismo que el defensor de pobres.
- El diputado de policía organizaba la vigilancia de las calles y el orden público. Para ejercer sus funciones debía capacitarse sobre legislación de la ciudad.

- El contador, quien era el encargado de llevar el control y registro de las finanzas y presupuestos para proyectos. Debía contar con conocimientos en economía y administración.

Existía además personal auxiliar: el escribano, el tesorero, el secretario, el portero, el verdugo y los dos maceros (que llevaban las armas de la ciudad en los actos públicos).

Descartando a los cuatro últimos trabajadores mencionados, podemos observar que aun correspondiendo a tiempos coloniales donde la educación y formación no ocupaba el lugar que le corresponde hoy en día, el conocimiento en diversas áreas de profesionalización eran solicitadas y utilizadas como resaltante y de aspecto reconocible e admirable en los buenos vecinos, entendiendo que aquel que había dedicado tiempo y dinero en su educación merecía un lugar en la administración de la ciudad, con algunos otros requisitos...

Ahora bien, en la actualidad, podemos encontrar un plantel compuesto de similar manera, dividido en tres áreas de trabajo como vemos en el siguiente organigrama del museo del Cabildo:



El museo del Cabildo expresa en su visión y misión²⁰, la importancia de las actividades anteriormente mencionadas como son exponer y conservar. Su objetivo es convertirse en un vehículo capaz de ayudar a preservar la memoria colectiva. A su vez resalta la gran cantidad de público que recibe, las escuelas, familias y turistas que diariamente lo visitan dado su ubicación geográfica como punto turístico y su importancia para los Argentinos por su pasado, por lo tanto, es evidente el desafío que implica mantener y gestionar dicho espacio para que el mismo pueda brindar una experiencia agradable y que al mismo tiempo provea a los visitantes de una mejor comprensión del pasado argentino y de la historia de la ciudad.

El equipo de Extensión Educativa, compuesto por un equipo de 4 guías licenciadas en turismo, ofrece visitas guiadas diarias para escuelas (en los horarios de 9.45, 10.30, 11.15, 12, 13.45 y 14.30) y visitas al público general a las 15.30 todos los días incluyendo para los fines de semana y feriados además visitas a las 11, 12.30, 14, 15.30 y 16.45 hs. Una visita especial se lleva a cabo los jueves a las 18.30. En adicional se han agregado recientemente visitas guiadas en ingles todos los días en el horario de 11.30 hs.

El Cabildo a su vez realiza diversas actividades como cursos, talleres y conferencias con el objetivo de fomentar la identidad nacional, la toma de conciencia sobre los monumentos históricos, la historia Argentina, la música regional, la educación de los niños y la difusión y exposición de objetos históricos únicos con cambios en la muestra permanente y muestras temporarias.

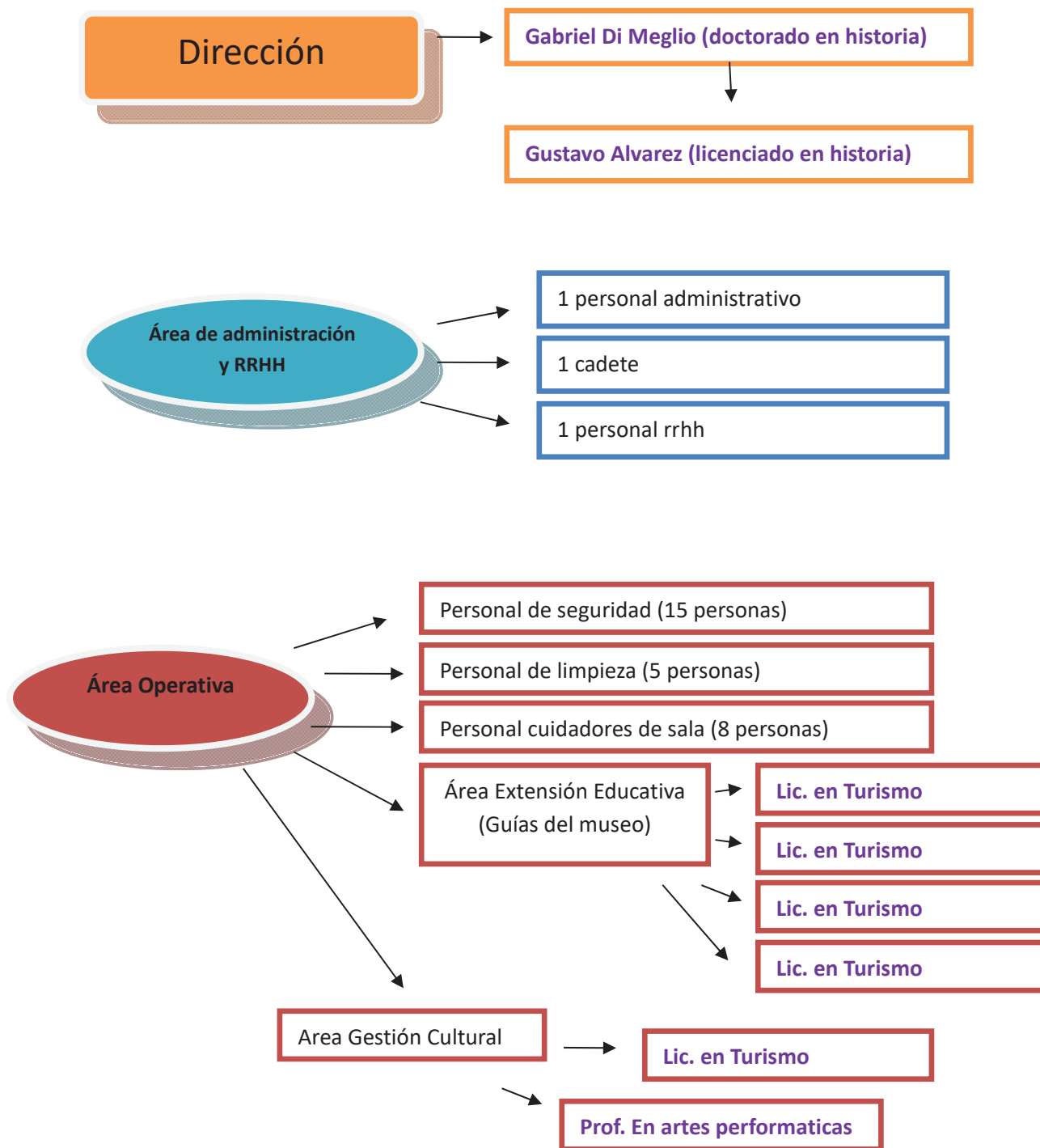
²⁰ Sitio web oficial del Museo del Cabildo. Disponible en: <http://cabildonacional.cultura.gob.ar/>

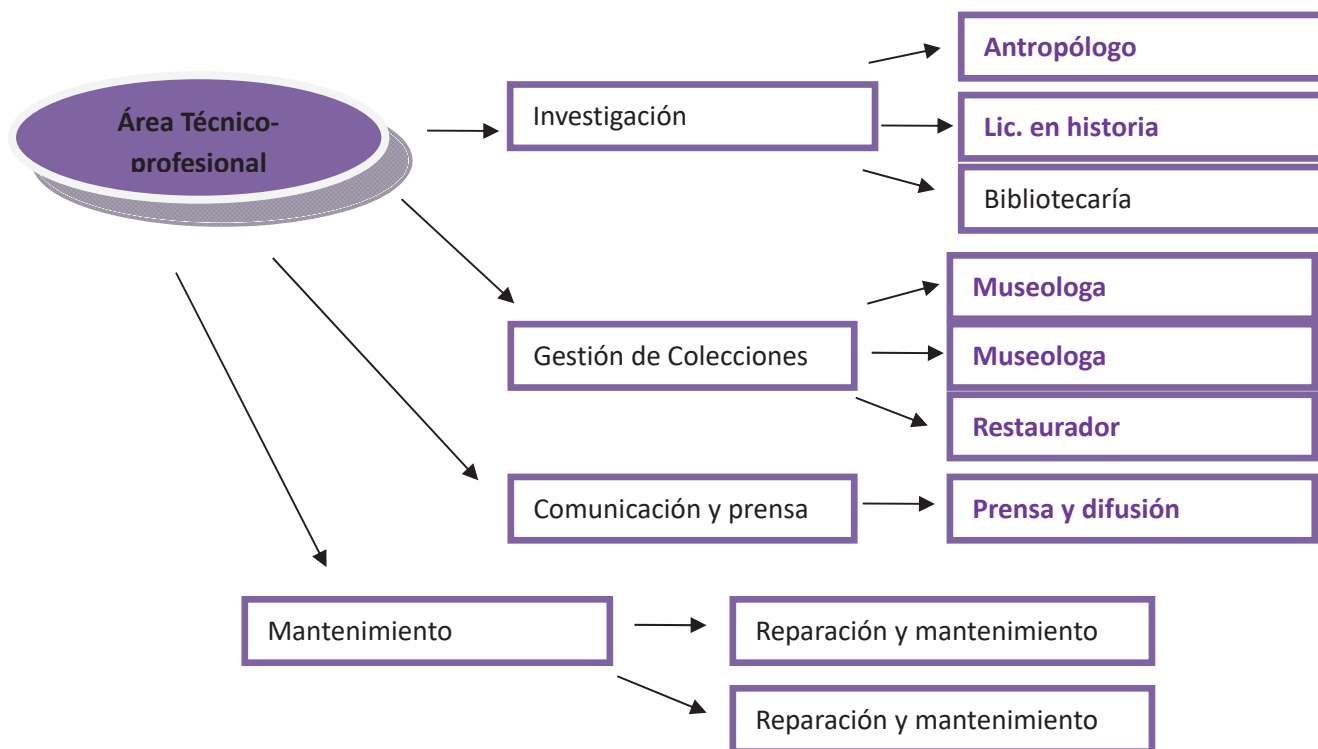


Fuente: sitio oficial del Cabildo: <http://cabildonacional.cultura.gob.ar/>

El personal del museo se compone en su totalidad de 26 personas nucleadas por el ministerio de Cultura, se suman 15 personas para seguridad del Cabildo pertenecientes a la empresa TECH y 5 personas pertenecientes al sector de limpieza pertenecientes a la empresa SAN MARTIN, logrando un total de 46 personas trabajando en la institución de las cuales son profesionales solamente 14 personas. Claramente la cantidad de empleados ha crecido notoriamente, no obstante su personal profesional sigue siendo la misma cantidad como podemos observar en el desglose del organigrama, se resalta con color el personal con preparación no menor a 4 (cuatro) años de formación. Los profesionales de dicho museo tienen una antigüedad media en el sector de unos 7 años.

Se pueden encontrar profesiones de la rama de la antropología, museología, historia, turismo, comunicación, entre otras; egresados de la Universidad del Salvador, Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes con posgrados en FLACSO e IDAES.





Fuente: elaboración propia

Durante la Noche de los Museos del año 2015 el museo del Cabildo fue visitado por más de 13 mil²¹ personas, siendo uno de los espacios culturales más concurridos. En el mes de julio, debido al periodo de receso invernal en las escuelas, el museo recibió 70 mil²² personas durante todo el mes. Podemos comprender entonces la importancia que posee dicho espacio en la memoria de los argentinos; donde a pesar de no ser la fecha patria del 25 de mayo (fecha fuerte para el Cabildo) asisten familias enteras permitiendo que dicho espacio cultural sea parte de sus momentos de distensión.

²¹Se conto con un “*cuenta ganada*” durante la hora de apertura a las 20 hs. Hasta la hora de cierre a las 3 am. Un total de 13.500 visitantes.

²²Estadísticas llevadas a cada mensualmente por el área de extensión educativa.

A pesar de contar con la misma cantidad de profesionales que en la antigüedad, el Museo Nacional del Cabildo cuenta con un equipo multidisciplinario donde los encargados de espacios significativos como el área de museología y colecciones cuenta con museólogos especializados en restauración, donde la importancia de los objetos del museo, dado a su antigüedad o su procedencia, queda resguardada gracias a los conocimientos en restauración de papel, madera o tela; el área de Extensión Educativa se compone netamente de profesionales en turismo, lo que permite generar visitas guiadas didácticas y entretenidas para todo tipo de público concurrente; sobre el área de gestión cultural, encargada de los eventos que trascurren en el museo, podemos encontrar a dos profesionales que incluyen una licenciada en turismo y un egresado en la carrera de artes performáticas, lo que permite diversidad de ideas al momento de crear espectáculos; finalmente el área de investigación cuenta con profesionales en historia y antropología permitiendo realizar investigaciones desde diversas miradas multidisciplinarias.

Es menester destacar que, si bien el Museo del Cabildo es un buen ejemplo de cómo formar un equipo profesional, dichos profesionales deben luchar día a día con la escasez de materiales para trabajar, en el caso del área de museología o falta de material didáctico en el área de extensión educativa, por tomar algunos ejemplos. Las oficinas del Cabildo son pequeñas y el personal se ha visto en reiteradas oportunidades en condiciones de hacinamiento para realizar sus tareas. Se refleja entonces la importancia de no solo contar con profesionales sino también con recursos materiales que permitan el desarrollo pleno para el alcance de las metas y objetivos propuestos por cada institución.

Durante la realización del presente trabajo se han realizado breves entrevistas informales al personal del Museo del Cabildo²³, las mismas consistieron en preguntas de diversa índole sobre el nivel de satisfacción laboral, expectativas o necesidades profesionales. Entre las respuestas más recurrentes se reiteraba que la falta o escasez de recursos es mal que acongoja a todas las aéreas y que la menor disponibilidad de recursos obliga a una mayor versatilidad de los profesionales y a su mayor audacia para desempeñar un mayor número de funciones. Por lo tanto el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la disponibilidad de más recursos se convirtieron en los principales aspectos a mejorar.

La disponibilidad de recursos, tanto en términos de ampliación como de mejora, se corresponde con la existencia de una pequeña caja chica, la cual existe mediante la asociación de amigos y el cobro de un bono contribución de \$15 a modo de entrada al museo. Dicha caja no suele alcanzar para la compra de material didáctico para entregar a las escuelas en el caso del área de extensión educativa o material de restauración para el área de museología, salvando el caso de algún par de guantes o pintura especial. Para comprar mayores se debe esperar la asistencia del ministerio de Cultura y sus tiempos.

La gran mayoría de los profesionales considera que su formación es la adecuada para el puesto de trabajo que ocupa. Solo se encontró dudas en el área de administración y recursos humanos donde no se encuentran profesionales, aunque si personal con deseos de superación y mejoramiento que ha comenzado a capacitarse mediante una tecnicatura en administración pública.

²³ Dichas entrevistas se realizaron durante los meses de septiembre y octubre del año 2015 de manera informal durante las jornadas laborales a los profesionales del Museo del Cabildo.

Se preguntó por el grado de formación complementaria específica de museos y patrimonio en función de las áreas de trabajo y se obtuvo una gran proporción de profesionales que manifestaron estar capacitándose actualmente en posgrados, como por ejemplo un máster en historia (FLACSO), como es el caso del antropólogo en el área de investigación o incluso un doctorado en historia del arte (IDAES) en el área de museología.

Asimismo, estos profesionales aseguraron que mejorarían todo lo que tiene que ver con la comunicación de las funciones desarrolladas por los museos y su rol en la sociedad así como la recuperación de su papel social. Resaltaron a su vez la importancia de la apertura o existencia de organismos públicos que permitan la continua capacitación gratuita de profesionales al futuro como algo primordial. Igualmente, en términos de mejora de recursos, pensaban que debería evitarse contar con no profesionales para realizar tareas que han de ser desarrolladas por profesionales.

Se hizo presente la problemática de la contratación de profesionales en el sector público por sus méritos curriculares (formación y experiencia) en vez de por contactos, lo que permitiría la movilidad y la eficiencia de los profesionales y sus administraciones. Algunos profesionales manifestaron no sentirse suficientemente valorados en general por las personas de su equipo, por sus superiores y demandaron un mayor reconocimiento. Un mayor incentivo de tipo profesional (no necesariamente económico), mayores responsabilidades y competencias y una mayor valoración y reconocimiento.

Se observó algunas referencias sobre el trato entre pares. Sobre la falta de empatía de determinados responsables con los trabajadores, peleas sobre egos, y sobre la falta de unificación multidisciplinario entre las áreas del museo, referido a la búsqueda de un trabajo más grupal, unificado y solidario.

Sobre los profesionales de museos

El ICOM define a los miembros de la profesión de museos bajo el artículo 2, parágrafo 2, de sus *Estatutos*, de la siguiente manera:

*«Los trabajadores profesionales de museos incluyen a todo aquel personal de los museos —o de las instituciones calificadas como museos de acuerdo con la definición en el artículo 2, parágrafo 1— que haya recibido formación especializada o que posea una experiencia práctica equivalente, en cualquier campo relacionado con la gestión y operaciones de un museo, y aquellas personas independientes a quienes atañe el Código de Ética Profesional de los Museos ICOM y que trabajen para los museos definidos anteriormente, sea en calidad de profesionales o de asesores, pero que no se encuentren promoviendo o negociando ningún tipo de productos y equipos comerciales requeridos por los museos y sus servicios».*²⁴

El estudio sobre perfiles profesionales del personal cultural en América Latina y el Caribe²⁵ auspiciado por la UNESCO en año 2003, afirma que existe una gran heterogeneidad de ámbitos de acción en los que están insertos los gestores culturales, que van desde el diseño y ejecución de políticas culturales hasta proyectos de promoción de actividades artísticas en un barrio.

Dichos gestores culturales realizan su labor a través de organismos de diversa índole: instituciones gubernamentales en sus tres niveles, Organizaciones No Gubernamentales, empresas, grupos informales de ciudadanos, entre otros, con desiguales oportunidades de desarrollo y

²⁴ Código de Ética Profesional de los Museos. Consejo Internacional de Museos: ICOM. Disponible en: <http://www.icom.org/>

²⁵ Directorio Iberoamericano de Centros de Formación (2004). “Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales”. BERFORMAT, por la OEI y por la UNESCO.

reconocimiento laboral y profesional. Se aclara que se enmarca la realidad de la gestión cultural en el concepto de formación y profesionalidad referido a la configuración de las nuevas profesiones. Éstas, aparentemente no se desarrollan y configuran a partir de un proceso planificado, sino que emergen en el campo de la cultura de forma rápida y generando a su alrededor necesidades demandas y precisiones conceptuales que provocan la existencia de procesos de profesionalización.

La gran mayoría de los profesionales culturales se enfrentan a problemáticas y retos que son resueltos a partir de las vivencias personales, sin contar con un acervo de conocimiento y habilidades suficientes para hacerlo de manera profesional. Según el estudio de la UNESCO, una parte de los gestores culturales tienen una carrera técnica o una licenciatura en alguna ciencia o disciplina relacionada con el ámbito cultural (sociólogos, antropólogos, trabajadores sociales, psicólogos, artistas) y con la administración pública (administradores, contadores, politólogos), por lo que su especialización en la gestión cultural se da a través de la práctica, del auto aprendizaje y a partir de su participación en procesos de formación de diferentes tipos (cursos, talleres, diplomados), niveles (carreras técnicas, licenciaturas, especialidades o posgrados) y como se menciono previamente, deben atender diversos campos de intervención profesional.

La formación profesional en los museos de nuestro país presenta desafíos a corto y largo plazo para establecerse de cara al futuro. Es necesario generar diversidad en los modelos de carrera y en los niveles profesionales en la gestión cultural, sobre todo en lo referido a la administración pública; ya que tiene que conjugar los aspectos administrativos, socioculturales y aspectos técnicos de la producción de muy diversos productos, bienes y servicios culturales (licitaciones, préstamos, etc.). Se debe tener en cuenta la actualización y capacitación continua gracias a las nuevas tecnologías que van ganando terreno en los espacios museísticos contemporáneos.

Es menester mencionar que se encuentra dentro de la administración pública un severo problema, según ha manifestado parte del personal del Museo del Cabildo referido a sus experiencias en el pasado en diversos museos estatales, en el reconocimiento de los profesionales dentro del escalafón correspondiente según la escala del SINEP²⁶ el cual funciona como marco regulador del empleo público nacional, Existiendo la necesidad de la apertura de concursos de planta permanente para acceder a los distintos niveles (en la categoría profesional, no general) debiéndose dinamizar los procesos administrativos para el reconocimiento de los profesionales en los escalafones siendo correctamente clasificados.

Los cursos y talleres que ofrece el Estado como capacitación que acreditan puntaje para los profesionales que se encuentran en la planta permanente suelen demorarse en ser acreditados, provocando a su vez el no reconocimiento de la formación constante de los estudios y conocimientos en aéreas más delicadas o específicas creando una falta de motivación para anotarse y realizar los mismos. En esta línea Rubens Bayardo afirma *“es necesario avanzar y profundizar en los procesos formativos y de capacitación, de funcionarios y trabajadores culturales. Vinculando la gestión a la investigación, la acción a la reflexión crítica, es posible conceptualizar y comprender el sector en su complejidad y con sus interrelaciones, e implementar acciones culturales informadas, fundadas y evaluables, que son las que se necesitan en el presente si aspiramos a tener algún futuro deseable”*²⁷

²⁶ Sistema Nacional de empleo público (SINEP) Disponible para su consulta en:
<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/145000-149999/148090/norma.htm>

²⁷ Bayardo Rubens (2005). Políticas culturales y cultura política Notas a las Conversaciones. Argumentos.

Con respecto al trabajo en red, resulta prioritario que las instituciones museísticas articulen con otras instituciones u organismos productoras de bienes y servicios culturales para cubrir las necesidades que el Estado no llegue a cubrir o bien para enriquecer las actividades culturales, atendiendo las características específicas de cada área. Lamentablemente entre los espacios culturales no se elaboran planes concretos de acción conjunta, ni se discuten objetivos para proyectos en común.

Un desafío no menor es dotar de herramientas físicas a los museos, para propiciar desarrollos a largo plazo. Se destacan en este proceso: la necesidad de comprensión de la política cultural en sí misma como alternativa de desarrollo, lo que evidencia la imperiosa necesidad de visión estratégica y de dialogo entre lo público y lo privado en el marco de una cultura globalizada.

Finalmente se resalta que entre el conjunto de problemas que deben enfrentar quienes asumen como tarea la gestión en el sector de la cultura también está la dinámica de los contextos sociales. La globalización trae aparejadas variaciones en los escenarios sobre los que se define la política cultural, por lo cual es necesario repensar lo colectivo dentro de la diversidad cultural.

Reflexiones finales

El análisis del Museo del Cabildo nos permitió analizar el rol que el profesional cumple en un espacio cultural, llegando el mismo a ser el motor de una profunda transformación en la calidad de la gestión cultural. Resulta imprescindible entonces re significar o revalorizar el imaginario colectivo a través políticas culturales o campañas de comunicación sólidas que incentiven a la sociedad a pensar al trabajador en dichos términos, a través del aporte productivo que brindan a la actividad cultural y se fortalezca la importancia que poseen para el desarrollo de la sociedad. Es menester mencionar que para que dichos profesionales realmente realicen un aporte valioso a la cultura es necesario la capacitación constante en las áreas clave de gestión pública, lo que constituye un desafío prioritario y estratégico en las políticas culturales para una real transformación social.

Por tanto, considero que un aspecto tensional aparece a la hora de focalizar en el tema de la capacitación permanente del personal que se desempeña en los museos, aspectos que el proceso investigativo evidencia con muchas deficiencias al respecto. Los objetivos de los planes de capacitación es lograr que los empleados contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de la organización, pretendiendo lograr de parte de ellos un nivel de desempeño y calidad que cubra sus necesidades y las de la institución. Gestionar significa conducir y si tenemos que encaminar al personal hacia el cumplimiento de los objetivos es necesario que la entidad cultural delimite de la mejor manera y lo más claramente posible cada uno de los puestos de trabajo, con sus tareas y responsabilidades bien definidas; de forma tal, que el trabajador sepa bien que es lo que se espera de él y que es lo que tiene que hacer en dicho espacio cultural.

La formación profesional cobra sentido cuando no sólo apunta al desarrollo del personal sino que también a las necesidades que pueda tener el museo para lograr un mayor desempeño y alcance de sus objetivos y metas. La existencia de esta relación (plan de carrera y futuro de la organización) es un indicador para poder hablar de una gestión de recursos humanos para organizaciones de la cultura modernas. Si la calidad de la gestión de recursos humanos sólo puede ser evaluada en función de su conexión con la misión, las prioridades y objetivos de la organización; pienso que aún queda mucho por hacer y proponer en materia de gestión del capital humano en las instituciones del ámbito cultural de gestión estatal.

Es importante tener en cuenta que un museo es una institución privilegiada en el campo de los valores compartidos. Pero las formas de organización como así también los modelos de gestión, van cambiando y mutando a la par de las nuevas necesidades que plantea el contexto en el campo museístico para dar respuesta a muchas de las demandas del ciudadano y por lo tanto se requiere de estructuras organizativas, mucho más flexibles y dinámicas. La situación de precarización de los trabajadores de los museos en Argentina no es nueva. Un gran porcentaje de los empleados no tiene puestos estables, son centenares los que trabajan con contratos de locación de servicio o con cargos de planta transitoria, muchos desde hace años, y sin un reconocimiento formal a su formación, a su experiencia y labor. Esta situación se repite tanto en el ámbito de museos nacionales, provinciales como municipales. Por ende, es responsabilidad del Estado regular la situación para permitir al profesional desarrollar su potencial como corresponde en todos los ámbitos de trabajo.

A mi entender, es necesario superar las organizaciones burocráticas que se instituyen sobre formas de trabajo y modelos de gestión mecanicistas en algunas instituciones culturales, donde la inercia institucional es fuerte, las estructuras son pesadas, y suelen terminar en el terrible peso de la carencia de fondos que dificultan no sólo las soluciones sino hasta el planteo mismo de los problemas institucionales. Surge del diagnóstico final realizado que se puede

observar que muchos de los problemas planteados para el funcionamiento del servicio público que brindan los museos, no tienen su origen en un mal diseño de las normas sino quizás en las herramientas de gestión, la escasez o la falta de recursos que imposibilitan o dificultan el funcionamiento deseado por cada institución.

Concluyo que hay cuestiones muy burocratizadas más que una política pensada y planificada en materia de formación profesional, lo cual funciona como dificultad para posibilitar mejoras en los resultados asegurando la eficacia y la eficiencia en el manejo de los recursos materiales, humanos y simbólicos.

He arribado que para entender el funcionamiento de un museo, hay que comprender los patrones culturales que lo atraviesan; a esta situación no resulta ajena la cuestión de los profesionales que se desempeñan en él. Es así que al interior de la organización estatal no hay procesos formales de profesionalización, sino que la formación es más bien una cuestión que opera en la informalidad, quedando a la predisposición y buena voluntad individual de superación personal y el acompañamiento que otorguen las autoridades superiores. Si se piensa a la socialización como el proceso por el cual las personas asimilan los patrones conductuales coincidentes con las formas de actuar en la organización; la profesionalización debería ser concebida como un proceso continuo que se da a lo largo de la trayectoria de la persona en la institución y formar parte de las políticas de gestión de recursos altamente profesionalizados.

Para finalizar sostengo que se presenta la necesidad de replantear estructuras organizativas y la forma en que se organiza el trabajo en los museos. Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos de profesionalización al servicio del usuario tanto externo como interno; es decir, trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexibles, permitiendo a su vez el trabajo multidisciplinario entre las aéreas de un espacio cultural.

Cada vez más debe plantearse qué espera la sociedad de una institución museística y en función de ello, rediseñar sus estructuras organizativas de manera que estas respondan de manera profesional, ágil y eficiente. Asimismo, todos los miembros de estas organizaciones públicas cuentan con un rol cultural establecido que se les ha transmitido cuando se integran a la misma, proceso que se facilita cuando se generan situaciones y factores de identificación y pertenencia. Esta transmisión no es momentánea sino que se refuerza en las actividades cotidianas del trabajador dentro de su área laboral específica. Hay que destacar que, los componentes formales (misión, visión, procedimientos, normas y políticas escritas y establecidas) como los componentes informales tienen gran impacto en todo el sistema organizacional y consecuentemente en la calidad del servicio cultural que se oferta a la comunidad por parte de los museos nacionales.

A modo de concretizar mis posiciones, concluyo que el Museo del Cabildo es un buen ejemplo para tener en cuenta sobre la gestión de espacios culturales. Un museo nacional es un símbolo en sí mismo, y el Cabildo debe asumir dicha responsabilidad. Se enfrenta diariamente al gran desafío que implica ser un Monumento histórico debido a su antigüedad e importancia en la identidad nacional; su emplazamiento frente a plaza de mayo le otorga una enorme exposición a los eventos sociales que ocurren a veces, hasta de forma espontánea, sin previo aviso, por lo que invita a sus profesionales y todos sus integrantes que gestionan esta imponente institución a estar preparados, capacitados y listos para resolver las peripecias que puedan presentarse. Personalmente creo, quizás debido a mi experiencia ya de seis años en dicha institución, que los profesionales podemos hacerlo, gracias a la mirada que hemos recibido de nuestra formación profesional; lo que nos permite entender la importancia y significado que dicho monumento posee en nuestra sociedad. Desde esa perspectiva nos importa nuestro trabajo en los museos, y queremos discutirlo y compartirlo.

Bibliografía

- ❖ Dr. Américo Castilla (2003) “Una política cultural para los museos en la Argentina”.
- ❖ [Marta Dujovne](#) (1995). Entre musas y musarañas: una visita al museo. Fondo de Cultura Económica.
- ❖ ICOM Argentina. Sitio web disponible en: <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1>.
- ❖ Gore Ernesto “El museo como organización.”. Lo público y lo Privado en la gestión de museos. FNA
- ❖ Sistema Nacional de empleo Público. Pagina web: www.sgp.gov.ar
- ❖ Zoreda Caballero Luis. El museo: funciones, personal y su formación.
- ❖ Blasco María Elida. “Los museos históricos en la Argentina entre 1889 y 1943” Programa buenos Aires de historia política del siglo XX
- ❖ Comisión Nacional de Monumentos y lugares históricos. Pagina web: www.monumentosysitios.gov.ar
- ❖ Revista “Buenos Aires nos cuenta nº 16 (1988). Pag 9 – 13. Ediciones turísticas. Argentina.
- ❖ Llull Peñalba, Josué (2005). Evolución del concepto y de la significación del patrimonio cultural. En: Arte, Individuo y sociedad.
- ❖ Marta Dujovne (2007). “Museos hoy”. Revista todavía.
- ❖ Canclini Néstor García. Políticas Culturales en América Latina. Ed Grijalbo

- ❖ Gore Ernesto. Artículo publicado en ERGO – Revista de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA) Año 4, Nº 22. “La paradoja del buen camino con el mapa equivocado”.
- ❖ Sampere Alfons Martinell (1999) “Los agente culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural” Revista Ibero Americana nº 20
- ❖ José María Saenz Valiente (1951) “Bajo la campana del Cabildo”. Condiciones para ocupar cargos concejiles. Pág 31. Sociedad anónima de impresiones generales Kraft LTDA.
- ❖ Museo Histórico Nacional del Cabildo. Disponible en: www.cabildonacional.cultura.gob.ar/
- ❖ Código de Ética Profesional de los Museos. Consejo Internacional de Museos: ICOM. Disponible en: <http://www.icom.org/>
- ❖ Directorio Iberoamericano de Centros de Formación (2004). “Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales”. BERFORMAT, por la OEI y por la UNESCO.
- ❖ Sistema Nacional de empleo público (SINEP) Disponible para su consulta en: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/145000-149999/148090/norma.htm>
- ❖ Bayardo Rubens (2005). Políticas culturales y cultura política Notas a las Conversaciones. Argumentos.