

Blanca A. Brambila Medrano



# Formación profesional de gestores culturales en México

El caso de tres programas universitarios



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Red Universitaria de Jalisco

UDGVIRTUAL



# Formación profesional de gestores culturales en México

El caso de tres programas universitarios



Blanca A. Brambila Medrano

# Formación profesional de gestores culturales en México

El caso de tres programas universitarios



UNIVERSIDAD DE  
**GUADALAJARA**  
Red Universitaria de Jalisco

 **UDGVIRTUAL**®

México  
2015

Diseño de portada: Isaac Castañeda Aldana

La fotografía de portada corresponde a un óleo del pintor jalisciense Carlos Villaseñor Arriola (1849-1920), el cuadro forma parte de la colección privada de Álvaro Fernando Gutiérrez Villaseñor, bisnieto del pintor.

Colección: Análisis y gestión cultural

Primera edición, 2015



UNIVERSIDAD DE  
**GUADALAJARA**  
Red Universitaria de Jalisco

D.R. © 2015, Universidad de Guadalajara  
Sistema de Universidad Virtual  
Av. de la Paz 2453, Col. Arcos Sur  
CP 44140 Guadalajara, Jalisco  
Tel. 3134-2222 / 3134-2200 / Ext. 18801  
[www.udgvirtual.udg.mx](http://www.udgvirtual.udg.mx)

UBGVIRTUAL® es marca registrada del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara.

ISBN 978-607-742-294-5

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta publicación, su tratamiento informático, la transmisión de cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros medios, sin el permiso expreso del titular del copyright.

Impreso y hecho en México  
*Printed and made in Mexico*

*A la memoria de Agustina Medrano y José Luis Brambila*





# Índice

PRÓLOGO. LA GESTIÓN Y LA PROMOCIÓN CULTURAL. UNA AGENDA PENDIENTE EN LA INGENIERÍA SOCIAL _____	11
INTRODUCCIÓN _____	25
CAPÍTULO 1	
IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO, LA ACTUALIZACIÓN Y LA EDUCACIÓN CONTINUA EN LA CREACIÓN DE PROGRAMAS ACADÉMICOS DE GESTIÓN CULTURAL EN MÉXICO _____	33
Formación de gestores culturales, una tarea de Estado .....	33
Programas de formación para personal cultural en México, el caso del Plan de Actividades Culturales de Apoyo a la Educación Primaria .....	36
<i>Educación continua especializada en gestión cultural,     el primer paso hacia el ámbito universitario</i> .....	44
Sistema de capacitación cultural .....	49
Cronología de las políticas de formación y capacitación de promotores y gestores culturales en México .....	55
CAPÍTULO 2	
UNIVERSIDADES MEXICANAS ANTE EL RETO DE LA FORMACIÓN DE GESTORES CULTURALES. ANÁLISIS DE CASOS _____	59
Gestión cultural en el ámbito universitario mexicano .....	59
<i>Especialidades y maestrías</i> .....	61
<i>Encuentros y seminarios</i> .....	62
Tres programas educativos en gestión cultural .....	65
<i>Maestría en Promoción y Desarrollo Cultural,     Universidad Autónoma de Coahuila</i> .....	65
<i>Licenciatura en Desarrollo Cultural,     Universidad Autónoma de Nayarit</i> .....	70

<i>Licenciatura en Gestión Cultural, Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara</i> .....	76
Revisión comparada de los programas educativos.....	81
<i>Comparativo de aspectos generales</i> .....	81
<i>Descripción comparativa de los perfiles de ingreso, egreso y ámbitos de desempeño</i> .....	87
 CAPÍTULO 3	
PROTAGONISTAS DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN _____	99
Análisis de las percepciones .....	99
<i>Ejes de análisis</i> .....	100
<i>Unidades de análisis</i> .....	101
Percepciones de los coordinadores .....	102
Percepciones de los docentes .....	107
Percepciones de los estudiantes.....	117
Percepciones de los expertos en diseño curricular .....	124
 CAPÍTULO 4	
TENDENCIAS DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS GESTORES CULTURALES EN MÉXICO _____	129
Aproximación a las tendencias y al estado de la nueva profesión.....	129
<i>Tendencias universitarias en los modelos de formación para la profesionalización de la gestión cultural</i> .....	130
Acciones institucionales sobre la gestión cultural como profesión.....	132
Actualizaciones y reformas de los planes curriculares.....	133
Investigaciones y publicaciones .....	134
Posibles rutas de la formación en el ámbito universitario mexicano .....	137
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	
Bibliografía recomendada .....	146

## Prólogo

### La gestión y la promoción cultural. Una agenda pendiente en la ingeniería social

Los libros son coartadas para conversar, puntos de partida, referencias. También, son motivaciones para dialogar, puntos de llegada, marcadores de agendas. El libro de Blanca Brambila es las dos cosas. Por una parte, es el resultado de muchas conversaciones, apuntes, lecturas, datos. En él encontramos una versión sintética de la historia de nuestro gremio, el de la gestión y la promoción cultural. No ha sido fácil reunir y ordenar toda esa información. De igual modo, es un punto de partida, nos marca una agenda de temas para conversar en los próximos tiempos. Un libro que cierra, y un libro que abre. Tenemos la elección para ubicar y sumergirnos en cualquiera de los dos énfasis, o la combinación justa o no tanto de ambos. Nuestro oficio y nuestro gremio son parte de una genealogía que necesitamos conocer y entender, pero también somos el principio de genealogías posibles, que necesitamos saber construir y visionar.

#### PRIMERAS VISIONES

Cerca de medio millón de personas trabajaban en México en algo que puede entrar en alguno de los conceptos de la gestión y la promoción cultural. Este es un diagnóstico que realizamos en red hace poco más de diez años. Y el punto

no es irrelevante. El tema de la cantidad está asociado al concepto, y de este primer parámetro deviene el perfil profesional legal, administrativo, académico. El asunto se complica; por ejemplo, desde un sentido estricto dentro de la tradición oficial de esta área de actividad, sólo quienes trabajan en operaciones dentro del presupuesto público relativas a actividades de bellas artes son gestores o promotores culturales, lo cual reduce la cantidad de censados posibles. En el otro extremo, si por cultura entendemos la vida simbólica viva del mundo contemporáneo, entonces la cantidad de censados aumenta a varios millones. Este es el marco general de un diagnóstico posible actual de la situación de los actores de la gestión y la promoción cultural en nuestro país. El espacio conceptual no es claro ni el perfil profesional; por tanto, la formación, la remuneración y el marco legal y administrativo, en general, tampoco son claros. Así empieza esta historia.

Con este panorama, parecería que algo ganaríamos como gremio si avanzamos en la definición académica, legal, administrativa de lo que puede ser considerado como gestión y promoción cultural. Aquí el punto es: ¿quién está legitimado para hacer tal marco de definición conceptual? ¿Desde dónde se podría construir ese marco? ¿Quiénes quedarían dentro; quiénes quedarían fuera? ¿Cuáles serían las implicaciones y consecuencias de tal cierre conceptual? Estas son sólo algunas de las preguntas que aparecen de inmediato ante algo que parece urgente para algunos y, como se puede entender, no lo es tanto para otros. ¿Necesitamos aclarar qué somos los gestores y promotores culturales?

Supongamos por un momento que la decisión está tomada, la definición está hecha, y lo que queda legislado es el cuerpo lógico de la tradición oficial dentro de las políticas y los programas públicos de la cultura. La cultura en el aparato público mexicano ha sido sobre todo el campo de las bellas artes, algo que proviene de una de las posibles interpretaciones del concepto de cultura anclado en una visión aristócrata de por lo menos el siglo diecinueve. Listo, lo que hemos sido queda ahora claro y por escrito, con cierto consenso, y como marco de programación y financiamiento.

Los beneficios de esta decisión están a la vista: sólo lo que le interese al aparato público como cultura de bellas artes será apoyado, gestionado, promovido. La agenda de actividades toma forma, patrimonio artístico y creadores artísticos, siempre dentro del sentido ortodoxo de las bellas artes, aquello de

la música clásica, el ballet, la escultura y la pintura con modelos clásicos, la literatura, el teatro. Sería entonces importante definir lo que se entiende por bellas artes, y una opción a la mano son los modelos clásicos conservadores, y dentro de ellos, ciertas formas y estilos. Si eso así definido es la cultura que el Estado debe gestionar y promover, lo que sigue es la definición de lo que por gestión y promoción de ese arte entendemos. El museo, la sala de concierto, la escuela, la sala de teatro, el libro, son algunos de los operadores de esa política cultural. Sigamos con el ejercicio, se decide que sólo se promoverá a los talentosos; sólo se gestionará el apoyo a los talentosos; por tanto, en la parte de patrimonio sólo se apoyará a lo considerado como obra maestra, y en la de creación, se apoyará a quienes puedan llegar a la maestría. Con este tipo de decisiones, lo que sigue son los perfiles profesionales de los promotores. Aquellos actores especializados en las obras maestras y sus creadores, y en la promoción de los que pueden llegar a realizarlas en el futuro.

Todo lo anterior se ubica en un tabulador según el nivel de formación o capacitación para esos dos ámbitos generales de actividad: el patrimonio y la creación. Los gestores y promotores se dividen en estas dos áreas, unos más hacia la preservación de la herencia de la alta cultura; otros dedicados a la educación artística. Se proponen niveles, el perfil de profesional de carrera, desde un técnico simple hasta un doctor o algo semejante. Todos saben lo que hay que hacer, saben qué hace falta para hacerlo, y cuándo se gana por esas actividades. Finalmente, aparece el centro de capacitación y el área académica especializada para formar a estos personajes de la gestión y la promoción cultural. Todos felices.

El punto es que estamos muy cerca de este nivel de formalidad; sólo falta afinarlo y terminar de formatearlo. En este sentido, no hay ninguna situación que pueda llamarse grave o crítica. Se trata de avanzar en legislar, en operacionalizar perfiles y funciones, tabuladores, y guías de capacitación y formación. Todo está a favor de que este escenario se consolide. El problema es que la cultura no sólo puede ser conceptualizada como bellas artes, y ahí se abre el espacio de complicaciones y problemas para la definición del espacio conceptual de la gestión y la promoción cultural. Y resulta que en esta apertura del espacio conceptual, la cultura puede incluir la totalidad de la vida social, con lo cual el concepto y perfil de un gestor promotor cultural se transforma en algo casi exotérico y trascendental. Ahí no para la cosa: hay actores de la

gestión y la promoción cultural que simpatizan con este estatus alternativo. ¿Qué hacer? ¿En dónde está el límite de todo esto? ¿Habría que reducir todo a la tradición principal? ¿Habría que abrir un poco ese espacio casi reducido de la tradición? ¿Habría que abrir por completo ese espacio? Cualquier decisión que se tome tiene costos. ¿Cuáles son los escenarios menos costosos? ¿Cuáles son los escenarios más complicados? Este es el meollo del asunto, un tema general de arquitectura e ingeniería social.

Las decisiones posibles tienen un nicho natural, la ideología; quien está a favor de la tradición ya tiene claro de lo que se trata; quien no lo está, también, en cierto sentido. Algunos otros están de acuerdo con la tradición siempre y cuando no haya discriminación de clase, género, raza, capacidad, o alguna combinatoria de todo ellos. Quienes han sido influidos por la ciencia antropológica o los estudios culturales piensan que la cultura es el macramé del tejido social, algo más allá del arte. Por otra parte, están las razones y formas técnicas de la administración, de la estrategia, la educación, la política, la ciencia, el arte, incluso de la religión. El coctel es complicado y las arquitecturas e ingenierías posibles son diversas. ¿Por dónde empezar? ¿Quiénes tienen el primer turno? ¿Cuánto tiempo tenemos para acordar algo? ¿Cuánto cuesta este proceso?

## MUNDO SOCIAL, MUNDO ACADÉMICO, MUNDO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

En el mundo oficial de la gestión y la promoción cultural, el punto más extremo del gradiente de la institucionalización ubica al oficio en una de las carteras prescindibles del programa nacional de desarrollo. En forma discursiva tiene importancia aquello del noble espíritu, pero en la configuración estratégica del proyecto de nación no ocupa un lugar relevante; son los asuntos políticos y económicos los que se encuentran en el centro de la racionalidad constructiva de la institucionalidad de la administración pública. Esto, en la parte de ingeniería social del proyecto nacional. En la arquitectura, la situación no es distinta; la legislación tiene a las bellas artes como uno de los últimos temas que toca atender; es decir, el nicho tradicional de la cultura como bellas artes en México es algo secundario y casi cosmético; no se le considera prioritario para el desarrollo del país ni estratégico para la construcción de la matriz nacional. A partir de este punto se pone interesante la situación.

Hace unas dos décadas apareció el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CNCA). El título es muy significativo al separar los dos conceptos y marcar con ello un sentido antropológico a la cultura, más que artístico o de bellas artes. El tema no es sólo discursivo. EL CNCA está constituido en su origen con la unión de dos entidades que hasta ese momento habían estado separadas: el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) y el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). En una, la cultura tiene un sentido antropológico; en la otra, de bellas artes. Al unirse en una figura administrativa cerca del estatus de una secretaría de Estado, el tema conceptual no se resuelve, se negocia. De hecho, la tradición dentro de la administración pública y el gremio de la cultura sigue siendo el de cultura igual a bellas artes, salvo los antropólogos, que son minoría dentro de los aparatos de Estado.

El asunto adquiere matices muy relevantes cuando nos referimos al gremio en específico de los gestores y promotores culturales; en general, están asociados a la cultura como bellas artes, pero al mismo tiempo los antropólogos van entrando en el asunto con un concepto muy distinto. Este espacio de diálogo y acuerdo lleva veinte años en curso; en la base del gremio, la concepción de las bellas artes es la que sigue vigente en forma hegemónica, pero en la inteligencia y el diseño de las políticas y los programas culturales los antropólogos han avanzado en su intervención. Este escenario es contradictorio en cierto sentido; han sido los antropólogos quienes han entrado en el territorio de los gestores y promotores culturales, no a la inversa, y parece ser que este espacio tiene más opciones de empleo y desarrollo que el suyo, el de la antropología. El tema no es sencillo ni simple.

Existe, entonces, una tensión en el gremio entre los que se mantienen en la tradición de las bellas artes y los que provienen del mundo de la antropología. Lo que unos y otros entienden por gestión y promoción cultural no es lo mismo, y los que tienen una mejor y mayor formación en el concepto de cultura son los antropólogos. No son las únicas genealogías en juego, pero sí las dos que se disputan la definición conceptual de la cultura para los aparatos del Estado, que son el corazón de las actividades profesionales en cultura en México. Así, tenemos dos definiciones conceptuales de cultura y dos instituciones que las avalan: un oficio académico que no tiene a la acción en su formación, y un oficio práctico que no tiene formación académica conceptual. De ahí se nutre

la fuente básica de los perfiles académicos emergentes de gestor y promotor cultural, con las correspondientes confusiones y ambigüedades.

Es importante aquí destacar que el centro de la actividad profesional remunerada a partir de cualquier concepto de cultura en nuestro país es la administración pública y sus aparatos, políticas, programas, presupuestos. No hay actividad relevante sobre cultura en un sentido independiente u autónomo, aun las organizaciones civiles, los colectivos, las asociaciones, tienen un vínculo conceptual, y en varios sentidos financiero, con los aparatos de Estado. Ante esta situación, hablar de cultura como acción constructiva desde algún oficio o profesión es, en principio, hablar de los aparatos de Estado especializados en lo que aquí podemos considerar como el espacio CNCA de la cultura, y muy en particular de las bellas artes.

Esto ha creado una separación de las llamadas industrias culturales, que según los datos de la investigación en economía de la cultura, entendida ésta en un sentido más amplio que el oficial, tienen el tercer lugar como etiqueta dentro del producto interno bruto del país. A lo largo de los últimos cuarenta años, otro gremio, el de la comunicación, se ha posicionado en esta otra concepción de cultura. Incluso, dentro de los aparatos de Estado, el cine, la radio y la televisión no son parte de la estructura orgánica del CNCA. Desde los aparatos políticos del país, la cultura no incluye a los medios de difusión colectiva, y dentro del gremio de la cultura, las industrias culturales se ven como opuestas a la cultura en un sentido étnico, antropológico y de bellas artes de alta cultura. El escenario no podría ser más complicado. La aparición de las nuevas tecnologías de información y comunicación ha venido a enredar aún más la situación; no es claro en dónde ubicarlas, salvo en forma instrumental, muy cerca de los viejos medios de difusión colectiva. El gremio de los gestores y promotores culturales aparece de esta manera como una institución conservadora y tradicionalista frente a otras visiones y conceptos más liberales y modernos. Complicado, bastante complicado.

En esta enredada matriz aparecen las universidades públicas como entidades que tratan de poner orden en la confusión y el conflicto. Ellas también tienen la marca de la separación de la cultura, el arte y la comunicación. Los programas académicos de gestión y promoción cultural responden de algún modo a este condicionamiento, en algunos casos partiendo de alguno de estos



tres nichos, sobre todo el del arte y las humanidades, y en otros ensayando ubicaciones casi accidentales, pero dentro de la filiación básica de las artes y las humanidades. La cultura en las universidades no está en sintonía con la ciencia y la tecnología, y cuando sucede es sólo en forma instrumental. Las áreas de extensión y difusión cultural de las universidades tienen la misma matriz del Estado mexicano: cuando aparecen los programas de gestión y promoción cultural surgen en referencia a esa tradición, o en tensión con ella.

El espacio académico emergente de la gestión y la promoción cultural se presenta con problemas de genética; responde más a visiones oficiales que a otra cosa, pero también abre su propia agenda sobre el asunto más allá de los usos y costumbres y las genealogías de la tradición. En este sentido, está ligado a lo mismo, pero con formalidades académicas, y, por otra parte, se abre a lo distinto con una vocación de diseño creativo e inteligencia crítica. ¿Hasta dónde puede impactar su impulso innovador cuando lo tiene? ¿Hasta dónde sólo reproduce lo que viene sucediendo fuera del claustro y las aulas?

#### SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EN LA PROMOCIÓN Y LA GESTIÓN CULTURAL

La base de cualquier diagnóstico sobre la situación actual, las trayectorias desde el pasado y las tendencias hacia el futuro necesita apoyarse en los sistemas de información y comunicación que han constituido, que hoy constituyen y que pueden llegar a constituir este campo profesional y sus diversos aspectos complementarios. Por una parte, los datos, los esquemas, las genealogías, los nombres, los lugares, los hechos; por otra, los actores concretos y sus alianzas, sus vínculos, sus distancias, sus conflictos, sus mutuas percepciones, sus memorias. Todo parte de ahí, y ahí converge. Esta es una imagen poderosa y sugerente, qué sabemos sobre todo lo que hay que saber, quiénes lo sabemos, qué compartimos de lo que sabemos, qué tenemos en común de lo que sabemos y lo que no sabemos. En el tramado y la urdimbre misma del tejido del campo, quiénes somos, qué hacemos, qué nos hacemos, qué recordamos, qué deseamos, qué necesitamos, cuánto hacemos para acercarnos, para alejarnos, para dialogar, para ignorarnos, para guardar silencio. Dentro los mundos compartidos y las acciones concertadas, y por fuera todo lo demás, inmenso y oscuro.

En el discurso social común del gremio y su periferia existen ciertos elementos de peculiar consenso que operan como reguladores de la percepción que tenemos de nosotros mismos. Uno de los más poderosos y constantes es que estamos empezando, que no hay mucho de dónde agarrarse para empezar, que por el momento, en cualquier esfuerzo de construcción formal del campo, el camino es cuesta arriba.

Esta visión tiene una doble configuración contradictoria: por una parte, las preguntas parecen no tener respuesta clara y contundente cuando se explora el perfil y la solidez de una propuesta y perspectiva sobre nuestro presente y nuestro futuro; por otra, hay información considerable y de buena calidad sobre lo que preguntamos y parece no tener respuestas. El punto de la contradicción radica en la distancia y separación que hay entre los lugares en donde está la información y los actores que sienten necesidad de ella. No sabemos qué tanta información existe en realidad porque no sabemos en dónde está la información que sí existe. En ese camino, cada vez que algún proyecto de sistematización se emprende parece que se vuelve a empezar, se repiten ciertos lugares comunes, y el tiempo y espacio de la pesquisa se agotan con demasiada prisa. Lo primero sería tener un lugar en donde se ordenara y organizara la información que existe y la que se va produciendo; así, cada vez que se necesitara, se partiría de un estatus de cierto tipo para avanzar a partir de él, como un observatorio de la cultura. Los sistemas de información sobre la promoción y la gestión cultural son claves para cualquier actividad, cualquiera que se emprenda en su nombre.

Hay más información que la que suponemos; está ordenada y organizada más de lo que presumimos, pero no la vemos, no la conocemos, se produce, pero no tiene ningún impacto entre nosotros. Quizás una de las explicaciones a esta situación sea la propia vocación práctica que viene de la tradición, que no es de mucho estudiar ni de investigar. Los usos y costumbres del campo no tienen una configuración de reflexión, indagación, o de diálogo, como veremos después. Cada promotor cultural depende de su propia experiencia y de la situación concreta y su marco de posibilidades, financiero, político, de conocimiento concreto del oficio que va de generación en generación, con los saltos propios de cada coyuntura.

De esta manera, no parece necesaria la información más allá de la operación y su urgencia; de hecho, la reducción sobre la pertinencia de información

queda limitada a un nivel en el cual sólo la prescripción de actuar es pertinente. No hay tiempo de indagar, de empoderarse, de evaluar. Cuando mucho, son los viejos los portadores de cierto tipo de saber, y cuando además tienen algún tipo de poder, es posible la continuación de cierto tipo de percepción y acción consecuente. De no ser así, cada actividad es autocumplida e inicia y termina consigo misma, dejando sólo un residuo de memoria y reproducción en los participantes. No tenemos cultura de información en el gremio; no nos hace falta por necesidad, y cuando tenemos información, no sabemos leerla, aprovecharla, y mucho menos difundirla. Este es el contexto más agudo de los sistemas de información posibles y su relación con el gremio.

Los sistemas de comunicación presentan también una configuración particular asociada a los usos y costumbres, a la tradición. Al ser los programas de gobierno institucionales el lugar en donde la gestión y la promoción cultural se ha desarrollado en forma histórica en nuestro país, los sistemas de comunicación y su cultura correspondiente gremial tienen la forma de la institución; sólo la verticalidad adquiere sentido, y sólo en una dirección: de arriba abajo. Cada nicho de la gestión y la promoción cultural en los diversos niveles de gobierno, municipal, estatal o federal, es un coto cerrado vertical y coyuntural. Al cambiar la administración, el coto se renueva en ocasiones en la integración de personal, pero no su estructura, que sigue siendo vertical y cerrada al ámbito de normativa y presupuesto correspondiente. El aprendizaje institucional en este sentido es casi nulo; sólo la repetición en los puestos de algunos grupos e individuos permite cierta continuidad y articulación entre una administración y otra.

Los sistemas de comunicación están sujetos por completo a la vida oficial y sus normas de periodos de gobierno y cambio de direcciones y jefaturas. El empleado de base no está agremiado como gestor o promotor cultural; su oficio y su perfil se pierden en la nomenclatura y descripción de puestos más allá de su perfil particular especializado. Las iniciativas oficiales para modificar esta situación han tenido cierto impacto, aunque está por evaluarse hasta dónde han enriquecido al gremio.

Por otra parte, el gremio mismo no suele dialogar más allá de lo estrictamente salarial o laboral en un sentido básico y de subsistencia o de vida

corporativa. Las agendas horizontales son inexistentes, y los esfuerzos realizados hasta hoy por proponerlas más allá de lo indicado son entorpecidos por los usos y costumbres de la indiferencia, el oportunismo, la envidia, y los cambios de dirección en los periodos de gobierno. No existen sistemas de comunicación gremiales dentro de la vida institucional.

Pero eso no es todo. Hay un marco de vivencias y experiencia en una parte de los miembros del gremio que sí es rico en contactos y diálogos. En diversos momentos a lo largo de la historia de los últimos cincuenta años, y sobre todo los últimos veintitantos, han aparecido los colectivos, las redes y las iniciativas de asociación, y no en un sentido sólo laboral o corporativo, sino académico. Eso hace una gran diferencia, y permite la percepción de un gremio paradójico, que parece desarticulado por herencia y usos y costumbres, pero, por otra parte, tiene varios puntos de sutura y cohesión. Los sistemas de comunicación presentes son más ricos de lo que parecen, y más extensos de lo que los agremiados alcanzan a percibir.

Por lo tanto, en este tema estratégico de los sistemas de información y los sistemas de comunicación, la situación es grave en sus carencias y limitaciones, pero también rica en sus posibilidades y perspectivas. Impulsar el desarrollo de ambos y su articulación es clave para la vida futura del gremio. Seremos tan poderosos como nuestros sistemas de información vivos en el tramado y tejido de nuestros sistemas de comunicación enriquecidos. El gremio puede mejorar mucho en su cultura de información y comunicación. Necesita gestión y promoción de estos tipos específicos de cultura, antes y como base para todo lo demás. En ese punto, las universidades y la vida académica parecen configurar una ventana de oportunidad.

## PERFIL PROFESIONAL, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS

En el corazón de toda la temática de la gestión y la promoción cultural en México radica el protagonista, el gestor-promotor cultural. Este personaje es clave, es el actor, el ejecutor, el que está ahí, el que realiza los programas y pende del delgado hilo de las limitaciones presupuestarias. ¿Quién es? ¿Cómo es? ¿Cómo hace las cosas? ¿Qué piensa de lo que hace? ¿Por qué lo hace? Necesitamos conocerlo mejor, al que es ahora, el presente, el que está haciendo

el trabajo. El punto de partida para lo que sea un cambio, un reforzamiento, un ajuste, una revolución, en el ámbito de la gestión y la promoción cultural; necesita primero conocer a los actores actuales, con sus riquezas y sus limitaciones, con su potencialidades y sus competencias.

En este curso de ideas, la primera pregunta es dónde y cómo se forma un gestor-promotor cultural. Hasta hace relativamente poco, diez años, su formación era en la práctica. Por ello, podía o no tener formaciones diversas y lejanas de la acción cultural, lo que se entienda por eso, pero ahora la situación ha cambiado; estamos ante la emergencia de un movimiento nacional hacia la formación en gestión y promoción cultural dentro de una matriz formal gremial. Como ya hemos dicho aquí mismo, esa matriz formal tiene dos visiones encontradas: por una parte, la genealogía de los usos y costumbres de la práctica del oficio del gremio dentro, sobre todo, de las instituciones oficiales del Estado; por otra, las visiones iluminadas de lo que puede ser, de lo que podría ser, de lo deseable, y que no es lo que tenemos ahora. De modo peculiar, las universidades han quedado en medio, con sus propias genealogías, con sus espacios, sus taras y sus luces, para enfocar y abrir el diálogo.

En este escenario, encontramos, por tanto, dos opciones claras en un gradiente de posibilidades: la formalización y el enriquecimiento de lo que los usos y las costumbres marcan como el perfil del oficio, y la ilusión de lo que debería ser y no ha sido. Ahí estamos en este momento, intentando un diálogo entre la tradición y lo posible, casi siempre cargados más del lado de la tradición; ese es nuestro principio de realidad en cualquier opción.

Así, por una parte, más de lo mismo, pero con mejores herramientas e instrumentos. Una formación del actor de la gestión y la promoción cultural dentro de los usos y las costumbres, pero enriquecido y mejorado. Esta es la tendencia más fuerte. Por otra parte, una propuesta del oficio que va más allá de las bellas artes y entiende la cultura como el nicho del proceso social humano de la vida. Aquí el asunto cambia: el objeto de acción de la gestión y la promoción cultural no sólo es bellas artes, sino la vida social en toda su riqueza. Ahí el compromiso y la responsabilidad son mayores. Las instituciones actuales tradicionales quedan rebasadas por completo por este nuevo concepto y sus implicaciones y consecuencias.

De los conceptos de cultura generales, quizás el que más acierta en su principio constructivo es el de la economía de la acción y el gasto energético. Un concepto termodinámico. Esto sí, esto no, no se puede todo, es muy costoso, es insostenible. Por tanto, la cultura es nuestro crisol de las decisiones que definen nuestra vida en todos los sentidos. Así, gestionar y promover cierta cultura es gestionar y promover ciertas formas de percibir, actuar, decidir y dialogar al respecto. El promotor cultural, en este sentido, es un gestor y promotor de la vida social, y no sólo de las bellas artes. Por ello, está asociado a muchos ámbitos especializados posibles. Su formación supondría algo general sobre la gestión y la promoción de la vida social, y luego requeriría especialidades, por ámbitos específicos de generación de esa vida social, como la agricultura, la ganadería, la organización comunitaria, la familia, la empresa, o temas similares. Existen ciertas formas culturales que estarían en un estatus más general: la cultura de información y la cultura de comunicación. Para todo lo que la vida supone, una matriz básica posible es la información sobre esa vida, y la conversación acerca de esa información sobre la vida. El oficio usual del gestor-promotor cultural podría consistir en su competencia para intervenir y mejorar estas dos dimensiones constructivas de la vida social, la información y la comunicación.

¿Qué estamos haciendo con todo esto? Por un lado, se han abierto espacios académicos para gestionar y promover las agendas necesarias para investigar y conversar sobre todos estos temas, y por otro, estamos buscando la información que necesitamos para mejor percibir todos estos asuntos, incluyendo los importantes aspectos de la interdisciplinariedad, la multidisciplinariedad y la transdisciplinariedad en sus dimensiones teóricas, metodológicas, tecnológicas y epistemológicas. Los gestores y promotores culturales somos personajes de acción, de operación, y ese centro del oficio nos impulsa a ser eficientes y eficaces, disciplinados, ordenados y organizados en la ejecución, e imaginativos e intuitivos en la interacción en situaciones concretas.

Lo anterior supone una formación especial para desarrollar las competencias que permiten que algo así suceda de la mejor manera. Sin embargo, no estamos alejados de la filosofía y de los conceptos, de la teoría, del mundo de las representaciones. Necesitamos también conocer nuestro mundo de acción, y conocer las mejores formas de percibirlo y entenderlo. El oficio se mueve en una gran matriz de información, percepción, comunicación y

acción. Los programas académicos actuales son versiones de la atención a todos estos asuntos y sus dimensiones complementarias. Bien, vamos bien, pero necesitamos más orden y precisión en lo que va primero y lo que va después, en lo que va al centro y lo que va en la periferia del oficio. Agendas, y agendas de las agendas.

La ingeniería social, la ingeniería en comunicación social, son opciones para pensar la gestión y la promoción cultural, como oficio y como formación del oficio. Desde una perspectiva constructivista, la acción guía a la organización de la percepción. Bueno, tenemos mucha experiencia para poner en forma, pero también tenemos muchas acciones por experimentar, con su respectiva puesta en forma. Parece que el camino está claro, perfil de oficio que ha sido, perfiles posibles para el oficio que puede ser. La pareja de la ciencia y la ingeniería tienen mucho que aportar; esa sobrecarga conceptual e ideológica de bellas artes y humanidades ha marginado, contenido, reprimido, el desarrollo del oficio y la reflexión sobre el oficio.

El texto de Blanca Brambila es una bitácora, una agenda, un mapa. Muestra de modo sintético lo que ha sido, lo que ha pasado, lo que hemos hecho; todos los gestores y promotores culturales podemos vernos en este espejo. Lo interesante de la propuesta es que está cargada de riqueza; nos habla de lo que nos convierte en actores potenciales de un cambio de rumbo en la historia de la gestión y la promoción cultural en México y en Iberoamérica. Es emocionante y gratificante percibir el vaso medio lleno, hemos hecho mucho, sabemos mucho, somos listos. Estamos en la ruta cierta, de conocernos más y mejor, y de hacer más y mejor lo que hacemos, sabiendo cómo. El tema central en este contexto es cómo seguir aumentando la masa crítica para un salto hacia otro nivel de orden y organización del oficio y del gremio. El movimiento ya existe: cada vez somos más los que nos dedicamos a pensarnos y mejorarnos, investigando, sistematizando, dialogando, construyendo. Y seremos más. ¿Qué pasará después? ¿Hasta dónde llegaremos en el corto, mediano y largo plazo? ¿Qué mundos nos esperan en el futuro? ¿Qué seremos capaces de hacer en esos mundos por venir? Sí, la situación está emocionante, intensa, compleja.

Jesús Galindo Cáceres





## Introducción

*Formación profesional de los gestores culturales en México* surge hace cuatro años a partir del trabajo “Tendencias de formación profesional de la gestión cultural en México”. Este estudio descriptivo forma parte de mi proceso de titulación de la maestría en Promoción y Desarrollo Cultural de la Universidad Autónoma de Coahuila; la intención original fue documentar y comparar experiencias de formación de gestores culturales en tres universidades mexicanas; sin embargo, y de manera transversal, este trabajo me permitió reflexionar y sistematizar la experiencia como docente especializada en la formación de gestores culturales en la Universidad de Guadalajara. En lo personal, significó mirar el oficio de la promoción y gestión cultural desde posibles “genealogías académicas del gremio”, como bien lo apunta Jesús Galindo.

Debo reconocer que durante el tiempo de confección del trabajo experimenté una especie de introspección hacia mis propias experiencias y relaciones con los tres programas académicos estudiados. En la maestría de la Universidad Autónoma de Coahuila fui estudiante; en la licenciatura de la Universidad Autónoma de Nayarit me desempeñé como profesora invitada; y en la licenciatura del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara soy miembro del comité académico desde el origen del programa. Asimismo, desde hace casi veinte años he sido parte del sector con oficio académico y práctico en la promoción y gestión cultural convencido de que la capacitación continua es una de las posibles puertas de entrada hacia el

ámbito académico. Esta cercanía me garantizaba acceso y conocimiento de información de primera mano, pero nublaba la posibilidad de una mirada objetiva. Con la asesoría de José Luis Arias, director de la tesis, pude desarrollar un ánimo de desapego para mirar desde fuera los procesos aun cuando he formado parte de ellos. Algo así como la mirada que mira los mismos procesos de modo distinto...

A partir de la delimitación del objeto de estudio y del marco referencial y las experiencias personales, identifiqué la necesidad de documentar y explicar los distintos momentos de las acciones de formación de gestores culturales en nuestro país hasta llegar a conformar la amplia y numerosa oferta universitaria de la primera década del siglo XXI. También, encontré diversas comunidades y condiciones académicas emergentes:

- Promotores y gestores con varios años de experiencia práctica en busca del reconocimiento académico para obtener mejoras laborales.
- Docentes expertos en diversas disciplinas que trataban de construir un discurso académico sobre la gestión cultural.
- Administradores de los programas académicos sujetos a normativas universitarias ajenas y distantes a este campo laboral.
- Estrategias universitarias encauzadas a la capitalización política de las nuevas demandas de un emergente campo laboral. Una Torre de Babel en busca de un lenguaje común para llegar a la autoafirmación y el reconocimiento.
- Expertos en ingeniería social como Jesús Galindo, que apuestan a pensar la gestión y promoción cultural como oficio y como formación del oficio.

Así, este estudio es de carácter descriptivo a partir de la observación participante. El objetivo general fue documentar las experiencias de formación de gestores culturales en tres universidades mexicanas, las experiencias que le precedieron y las tendencias que las caracterizan; identificar los modelos académicos de formación profesional de la gestión cultural; y distinguir las tendencias en los perfiles de ingreso y de desempeño profesional de los gestores culturales de las universidades analizadas para poder presentar percepciones

de los coordinadores, planta docente y estudiantes involucrados en los programas educativos estudiados y comparar las tendencias.

Para lograr este objetivo, hice una revisión histórica y comparativa, así como una serie de entrevistas exploratorias con informantes relacionados con los programas estudiados: coordinadores de los programas educativos, personal docente y estudiantes; la intención se orientó a conocer de manera directa las percepciones que los involucrados tienen sobre las acciones y estrategias de formación profesional de los gestores culturales en los casos analizados.

Este estudio parte de la premisa de que se carece de documentación suficiente sobre los antecedentes, las tendencias y el impacto de los programas de formación profesional en el ámbito de la gestión cultural. La intención es describir cómo fueron las primeras estrategias institucionales de formación de promotores y gestores culturales, y las tendencias universitarias en los modelos de formación académicos para la profesionalización de la gestión cultural; cómo se ha acreditado el reconocimiento académico de los gestores culturales en activo y el modo en que se ha estudiado el ámbito cultural como área académica y de aprendizaje.

A lo largo del proceso, no encontré análisis suficiente sobre el desarrollo histórico y académico de la formación de gestores culturales; para subsanar esta carencia, realice una aproximación cronológica a las acciones institucionales de formación en este campo. Este vistazo histórico reveló una apertura en las políticas y los modelos de formación de gestión cultural en las universidades, la cual aporta al reconocimiento y la definición de los ámbitos y perfiles de desempeño académico y laboral. Esta condición representa un área de oportunidad en procesos de investigación para los cuerpos académicos especializados en gestión cultural dentro de las universidades, sobre todo porque ya existen diversas generaciones de egresados de los programas universitarios de promoción y gestión cultural.

La estrategia metodológica consideró la revisión documental, el análisis comparativo de documentos y un informe descriptivo, con base en las siguientes técnicas de investigación:

- Documental: documentos académicos, normativos y administrativos; dictámenes de los programas educativos; modelo académico de cada

una de las universidades; estudios específicos de carácter local y regional; y estudios de factibilidad y de mercado relacionados con la oferta académica en algunas instituciones educativas de nivel superior.

- Análisis comparativo: comparación sistemática a partir de los siguientes ejes: aspectos generales de los programas académicos, perfiles de ingreso y egreso, y perfil de planta docente.
- Entrevista exploratoria con las comunidades descritas en cada programa educativo para conocer sus percepciones.

Para conocer las percepciones, fueron útiles tres tipos de entrevistas con preguntas abiertas a manera de temáticas no focalizadas y de expresión libre; esto, con la intención de que el informante compartiera de modo amplio su experiencia y expectativas. Para ello, establecí las siguientes categorías:

1. La entrevista a los coordinadores del programa educativo comprendió estos aspectos:
  - Percepción de la gestión cultural dentro de los procesos académico-administrativos de la institución.
  - Prioridades dentro del programa educativo: profesionalización del sector laboral; impulso y consolidación de rutas de especialización; definición del campo laboral o conformación del campo epistemológico de la disciplina.
  - Perfiles de ingreso y egreso.
  - Vinculación del programa educativo con el campo laboral.
2. Las nueve entrevistas al personal docente del programa educativo abordaron los siguientes aspectos:
  - La gestión cultural como una disciplina *academizable*.
  - Prioridades dentro del programa educativo: profesionalización del sector laboral; impulso y consolidación de rutas de especialización; definición del campo laboral o conformación del campo epistemológico de la disciplina.
  - Pertinencia de los perfiles de ingreso y egreso dentro del programa educativo.

- Modalidad del programa educativo.
  - Perfil de la planta docente.
3. Las nueve entrevistas a los estudiantes del programa educativo abarcaron los siguientes aspectos:
- Percepción sobre el ámbito de desempeño profesional del gestor cultural antes de iniciar el proceso de formación académica.
  - Ya egresado o dentro del programa educativo, descripción de las opciones de desempeño profesional como gestor cultural.
  - Percepción de la gestión cultural como una profesión.

En la búsqueda de informantes relacionados con el proceso de conformación de los programas, docentes y alumnos vinculados a más de un programa educativo brindaron sus testimonios; en sus entrevistas, mencionan estas experiencias. También, participaron dos expertas en diseño curricular de la licenciatura en Desarrollo Cultural de la Universidad Autónoma de Nayarit y la licenciatura en Gestión Cultural de la Universidad de Guadalajara, por considerar que sus percepciones sobre el proceso de diseño curricular y de gestión cultural como campo disciplinar aportan a los objetivos planteados.

En la sistematización y análisis de las percepciones sirvieron como ejes de interpretación las preguntas detonadoras. A través de las entrevistas, intenté un contacto individual con el propósito fundamental de reconstruir el discurso de los informantes a partir de una narrativa personal o historias de vida de los individuos. El propósito fue crear las condiciones para que los participantes hablaran libremente sobre lo que piensan y sienten en términos personales y circunstanciales a fin de llegar a complementar, verificar y ajustar la información mediante la observación participante. A lo largo de este proceso, tomé notas y registros tratando de identificar las condiciones de realización para luego contrastarlos con los documentos recabados. Estos registros ayudaron a la estructuración de las categorías de análisis desarrolladas en el capítulo 3, que plasman la voz de los actores en los procesos de formación. Este fue un momento clave en el estudio, que implicó categorizar la construcción social; como lo apunta Martínez (s.f.), la categorización, el análisis y la interpretación de los contenidos no son actividades mentales separables.

Luego de reposar durante cuatro años este estudio descriptivo, surge esta obra, que, espero, contribuya a la toma de decisiones en el ámbito universitario para el diseño y rediseño de oferta académica del sector cultural. Para los egresados, estudiantes y sector empleador, este documento puede proporcionar herramientas de análisis sobre opciones y condiciones académicas y laborales de la gestión cultural en el país. Los investigadores también pueden encontrar información descriptiva y rutas hacia posibles temas para investigaciones relacionadas con la formación profesional de los gestores culturales en México.

Desde 2012, y a partir de los hallazgos en este proceso de reflexión, trabajo en la creación de una red de investigación encaminada a coadyuvar a la documentación histórica de la gestión cultural en Jalisco. Una de las intenciones es “escarbar” en los orígenes y avatares de este “oficio” cuyos protagonistas aún pugnan por su conformación profesional; esto es, dar el siguiente paso: “organizar el oficio y el gremio”, como apunta Jesús Galindo.

Para la publicación del documento, fueron necesarias varias adecuaciones: actualizar la información de los programas académicos; incluir algunas percepciones al 2013 de los informantes, así como información sobre las tendencias en los trabajos de titulación de los egresados de los programas académicos; realizar un acercamiento a algunos de los resultados de encuentros, coloquios y seminarios académicos en gestión cultural; y agregar de manera somera las reflexiones que tienen que ver con la configuración de la profesión y la relación con el mercado laboral.

A pesar de los tramos avanzados, el camino aún no está completo. Los egresados de estos programas académicos están incursionando en procesos de documentación y sistematización de experiencias; sin embargo, su promoción y difusión es incipiente. Espero que estas aproximaciones sirvan para continuar con el mucho trabajo por hacer.

Agradezco a la Universidad Autónoma de Coahuila, a la Universidad Autónoma de Nayarit y al Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara; a Adriana Córdova Navarro, por su apoyo en la revisión y edición; a Álvaro Gutiérrez Villaseñor, por su implacable y constante revisión; a Carlos Ramiro Ruiz Moreno, por sus atinadas observaciones; a los coordinadores de los programas educativos analizados; a José Luis Arias

López, por su asesoría a lo largo del trabajo de investigación; a Jesús Galindo Cáceres, por mirar este trabajo desde su perspectiva académica; a Monsy Claro, por su apoyo en la transcripción de las entrevistas; a Nadia Espinoza, de la Universidad Autónoma de Nayarit, y a los informantes entrevistados, por su colaboración.





## Capítulo 1

# Impacto de la capacitación para el trabajo, la actualización y la educación continua en la creación de programas académicos de gestión cultural en México

### FORMACIÓN DE GESTORES CULTURALES, UNA TAREA DE ESTADO

Históricamente, en México, el principal formador y empleador de trabajadores de la cultura ha sido el Estado; en este contexto, existe una especie de servicio civil de carrera empírico en el cual, una vez que el trabajador del sector cultural está dentro del esquema, la capacitación y formación se adquiere de acuerdo con las necesidades, condiciones e intereses políticos imperantes dentro del aparato del Estado. Desde la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP), en 1921, esta institución se hacía cargo de la regulación de las políticas de formación y desempeño laboral de los promotores culturales mexicanos. Peter Cleaves sostiene que las especialidades profesionales han florecido en México debido a la necesidad que tiene el Estado de habilidades nuevas y refinadas para ejecutar sus políticas (Cleaves, 1985); así pues, desde el modelo de capacitación para el trabajo, el Estado mexicano ha formado a los promotores culturales encargados de la ejecución de sus políticas públicas.

El modelo nacionalista del Estado mexicano dio origen a lo que Octavio Paz llamó *El ogro filantrópico*, a cuya sombra se desarrolló una gran diversidad de perfiles y ámbitos de acción en torno al trabajo cultural, un entramado desde el cual se han institucionalizado los procesos y las formas de operación y administración de recursos y políticas. A lo largo de la historia, éste ha sido el principal empleador, benefactor y formador del sector. Sin embargo, con base en este esquema, la figura del trabajador cultural siempre ha sido difusa, prescindible y, por lo tanto, poco reconocida.

A pesar de la amplia y nacionalista tradición mexicana en el campo de la promoción cultural, que incluye experiencias como las misiones culturales impulsadas por José Vasconcelos en 1923, la creación del modelo de escuela rural e incorporación indígena en 1925, el establecimiento de un amplio equipamiento e infraestructura cultural que abarca casas de cultura, bibliotecas, teatros, museos, orquestas, compañías de danza, estudios de cine, empresas editoriales, de radio, comunicación, entre otras, en la década de los ochenta no se contaba con personal suficientemente capacitado para investigar, preservar y difundir las diversas manifestaciones de la cultura mexicana; esta situación obligó a que, desde el marco institucional, algunos organismos culturales habilitaran en forma improvisada a personal egresado de un número variado de licenciaturas a realizar las funciones necesarias para cumplir con las tareas ya mencionadas.

Desde este escenario, el Estado mexicano impulsó y fortaleció el diseño de programas tendentes a capacitar a este personal improvisado y de múltiples perfiles,

nos referimos a las acciones implementadas desde el aparato de Estado; esto implica la institucionalización de las políticas culturales; en nuestro país prevalece el modelo de Secretarías de Cultura; la finalidad era dotarles de los conocimientos teóricos y de las herramientas técnicas que les permitieran cumplir con el trabajo de la promoción cultural en una forma eficaz y satisfactoria (Nivón, 2007, p. 6).

Luego de la creación, a través de un decreto presidencial, del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta) como un órgano administrativo desconcentrado de la SEP, en 1988 comenzó el tránsito de nuestro país hacia

la apertura global de la economía; el ámbito cultural también sería afectado, ya que en ese momento se inició la reflexión sobre el papel del Estado en el ámbito de las políticas y acciones culturales. Como lo manifiesta Víctor Flores Olea:

es evidente que el Estado ha de seguir haciéndose cargo de un conjunto de actividades fundamentales: los museos, las redes de bibliotecas, los más importantes foros y centros de arte y cultura, la conservación del patrimonio arqueológico, monumental y artístico, pero en muchos aspectos (espectáculos, exposiciones, etcétera), la tarea de la sociedad irá adquiriendo lentamente, por necesidad, más presencia y actividad, influencia (Flores, 1994, p. 90).

De acuerdo con este nuevo esquema, la implementación de las políticas neoliberales trastocaron el modelo de Estado empleador y capacitador; la necesidad de “abrir los mercados” a todos los órdenes de la economía nacional implicó enarbolar la bandera de “profesionalización de la promoción cultural”, así como la aparición de la gestión cultural como la nueva forma de referir el trabajo cultural; el mismo Flores Olea reconoce que “el Estado fue cediendo terreno a nuevos sectores: el objetivo del Consejo (Conaculta) es lento pero avanza. Me refiero a un esfuerzo especial para incorporar a la iniciativa privada, a la sociedad civil en las actividades y en las inversiones culturales” (Flores, 1994, p. 226).

En 1994, la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) desencadenó en México la preocupación del sector cultural. Se desconocían los términos y el impacto del tratado y si éstos se empatarían a los modelos de políticas culturales de los tres países: Canadá, Estados Unidos y México. En ese momento, Canadá prefirió proteger de manera particular sus industrias culturales, como el cine y la música. A veinte años de distancia de la firma del tratado, en el ámbito económico mexicano aún es difusa la figura de las microempresas culturales, las cuales, en su mayoría, son impulsadas por gestores formados dentro del aparato de Estado; sin embargo, la apuesta e impulso hacia las industrias culturales ha sido una política pública. Por otra parte, la reciente incursión de la gestión cultural dentro de los espacios universitarios brinda la oportunidad de revisar cómo han sido las tendencias de la formación profesional de los gestores culturales en el país y la relación que éstas guardan con el Estado y el mercado laboral.

Como resultado de la alternancia política, debemos mencionar la experiencia dentro del primer sexenio presidencial del Partido Acción Nacional (PAN) (2000-2006), durante el cual se abrió la posibilidad dentro del Conaculta de impulsar el servicio civil de carrera; esto puso de manifiesto la ambigüedad e inconsistencias en la conformación de los perfiles e indicadores de desempeño laboral al interior de la dependencia, situación que se observa también en las demás dependencias de gobierno, municipales, estatales y federales, incluso en el ámbito universitario. En este periodo, de igual modo, se creó dentro del Conaculta la Dirección de Capacitación Cultural, que ha impactado de manera significativa en la apertura de los programas académicos de gestión cultural en el ámbito universitario.

#### PROGRAMAS DE FORMACIÓN PARA PERSONAL CULTURAL EN MÉXICO, EL CASO DEL PLAN DE ACTIVIDADES CULTURALES DE APOYO A LA EDUCACIÓN PRIMARIA

El primer programa de formación fue ofrecido por la SEP en la década de los ochenta, a través de la Subsecretaría de Cultura y la Dirección General de Promotores Culturales:

Se realizó un esfuerzo de capacitación para el personal de la misma Secretaría con la finalidad de ampliar su horizonte de acción en la labor de difusión de la cultura, a raíz de esta primera experiencia se evidenció que también existía personal dedicado a las labores culturales fuera del magisterio, esto amplió el radio de acción del programa a otras esferas dentro del terreno cultural (Brambila y Márquez, 2002, p. 5).

Esta experiencia está documentada con el título *Formación de personal para el desarrollo cultural en México* (SEP, 1985), programa conocido como el Plan de Actividades Culturales de Apoyo a la Educación Primaria (PACAEP).

Los profesores formados en este programa son conocidos como maestros de actividades culturales (MAC); actualmente, muchos de los docentes MAC se han jubilado ya o están en vías de ello. La información sobre si algunos profesores se han integrado a la promoción y gestión cultural dentro de sus comunidades, y en algunos casos a organismos públicos o privados,

es incipiente. Por el momento, no hay datos que documenten la influencia y trascendencia de la figura de los docentes MAC en la dinámica escolar del país. Este vacío documental puede marcar pautas y rutas de investigación para las nuevas generaciones de gestores culturales universitarios.

Dentro de la estructura del programa se desarrollaron los objetivos, características, requisitos y perfiles necesarios para el trabajo de promoción cultural dentro de las comunidades escolares y con un alto impacto externo; en el cuadro 1 presentamos un desglose.

**Cuadro 1.** Plan de Actividades Culturales de Apoyo a la Educación Primaria

PROGRAMA	OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS	REQUISITOS Y PERFILES
PACAEP, 1983	Fortalecer la identidad cultural del alumno.  Brindar al educando oportunidades de acceso en el quehacer cultural.  Contribuir a la formación integral del educando.	Aprovechar las potencialidades del magisterio para la promoción cultural.  Revisar y fortalecer los contenidos culturales de la educación.	Ser maestros de grupo con plaza federal en servicio activo.  Experiencia docente de tres años.  Interés por difundir y rescatar la identidad cultural.  Capacidad de colaboración, organización, iniciativa, creatividad y habilidad para las relaciones humanas.  Promover actividades culturales en la escuela primaria y proyección a la comunidad.

Fuente: datos obtenidos y organizados a partir del documento *Formación de personal para el desarrollo cultural en México*, SEP, 1985.

Debido al impacto del PACAEP, y a solicitud de promotores externos al magisterio, se implementó de manera paralela el Programa de Formación y

Capacitación de Promotores Culturales, cuyas características incluimos en el cuadro 2.

**Cuadro 2.** Programa de Formación y Capacitación de Promotores Culturales

PROGRAMA	OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS	REQUISITOS Y PERFILES
Programa de Formación y Capacitación de Promotores Culturales, 1983	<p>Analizar los lineamientos conceptuales y metodológicos de la práctica de la promoción cultural.</p> <p>Analizar y contextualizar las diversas funciones atribuidas al promotor.</p> <p>Proponer alternativas de trabajo con las comunidades.</p> <p>Coadyuvar a la formación de promotores culturales y apoyar la práctica de los promotores en servicio.</p>	<p>Apoyar y dar formación al trabajador de la cultura.</p> <p>Legitimar la importancia de su labor, tanto a nivel personal como institucional.</p>	<p>Promotores o responsables de la planeación y operación de actividades culturales de instituciones educativas, de asistencia social u otros organismos públicos privados que prestaban este tipo de servicios.</p>

Fuente: datos obtenidos y organizados a partir del documento *Formación de personal para el desarrollo cultural en México*, SEP, 1985.

Este programa pretendía apoyar y dar formación al trabajador de la cultura para que le permitiera hacer efectivas y orientar sus funciones en apoyo al desarrollo cultural de las comunidades, así como legitimar la importancia de su labor, tanto a nivel personal como institucional. “Los promotores interesados en participar en los cursos presentaban un perfil heterogéneo en cuanto a funciones y actividades que desarrollaban, así como en formación profesional” (Brambila y Márquez, 2002, p. 7).

Es conveniente señalar que al interior de este programa se formaron algunos gestores que más tarde impulsarían la conformación de los primeros programas académicos de gestión cultural, en su mayoría diplomados en algunas universidades, tal es el caso de la Universidad de Colima, la Universidad Nicolaita en Michoacán y la Universidad Autónoma de Morelos.

De acuerdo con el documento referido, la estrategia de capacitación integraba una metodología de trabajo que articulaba actividades y acciones realizadas en este campo tradicionalmente; abría nuevas alternativas de trabajo, tratándolas desde una perspectiva integral de la promoción cultural en congruencia con las necesidades del contexto. El promotor recibía una preparación para la operación de programas particulares sin que éstos se contextualizaran.

A veintinueve años, podemos apreciar que los perfiles de egreso (ver cuadro 3) del programa consideraban una formación integral y compleja, la cual iba más allá de una simple capacitación para el trabajo.

**Cuadro 3.** Perfil de desempeño del egresado del PACAEP

PROGRAMA	INVESTIGACIÓN	PLANEACIÓN	COORDINACIÓN Y PROMOCIÓN
PACAEP, 1983	Recursos, prácticas e intereses culturales de la comunidad.  Tradiciones orales, literarias, históricas, artesanales y de expresiones artísticas.  Documental, sobre los conocimientos tradicionales de la región.	Programación de actividades.  Exposiciones itinerantes y servicios de museos, y bibliotecas.  Selección de programas de radio y televisión.	Con autoridades escolares y maestros; la comunidad; exponentes de la cultura local.  Organizar visitas con fines didácticos y recreativos.  Promover muestras y encuentros artísticos.  Impulsar la creación de editoriales estudiantiles.  Fomentar intercambios culturales entre escuelas.

Fuente: datos obtenidos y organizados a partir del documento *Formación de personal para el desarrollo cultural en México*, SEP, 1985.

Luego del arranque de estos programas, también en 1983, la SEP aplicó una encuesta entre más de dos mil personas que trabajaban en el área de promoción de la cultura en los diversos estados y determinó que había un número importante de profesionales egresados de la carrera de letras, antropólogos, ingenieros, médicos, dentistas y veterinarios. Más de cincuenta por ciento del personal que trabajaba en el campo de la cultura tenían un título universitario, básicamente en el área de humanidades, pero sin excluir a médicos e ingenieros.

El segundo grupo más numeroso era el de maestros, egresados de las normales, de los cuales cerca de treinta por ciento estaban trabajando en el ámbito de la cultura; el resto del personal tenía bachillerato y secundaria; también había promotores con primaria y autodidactas, pero el cúmulo fuerte lo constituían los profesionales.

Cuando se cuestionó a los entrevistados qué tenía que hacer el promotor cultural, sus respuestas giraron en torno a los siguientes ámbitos de competencia:

- Saber hacer un diagnóstico sociocultural de su comunidad, porque esto le daba pie a la organización de su trabajo.
- Ser un buen organizador de actividades culturales a partir de ese diagnóstico y planificarlas adecuadamente.
- Saber técnicas de divulgación, cómo dar a conocer, cómo difundir, cómo llegar a los públicos.

Lo anterior se dedujo a raíz de la reflexión sobre las fallas en el desarrollo de una actividad; los encuestados consideraron que el promotor no sabía llegarle al público que debiera, *no es nada más pegar carteles*, sino llegar a la gente que puede tener interés y, por otro lado, tenía que saber evaluar también su actividad y cómo devolverla a la propia comunidad. A partir de esta información, se diseñaron cursos dirigidos a subsanar las necesidades identificadas.

El primer curso fue el de “Planeación cultural” en 1985, cuyos contenidos abordaban la temática referente a la forma de planear una actividad cultural. El segundo curso fue el de “Organización de eventos culturales”, acompañado de un curso de “Administración de recursos”, debido a que ambos están estrechamente ligados a la organización y a la administración cultural. El tercer grupo de cursos buscó capacitar al personal en las generalidades de las técnicas de difusión de los eventos culturales. La duración de los módulos de este curso



variaba según el área de conocimiento abordada; algunos eran de quince días; otros de una semana; estas sesiones se desarrollaban de manera intensiva. En un momento posterior, la duración dependía de la solicitud de las instituciones culturales de cada estado. Las principales instituciones sede eran las casas de cultura e institutos de cultura y, en ocasiones, las universidades.

En esa época, al promotor cultural se le capacitaba para la instrumentación de programas que respondieran a las características y necesidades socioculturales de la población, y se relacionaban éstas con las áreas de competencia de la promotoría cultural que para tal efecto se habían establecido:

- Investigación cultural comunitaria.
- Rescate y preservación del patrimonio cultural.
- Creación y producción cultural.
- Difusión cultural.

En este contexto, el promotor cultural (ver cuadro 4) era considerado como la persona que se integraba a una comunidad o que pertenecía a ella, y apoyaba el proceso de organización; la orientaba a la toma de conciencia de los problemas que enfrentaba; estimulaba la valorización de la cultura propia en relación con otras culturas; y propiciaba la participación de la comunidad en el acceso a los bienes y servicios culturales en la creación y producción cultural.

El perfil del promotor que se formó abarcó actividades y funciones que parecían privativas de alguna de las áreas de competencia expuestas. Dichas áreas, al ser interdependientes, permitieron establecer una serie de funciones, actitudes y conocimientos genéricos que todo promotor debía desarrollar en su práctica, independientemente de su actividad principal.

- Funciones  
*De animación cultural.* Propiciar la participación activa de la población motivando y organizando a la comunidad, a partir del establecimiento de mecanismos de acceso a los bienes y servicios culturales, y con acciones favorables para la recreación, creación y producción cultural comunitaria.

*De investigación y análisis.* Impulsar el conocimiento, recuento y diagnóstico de los diferentes aspectos sociales, económicos y culturales de la comunidad como base para la identificación de áreas y programas de trabajo.

*De planeación.* Instrumentación de programas en correspondencia con las características socioculturales del contexto, priorización de necesidades, organización, definición y sistematización del servicio cultural, proyección de éste y determinación de estrategias.

*De organización.* Grupos de trabajo para la elaboración y ejecución de programas culturales, actividades y talleres.

*De divulgación.* Proyección a lo interno y externo de las manifestaciones culturales de la comunidad a partir de diversos programas y medios de comunicación.

*De evaluación.* De las acciones y programas realizados.

*De retroalimentación social.* Evaluación del impacto social de los programas y su inserción en los procesos culturales de la comunidad.

De las funciones expuestas, inferimos que el promotor cultural debía reunir una serie de actitudes y conocimientos para el ejercicio de su labor.

- Actitudes

*Flexibilidad en su práctica.* Adecuar su actividad al contexto social y grupal donde trabaja. Estar abierto a lo nuevo, a la posibilidad de cambio y aprendizaje libre de estereotipos que originen distingos de clase, raza o religión, que limitan su práctica.

*Apertura a la crítica y autocrítica.* Respecto a su persona y su medio natural y social en el que se desempeña, con el objeto de encontrar errores y aciertos, inquietudes y viabilidad de acciones.

*Creatividad.* Abordar y analizar desde distintas perspectivas las problemáticas que se presentan e identificar la acción más viable.

*Apertura al diálogo y al establecimiento de relaciones horizontales con la comunidad.* Evitar actitudes paternalistas y autoritarias con el objeto de generar movimientos autogestivos.

*Interés para actualizarse.* Formarse e informarse permanentemente en todos aquellos aspectos que enriquecen su práctica.

- **Conocimientos**

*De antropología y sociología.* Contar con los principios básicos que le permiten conocer las particularidades de estructura y organización social de la comunidad, rasgos culturales y normas colectivas a través del manejo de técnicas y metodologías de investigación, a fin de ubicar programas y elaborar diagnósticos para la ejecución de acciones concretas.

*De pedagogía y administración.* Ampliar su visión y manejo de los elementos en la planeación y programación de actividades, así como los mecanismos psicosociales de los grupos, con el objeto de dar congruencia a la relación de individuo–programa–contexto.

*De psicología.* Conocer y analizar la dinámica psicosocial de los grupos, lo que le proporciona elementos para la organización de grupos de trabajo, así como habilidad para el logro de relaciones horizontales.

*Nociones básicas de la temática o problemática que abordan los programas que se instrumenten.* Investigación personal del tema para definir enfoques y necesidades a satisfacer.

**Cuadro 4.** Perfil de actividades y funciones del promotor cultural

<b>Funciones</b>	Animación cultural, investigación y análisis, planeación, organización, divulgación, evaluación, retroalimentación social.
<b>Actitudes</b>	Flexibilidad en su práctica, apertura a la crítica y autocrítica, creatividad, diálogo y establecimiento de relaciones horizontales con la comunidad, interés en actualizarse.
<b>Conocimientos genéricos</b>	Antropología y sociología, pedagogía y administración, psicología y nociones básicas de la temática o problemática que abordan los programas que se instrumenten.

Fuente: datos obtenidos y organizados a partir del documento *Formación de personal para el desarrollo cultural en México*, SEP, 1985.

La experiencia de la SEP constituye el primer cimiento en la definición de contenidos académicos, metodológicos, operativos y de los perfiles de ingreso y egreso de los programas de capacitación de los promotores culturales. Como ya mencionamos, varios de los egresados de este programa multiplicaron la

experiencia en diversos contextos; algunos de los docentes de los programas educativos en universidades estuvieron involucrados en esta experiencia. Podemos considerar que los criterios teóricos y operativos, así como los perfiles de ingreso, formación y desempeño han prevalecido y aparecen como referentes en las prácticas, conceptos y modelos implementados en algunas universidades del país.

Aún queda pendiente estudiar a fondo el impacto que este programa tuvo en la formación y profesionalización de gestores culturales en México; por una parte, en el terreno de la educación básica cobra especial interés debido al cambio generacional en la esfera del trabajo docente: los profesores MAC están dejando las aulas para jubilarse, y se tienen datos de que, en algunas ocasiones, ingresan al trabajo civil comunitario. Hay que suponer que han aplicado las herramientas y su experiencia dentro de la promoción cultural en sus nuevas condiciones de vida. Será aleccionador constatar si las herramientas adquiridas las usan para satisfacer las necesidades de la cada vez más numerosa población de adultos mayores. Por otra parte, la incursión al ámbito universitario de los promotores formados dentro de este programa ha sido lenta y compleja, ya que las normativas y la inercia de los contextos universitarios desdeñan la formación de carácter práctico.

Finalmente, es importante considerar que, históricamente, en México en algunas profesiones recae parte de la responsabilidad de resolver serios problemas de desarrollo y presiones unas veces abiertas y otras sutiles para que encuentren soluciones de “raigambre mexicana” (Cleaves, 1985). Tal es el caso de los maestros MAC y su incursión en el ámbito de cultura en la década de los ochenta.

## Educación continua especializada en gestión cultural, el primer paso hacia el ámbito universitario

Luego de que en los años ochenta el abogado Luis Garza Alejandro impulsó el Programa de Formación de Personal para el Desarrollo Cultural en México, se institucionalizó un programa de capacitación para promotores culturales desde la Dirección de Culturas Populares del Conaculta. En la década siguiente, Saúl Juárez, reconocido por su trayectoria como funcionario de

instituciones culturales, estableció acuerdos con universidades para la realización de diplomados de capacitación dirigidos a los trabajadores culturales desde el Programa de Descentralización del Conaculta. Vale la pena señalar que hasta ese momento ninguna universidad había incursionado en la formación de promotores culturales. Este ámbito no era parte de su oferta académica oficial. Si bien la actividad era registrada como necesaria dentro de las mismas universidades, ni remotamente se consideraba un campo laboral reconocido, mucho menos un campo disciplinar.

La tendencia seguía por la ruta de la capacitación para el trabajo mediante la figura del promotor cultural comunitario e institucional. El Estado era el principal empleador de los trabajadores del ámbito cultural. Sin embargo, en 1994, con la firma del TLCAN, algunos promotores manifestaron su inquietud por profesionalizar (concepto por demás ambiguo en ese momento) al sector. Este escenario propició la instauración de programas de capacitación dentro de las universidades a través de las áreas de educación continua en la modalidad de diplomados. En ese momento, quedaba abierta para los promotores culturales la opción de la profesionalización como una manera de distanciamiento frente al Estado empleador.

## Los diplomados

En 1994, la Universidad de Colima, a través del Instituto Universitario de Bellas Artes, impulsó el diplomado en Animación Cultural con un valor curricular de 522 horas crédito; de esta experiencia se tuvieron dos generaciones de egresados. Los asistentes eran, en gran parte, promotores culturales en activo; también había artistas plásticos, músicos, bailarines y promotores de salud. El objetivo del programa era la capacitación de los promotores culturales en activo; el perfil de ingreso requería experiencia previa; sin embargo, algunos de los asistentes eran en ese momento estudiantes de carreras del área social: trabajadoras sociales, psicólogos y comunicólogos; eran jóvenes interesados en incursionar después en la promoción cultural como un complemento a su formación profesional. En su mayoría, la planta docente del diplomado provenía del PACAEP de la SEP. A partir de la experiencia, se consideraba la posibilidad de incursionar en

el diseño de terminales en gestión cultural dentro de carreras relacionadas o afines en el ámbito cultural; lamentablemente, esta propuesta no prosperó en la Universidad de Colima. A veinte años de la experiencia, ninguna universidad ha incursionado de manera formal en el diseño de terminales especializadas en gestión cultural.

A raíz de la experiencia de la Universidad de Colima, en 1996, la Universidad de Guadalajara, por medio de la Coordinación General de Extensión, ofreció el diplomado en Animación Cultural para Jóvenes.

El diplomado inició en abril de 1996 y tuvo un valor curricular de 567 horas; fue financiado con recursos del Fondo para la Modernización de la Educación Media Superior (Fomes), el Conaculta y la Universidad de Guadalajara. Originalmente, estaba dirigido a promotores especializados en la atención a las necesidades culturales de jóvenes; sin embargo, la mayor demanda de ingreso fue de los mismos jóvenes; egresaron 26 personas con una edad promedio de diecisiete a treinta y cuatro años. El perfil de ingreso establecía interés o experiencia previa en la promoción de actividades culturales y artísticas; interés por promover la cultura entre los jóvenes; haber cursado bachillerato; y que consideraran la promoción cultural como una opción profesional rentable.

El perfil de egreso señalaba que el alumno tendría una visión clara de la dinámica cultural que afecta a su comunidad; formularía propuestas que se desarrollaran en plena armonía entre sus intereses y los de la comunidad; consideraría la animación cultural como una opción profesional; reconocería la importancia de promover la cultura y las artes como instrumentos de recreación y de la sociedad; en consecuencia, apoyaría la investigación y el rescate cultural; planearía, administraría, evaluaría y difundiría actividades culturales, además de ser agente de vinculación entre las diferentes instancias de su comunidad.

En el desarrollo académico del diplomado se tuvo la asesoría permanente de una pedagoga, que trabajaba de manera directa en el diseño instruccional de los módulos, junto con los expertos académicos. La planta docente también contó con asesores relacionados o formados en el programa de la SEP; al mismo tiempo, se incorporaron docentes de la misma universidad (*Informe general del diplomado en Animación Cultural para Jóvenes*, Universidad de Guadalajara, noviembre, 1996).

A partir de ese momento, en esta institución se emprendieron diversas acciones desde el ámbito de la educación continua encaminadas a la formación, actualización y profesionalización de los trabajadores culturales; esto, de manera conjunta con gobiernos municipales, estatales y federales. Esta experiencia sentó las bases al interior de la Universidad de Guadalajara para el diseño posterior de programas académicos en gestión cultural. De igual modo, se crearon expectativas dentro de los jóvenes por incursionar en el ámbito de la promoción cultural; algunos de los egresados se especializaron en temas de gestión cultural desde ámbitos afines, como sociología, antropología, derecho, comunicación y microempresas culturales. A raíz de esta experiencia, surgió una polémica por demás importante: ¿es el ámbito de los promotores culturales un campo exclusivo para el activismo y el empirismo o puede ser una nueva área de desempeño profesional? El término activismo lo retomamos de la entrevista con la maestra Ana Rosa Castellanos, quien es una de nuestras informantes; ella lo refiere como “la participación entusiasta, irreflexiva y no sustentada de los promotores de cultura, cuyo objetivo primordial es formar parte de un proyecto o institución cultural”.

En 1997, la Universidad de Guadalajara llevó a cabo, en coordinación con la Universidad de Colima y la Red de Investigación Compleja, el diplomado en Técnicas de Investigación en Cultura, Comunicación y Sociedad, programa de carácter itinerante que se implementó en distintas ciudades del país a través de la colaboración de la Universidad de Colima con otras universidades. Este diplomado pretendía crear un vínculo entre la aplicación de técnicas metodológicas de tipo cualitativo en los procesos de promoción, difusión y gestión cultural. El coordinador, Jesús Galindo Cáceres, estableció el interés por tomar como objeto de estudio el trabajo de los promotores y gestores culturales. A raíz de este diplomado, Jesús Galindo publicó el libro *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (1998), el cual se ha convertido en un referente para el sustento teórico y metodológico de los programas académicos en gestión cultural. De este diplomado egresaron 25 alumnos, cuyo perfil, en su mayoría, correspondía a las carreras de comunicación, sociología y antropología.

En 1999, la Universidad de Guadalajara había abierto un mercado para la capacitación de promotores culturales en activo en Jalisco a partir de la evaluación del diplomado realizado en 1996. Se tomó la decisión de cambiar

el ámbito de la animación por el de la gestión cultural; con el lema “Hacia la profesionalización de la gestión cultural”, se ofreció el primer diplomado en Gestión Cultural, y fue tal la demanda que antes de que finalizara la edición de 1999 ya estaba integrado el grupo del 2000.

A fines del 2000 se creó por primera vez a nivel nacional un área especializada para la capacitación de los promotores culturales en activo; esta dirección retomó las experiencias previas en distintos momentos e instituciones en el país. Como parte de los primeros trabajos de esta dirección, en 2001, en coordinación con la Universidad de Guadalajara y la Secretaría de Cultura del Estado de Jalisco, se realizó el primer diplomado en Gestión Cultural de segundo nivel, el cual tenía la intención profesionalizante y de nivelación; constituyó la antesala del diseño de la maestría en Gestión y Desarrollo Cultural de la Universidad de Guadalajara; sin embargo, este propósito se vio limitado por la normativa vigente en el programa de posgrados de la propia universidad, lo que impidió que promotores y gestores formados en el diplomado de segundo nivel pudieran ingresar a la maestría.

En 2001, el Ayuntamiento de Tlaquepaque, Jalisco, solicitó a la Universidad de Guadalajara el aval académico para la realización del diplomado en Cultura Popular; también, solicitó el apoyo económico y logístico de la recién creada Dirección General de Vinculación Cultural del Conaculta. El objetivo fue la creación de un espacio para la discusión, reflexión, análisis y estudio de la cultura popular; se llevó a cabo en el Museo del Premio Nacional de la Cerámica Pantaleón Panduro del 10 de agosto al 7 de diciembre de 2001. Estuvo dirigido a estudiantes, investigadores, creadores, maestros, funcionarios y promotores interesados e involucrados en actividades relacionadas con la cultura popular.

El perfil del aspirante consideraba: interés por las actividades culturales; participar en alguna actividad de promoción, investigación y creación de la cultura popular; ser sensible a las expresiones artísticas; ser buen observador de las manifestaciones culturales, así como habilidad para comunicarse oralmente y por escrito. El perfil de egreso señalaba que el alumno tendría una visión más amplia y precisa de la dinámica cultural de su comunidad; sería capaz de plantear proyectos de promoción de la cultura popular; y contaría con herramientas de análisis sobre los procesos culturales que se



desarrollaban en su entorno. El egresado del diplomado podría incursionar en escuelas, institutos de cultura, asociaciones civiles, grupos de barrio, museos, galerías, universidades, organizaciones tradicionales y demás instituciones y organismos relacionados con la creación, promoción e investigación de la cultura popular.

Luego de la creación en el Conaculta de la Dirección de Capacitación Cultural, así como la implementación del Sistema de Capacitación Cultural (SNC), se detonó la realización masiva de cursos, talleres y diplomados; esta oferta se sigue impartiendo en el país. A diez años de la creación del SNC, podemos señalar que la tendencia se orienta a la especialización temática, así como a la creación y operación de empresas culturales. La educación continua sigue siendo un medio para la actualización y capacitación en el desempeño del trabajo cultural; las universidades han encontrado en este ámbito un público cautivo y rentable. A continuación, trataremos en detalle el origen y las características de este sistema.

## SISTEMA DE CAPACITACIÓN CULTURAL

En el 2000, la Dirección de Descentralización del Conaculta se transformó en la Dirección de Vinculación Cultural, dentro de la cual se creó el Programa de Capacitación Cultural. Finalmente, en 2001 se puso en marcha el Sistema Nacional de Capacitación y Profesionalización de Promotores y Gestores Culturales (SNC):

El SNC surge como una estrategia de formación, actualización y profesionalización de promotores y gestores culturales a fin de crear opciones de calidad para impulsar el desarrollo cultural; el propósito era desarrollar una propuesta integral para la atención de los promotores culturales para estimular procesos formativos integrales que permitan mejorar la calidad de las actividades culturales que dichos promotores realizan en estados, municipios, comunidades y universidades de todo el país (Conaculta, Dirección General de Vinculación Cultural, Dirección de Capacitación Cultural, *Memoria 2001-2006*).

De acuerdo con los documentos e información consultados, los objetivos del sistema de capacitación son:

Capacitar, actualizar y profesionalizar a los promotores y gestores culturales para elevar el nivel y la calidad de los servicios culturales que llevan a cabo instituciones públicas y privadas, comunidades y grupos independientes, así como estimular procesos educativos y organizativos que favorezcan el aprendizaje de los marcos conceptuales, herramientas metodológicas, operativas y manejo de los procesos fundamentales de la planeación y la gestión de proyectos culturales por parte de todos los involucrados en el programa (Conaculta, 2009).

Para llevar a cabo estos objetivos, ofrece a instituciones culturales (gubernamentales, privadas y universitarias) apoyo económico, diseño de cursos, diplomados y seminarios, así como la intermediación con instructores y expertos.

EL SNC cuenta con cuatro subsistemas con diferentes estrategias de formación:

- Subsistema de módulos de capacitación cultural. Ofrece unidades básicas de capacitación (cursos, talleres, seminarios, etcétera) específicas a gestores culturales en activo. Cada unidad tiene asignada una carga horaria y los gestores podrán solicitar un diploma al acumular un total de 200 horas (conforme a ciertas normas que el sistema tiene).
- Subsistema formación cultural continua. Ofrece educación continua a partir de diplomados (de primer nivel con 200 horas y de segundo nivel con 300 horas), así como seminarios que permiten profundizar en sus conocimientos, ampliar la información que tienen sobre el ámbito cultural en su entorno local o regional, y desarrollar el análisis de éste a escala nacional e incluso internacional.
- Subsistema de capacitación a distancia. Realiza teleconferencias y videoconferencias instaladas por institutos de cultura, bibliotecas municipales y universidades.
- Subsistema de formación profesional. Estimula y apoya a las universidades interesadas en abrir estudios de licenciatura y posgrado en gestión cultural, desarrollos culturales o similares, mediante la vinculación de su planta docente y su catálogo de cursos que pueda apoyar el diseño curricular universitario. A través de este subsistema,

se implementaron dos de los programas en estudio: en 2003, el Programa Académico para la Nivelación Profesional en la Universidad Autónoma de Nayarit, y en 2005, la maestría en Desarrollo y Promoción Cultural de la Universidad Autónoma de Coahuila.

El SNC considera como parte del perfil del promotor cultural una serie de actitudes: respeto, liderazgo, apertura, servicio y disciplina complementados con aptitudes para el manejo teórico-conceptual que enmarca la práctica de promoción: identidades, campos culturales, globalización, políticas culturales, atención a sectores diversificados, legislación, industrias culturales, cibercultura, patrimonio tangible e intangible, migración, tendencias actuales de los consumos culturales. Asimismo, prevé la adquisición de metodologías básicas para la planeación estratégica, diagnósticos, elaboración de proyectos, métodos de evaluación, procuración de fondos, organización de actividades, talleres o festivales, mercadotecnia cultural, así como metodologías para la administración por objetivos, la formación de públicos, la adecuada utilización de técnicas y dinámicas de animación sociocultural (Conaculta, 2006).

Para el SNC, la profesionalización de la promoción cultural, su especialización y aplicación multidisciplinaria conducen a un nivel superior de eficiencia y calidad: la gestión cultural como un proceso más complejo, integral, colectivo, experto y con un mayor impacto en sus resultados. Desde esta perspectiva, la gestión cultural se sustenta en el ejercicio participativo de equipos en los cuales la opinión de todos es importante y en los cuales todos inciden en las decisiones y se involucran en cada una de las fases de la planeación, sistemática y siempre actualizada, como práctica que se legitima permanentemente a través de sus resultados y actitudes de respeto y apertura que la guían; se actualiza y diversifica en su relación entre teoría y práctica; expone sus políticas y resultados en público para obtener consensos, corregir errores y legitimar su proyecto. La gestión cultural se mueve en todos los terrenos; hace uso de reglas que cambia si es necesario; cuestiona y modifica los procesos impulsados; la gestión juega con la globalidad para lograr calidad de excelencia en lo local.

De acuerdo con lo anterior, los campos del gestor cultural son variados y competitivos; fluctúan entre el patrimonio cultural, las artes, las culturas populares, las industrias culturales, el turismo, la educación, la ecología y

las culturas étnicas, desde la gestión pública, privada o comunitaria. Es esta condición multidisciplinaria la que hace del ámbito un atractivo para las nuevas generaciones.

El SNC cuenta con una estructura sistémica; posee una naturaleza federalizada e incluyente; es flexible y tiene como fundamento la excelencia académica; considera la diversidad de temas con una pluralidad de enfoques teóricos y metodológicos; en síntesis, pretende la interdisciplinarietà. A través de estas acciones y características, podemos considerar que el sistema contribuyó a posicionar el término *gestión cultural* en México, aspecto por demás relevante en vista de que, hasta entonces, prevalecía el uso tradicional del término promoción cultural en las acciones de capacitación. Tal vez, este momento puede significar un punto de cambio en el paradigma institucional en torno a la figura de los trabajadores culturales mexicanos.

En la *Memoria 2001-2006* del SNC se registró la realización de 510 ofertas de capacitación distribuidas entre diplomados, seminarios, cursos-talleres, licenciaturas y maestrías, en las cuales participaron alrededor de dieciséis mil alumnos. Sin embargo, en el documento *Un vistazo al Sistema Nacional de Capacitación y Profesionalización de Promotores y Gestores Culturales de México*, de 2013, se asevera que el catálogo del SNC asciende a 250.

Hay que señalar que a lo largo de los primeros seis años de trabajo del SNC se llevaron a cabo de manera paralela reuniones y encuentros a nivel estatal, regional, nacional e internacional cuyo objetivo era la interacción entre los diferentes actores del sector, así como crear espacios para el intercambio de experiencias en temas de promoción, difusión y desarrollo de proyectos culturales, entre los que destacan:

- Encuentros nacionales de coordinadores de capacitación cultural, reuniones de seguimiento y evaluación.
- Encuentros nacionales de instructores culturales y reuniones de carácter académico para reflexionar las diversas problemáticas de la operación, programación, instrumentación y evaluación de las acciones del sistema.
- Encuentros regionales y estatales de promotores culturales cuya finalidad era compartir las experiencias de los actores involucrados en las acciones de capacitación del sistema.

- Encuentros nacionales e internacionales de promotores y gestores culturales.

El SNC incursionó en la producción editorial con una colección especializada en gestión cultural denominada *Intersecciones*, en la cual los temas publicados fluctúan entre la producción escénica, procuración de fondos, teoría y análisis de la cultura, comunicación, cibercultura, metodología y políticas culturales, entre otros.

La referida memoria contiene un apartado prospectivo que destaca las iniciativas de organización de carácter colegiado de promotores capacitados dentro del sistema: Colegio de Gestores Culturales de Sinaloa, Colegio Nacional de Gestores y Promotores Culturales, AC, con sede en Sonora, y Asociación Cultural de Restauranteros y Distribuidores de Comida Mexicana en Estados Unidos y Canadá. Aún no se cuenta con estudios que documenten el impacto que estos cuerpos colegiados han tenido en la conformación de la oferta académica de las universidades ni en el diseño de indicadores de desempeño de los puestos de gestores culturales dentro de las instituciones culturales institucionales. Sin duda, estas son áreas de oportunidad para los futuros investigadores del ámbito cultural.

Se destaca también la influencia del SNC en la incursión de las universidades mexicanas en la apertura de estudios de licenciatura en Desarrollo Cultural, sobre todo los de “nivelación académica”, los cuales ofrecían a los aspirantes con más de diez años de trayectoria documentada en el sector cultural acreditarles cincuenta por ciento de la carrera; es decir, el reconocimiento y la valoración de la trayectoria con miras a impulsar procesos de acreditación y homologación. Esta iniciativa enfrentaría limitaciones de carácter normativo dentro de las universidades; tal es el caso de la experiencia de la primera generación del Programa Académico para la Nivelación Profesional en la Universidad Autónoma de Nayarit, tema que desarrollaremos de manera particular en otro espacio de esta obra.

La memoria sexenal (2001-2006) refiere campos de oportunidades en procesos de profesionalización y especialización, lo cual nos indica algunas de las tendencias de carácter institucional dentro de la formación de gestores culturales:

- Programas de fomento nacional a emprendedores culturales creativos, diseñados con la finalidad de promover el desarrollo sostenible a través de la capacidad emprendedora de los gestores en materia de empresas culturales y creativas.
- Programas de formación docente para maestros en promoción, gestión y desarrollo cultural, los cuales pretenden favorecer la especialización sustentada en la experiencia en los conocimientos de calidad didáctica.
- Programas para la formación de promotores y gestores especializados en la atención de temas y sectores específicos de la población: indígenas, adultos mayores, niños, zonas fronterizas, periodistas, maestros de arte, turismo cultural, etcétera.
- Programas para la creación, fortalecimiento y vinculación de comunidades emergentes del conocimiento, en los cuales, a través de la cibercultura, se originen procesos comunitarios de investigación, promoción, capacitación y difusión para la apropiación e impulso de acciones que generen información, conocimiento y comunicación colectivos para atender la problemática sociocultural.

Con el relevo en el gobierno federal en 2006, el impulso inicial y protagonismo del SNC se vio afectado por cambios en las prioridades del Conaculta; sin embargo, no alteró la inercia en la proliferación de oferta de formación diversa, la cual fluctuaba entre formación presencial y a distancia a través de la plataforma nacional de Edusat. El programa editorial se encuentra vigente, pero la distribución de los títulos publicados ha sido deficiente, sobre todo hacia el sector universitario. Es de mencionar que la injerencia del SNC en las universidades se fue retrayendo y, en algunos casos, este sector hizo valer la autonomía universitaria para el diseño de oferta y operatividad de los programas académicos.

El cambio de gobierno y de partido en 2012 en el gobierno federal conservó al Sistema de Capacitación Cultural con la misma estructura. La colección editorial cuenta con once publicaciones de temáticas variadas. Sin embargo, no existe ninguna documentación relacionada con la influencia o participación de este sistema de capacitación en la conformación de perfiles de desempeño

profesional de los distintos puestos de las instituciones culturales públicas en los diversos ámbitos de gobierno.<sup>1</sup>

## CRONOLOGÍA DE LAS POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PROMOTORES Y GESTORES CULTURALES EN MÉXICO

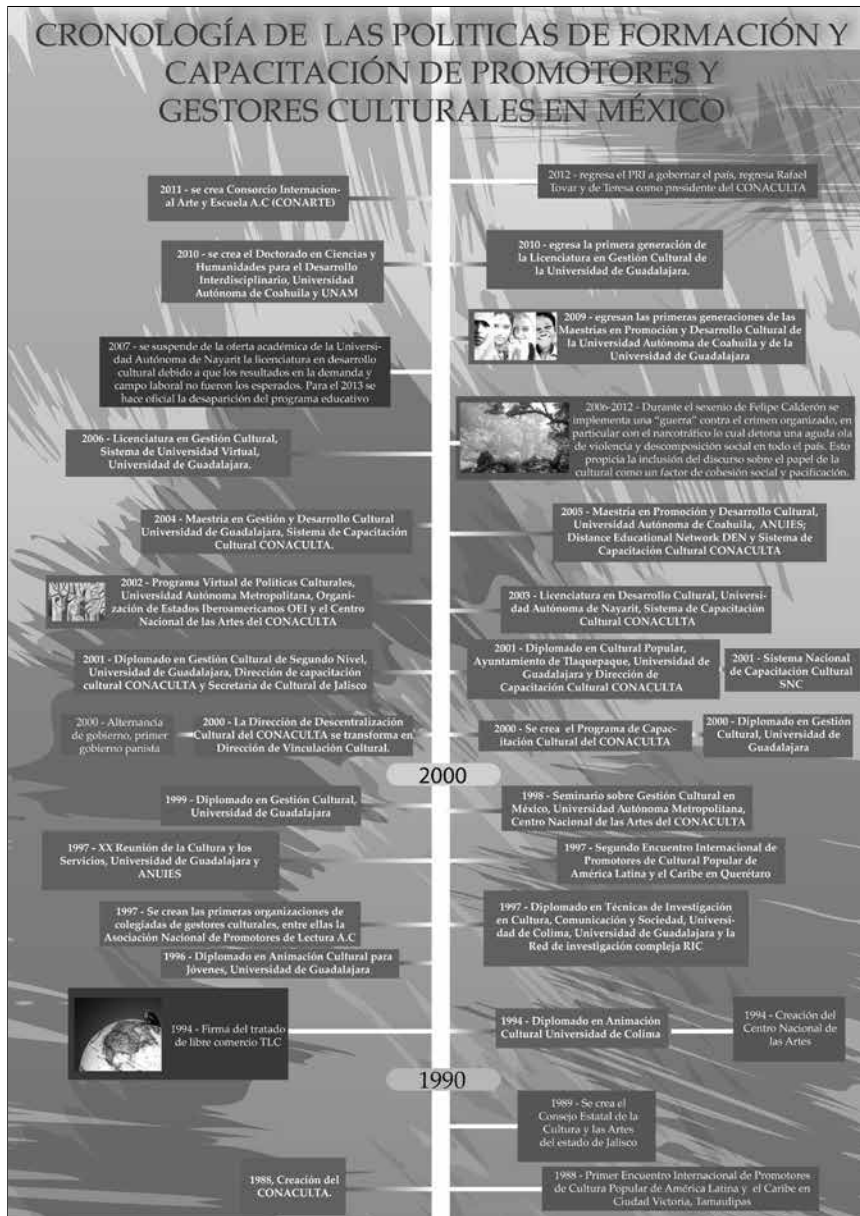
Desde el inicio del capítulo, hicimos evidente la necesidad de contar con un referente cronológico sobre las políticas de formación y capacitación de promotores y gestores culturales en México. Esto permitió analizar de manera retrospectiva los cambios de la política pública mexicana en cuanto al ámbito de la capacitación y, de algún modo, la percepción del Estado sobre los trabajadores de la cultura. Para la publicación de este trabajo, organizamos la información cronológicamente en un esquema (ver siguiente página).<sup>2</sup> En la integración de los datos y acontecimientos, tomamos en cuenta aquellos que tuvieron algún impacto en las acciones y políticas de capacitación y formación de promotores y gestores culturales.

Como podemos apreciar, desde el nacimiento de la SEP, en 1921, la política de formar y capacitar a los promotores quedó inmersa en el perfil de cada una de las instituciones. En 1970, con la creación de la Subsecretaría de Cultura Popular y Educación Extraescolar, inició un proceso casi abierto y explícito de formación y capacitación de promotores culturales, el cual tuvo un despegue con impacto nacional en 1983, al establecerse el PACAEP. A partir de 1988, con la integración del Conaculta, el Estado mostró interés en “sintonizar” sus políticas culturales con el discurso y las tendencias internacionales; esto significó una estrategia de capacitación y formación académica encaminada hacia una “profesionalización” del sector trabajador de la cultura. La puesta en marcha, en el 2000, del Programa de Capacitación Cultural y, en 2001, del SNC dentro del Conaculta trazó las rutas y estrategias para la proliferación de programas académicos en gestión cultural. Comenzó, así, la era universitaria en la formación de gestores culturales.

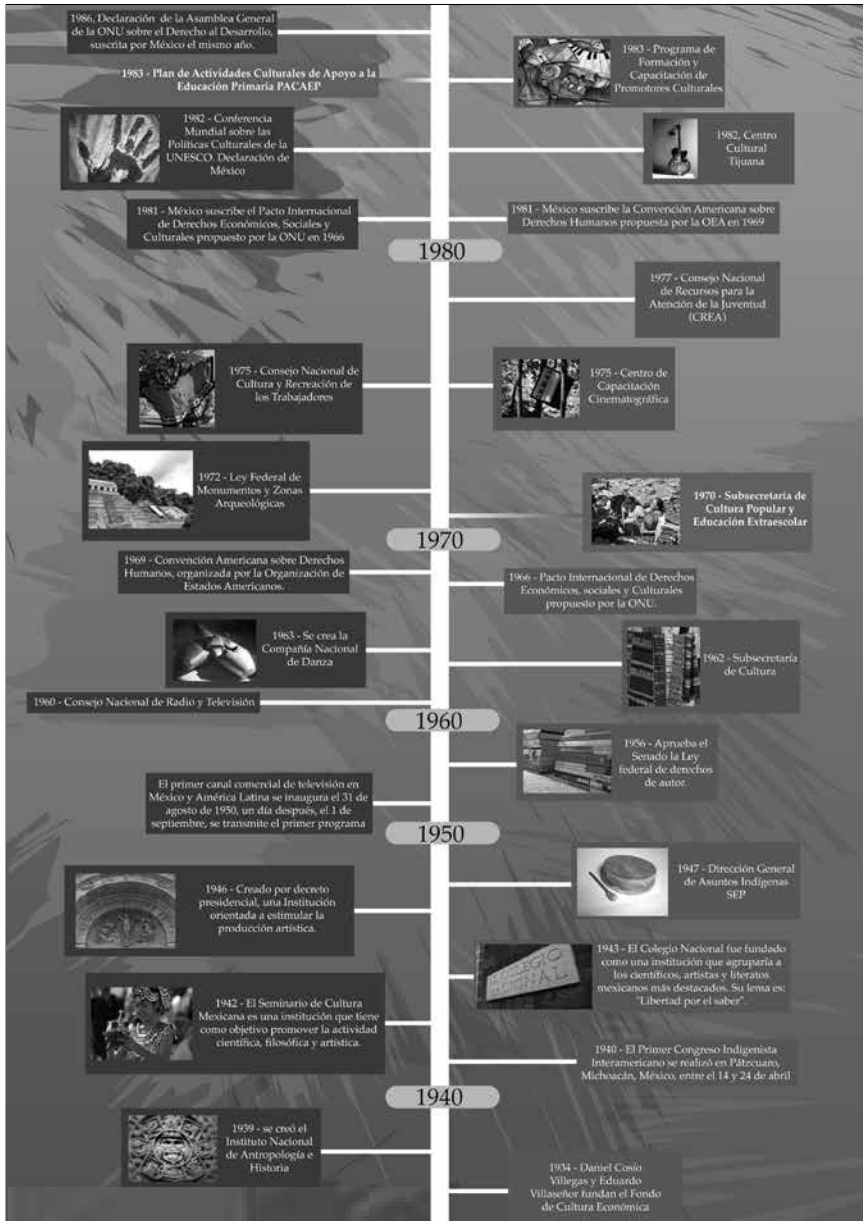
---

1 En la página [http://vinculacion.conaculta.gob.mx/prog\\_capcult\\_programas.html](http://vinculacion.conaculta.gob.mx/prog_capcult_programas.html) se encuentra el catálogo de diplomados, seminarios y talleres que actualmente ofrece el SNC.

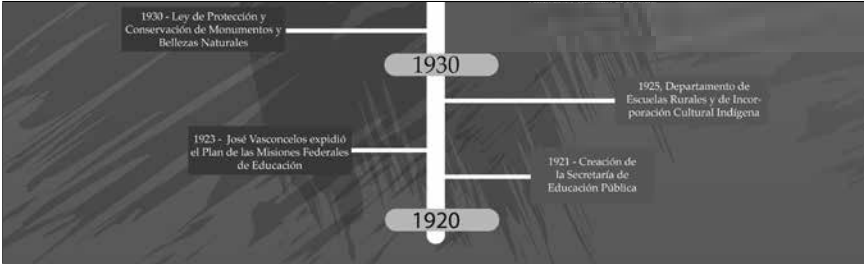
2 Agradecemos la colaboración en el diseño de Jacobo Moreno Rodríguez.







Formación profesional de gestores culturales en México



## Capítulo 2

### Universidades mexicanas ante el reto de la formación de gestores culturales. Análisis de casos

#### GESTIÓN CULTURAL EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO MEXICANO

Luego de este breve análisis histórico, podemos resaltar que en nuestro país la tendencia desde la década de los ochenta respecto al encargo social de formación, capacitación y actualización del sector cultural había recaído en las instituciones gubernamentales. Podríamos considerar que la existencia y subsistencia de este sector es producto de una política institucional, puesto que el mecenas (a través de estímulos y becas) y el empleador directo de esta fuerza de trabajo sigue siendo el Estado en cualquiera de sus niveles de gobierno: el municipio, el estado y la federación.

La inclusión de la gestión cultural como disciplina académica en las universidades mexicanas es emergente y ha implicado un proceso de legitimación. Este proceso va desde el autorreconocimiento social, la reflexión sobre el impacto de las acciones implementadas, la sistematización y documentación de experiencia, así como la capacitación y actualización ante las instancias y comunidades académicas; también, implica una revisión de

las normativas universitarias vigentes (Jiménez, 1998). “La figura del gestor cultural como un profesional aún está en proceso de conformación. La fortaleza de esta profesión va a depender de la especificidad de su campo y del reconocimiento del encargo que recibe de la sociedad” (Nivón, 2007, p. 4). Los factores que determinan un proceso de profesionalización son la movilidad, el prestigio, la creación de revistas especializadas, los mecanismos para la resolución de conflictos, la difusión de nuevas técnicas y un alto nivel de competencia (Cleaves, 1985).

Contrariamente a lo que se preveía con la apertura de México al modelo de globalización, en 2001, con la creación del SNC, el papel protagónico del Estado se vio fortalecido, aunque debemos reconocer que hubo un cambio en la conceptualización y operación de la política de formación cultural: de la figura de promotores comunitarios se pasó a formar gestores culturales; asimismo, se inició un proceso de sistematización y documentación de experiencias a través del trabajo editorial *Intersecciones*. Sin embargo, en las tendencias identificadas se aprecia un debate entre la promoción y la gestión como conceptos ejes dentro del espacio conceptual de la emergente profesión. Como refiere el prólogo de este texto, a cargo de Jesús Galindo, la promoción se alimenta de los usos y las costumbres del campo laboral, y la gestión se avizora como una opción de lo que el oficio debería ser.

En los primeros años de operación del SNC, la mayoría de las universidades tanto públicas como privadas siguieron los parámetros de operatividad y condiciones normativas impuestos por el Conaculta; esta situación puso en la mesa de debate las atribuciones que sobre formación académica tiene dicho consejo frente a las universidades, y en algunos casos se hizo valer la autonomía universitaria. Vale la pena señalar que la integración de la planta docente que colabora en el SNC está compuesta por docentes de diversas universidades del país; del igual modo, el sistema reguló en los primeros años los tabuladores salariales establecidos para el pago de los mismos docentes. Sin duda, la coyuntura política estructural del 2000 que dio origen al SNC detonó la conformación de los programas académicos universitarios de gestión cultural.

Lamentablemente, el SNC no ha logrado permear las normativas e inercias universitarias; el reconocimiento explícito de la gestión cultural como una

profesión, así como la homologación y nivelación de los promotores formados de manera directa en el campo laboral aún no se han concretado; a esto hay que agregar que una nueva generación de jóvenes interesados en incursionar en el campo de la gestión cultural se ha integrado a las ofertas educativas universitarias que en un principio eran de nivelación, sobre todo en búsqueda de nuevos programas académicos y campos laborales que brinden opciones de desarrollo profesional y económico.

Por otra parte, la apertura de nuestro país hacia los modelos españoles de cooperación y capacitación cultural influyó de manera indirecta para que las universidades incursionaran, primero, en estrategias de educación continua para promotores culturales y, después, en la creación de programas educativos especializados en gestión cultural, así como en encuentros y seminarios. La crisis económica de 2008 implicó el retiro de España en cuanto a la influencia de los programas de formación americanos. Esto propició la proliferación de redes de cooperación y capacitación de universidades latinoamericanas encaminadas a fortalecer los trabajos y mejoras en la asignación presupuestaria mediante alianzas internacionales.

Como describimos en el primer capítulo, gracias a estrategias de educación continua las universidades mexicanas incursionaron en el ámbito de la gestión cultural. A partir de esas experiencias, se van implementando una serie de acciones que derivarían en lo que se ha llamado *la moda* de los programas académicos universitarios en gestión cultural. A continuación, abordaremos estas acciones.

## Especialidades y maestrías

En 2002, la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), el Conaculta, a través del Centro Nacional de las Artes, y la Organización de Estados Iberoamericanos pusieron en práctica el posgrado virtual en Políticas Culturales y Gestión Cultural, cuyos objetivos son:

Contribuir a la profesionalización de quienes participan en la gestión cultural de los países que integran la región de Iberoamérica, formándolos en los ámbitos del diseño, desarrollo y evaluación de políticas y proyectos culturales en los distintos ámbitos en que esta

actividad se realiza, generar mecanismos de comunicación, diálogo, cooperación e intercambio entre profesionales de las políticas culturales y la gestión cultural en Iberoamérica, haciendo confluir visiones de académicos y profesionales de alto nivel, a fin de enriquecer los conceptos y las prácticas para la formación de gestores culturales (Centro Nacional de las Artes, 2009, p. 2).

Actualmente, se desarrollan dos maestrías en Gestión y Desarrollo Cultural; una en la Universidad de Guadalajara, en la modalidad presencial y cuyo objetivo es:

Formar expertos, docentes, promotores e investigadores de la gestión cultural en todas las dimensiones y campos de acción de la cultura. Este proyecto se propone: contribuir al proceso de re-significación del concepto de cultura, trascendiendo su restricción a la manifestación de las bellas artes; construir parámetros y criterios para la gestión cultural en sus dimensiones de acción; profesionalizar a los sujetos protagonistas de la gestión cultural; validar experiencia y desempeño en el campo de la gestión cultural; contribuir al diseño de normas de desempeño para el servicio civil de carrera de los gestores culturales; generar modelos de gestión de la cultura en todos sus campos de acción (Universidad de Guadalajara, 2009, s/p.).

La otra maestría es uno de nuestros objetos de estudio y se trata de Promoción y Desarrollo Cultural de la Universidad Autónoma de Coahuila, en la modalidad a distancia y semipresencial; ambos programas educativos contaron en sus inicios con la colaboración de la Dirección de Capacitación Cultural del Conaculta.

## Encuentros y seminarios

En 1988, la SEP, a través de la Subsecretaría de Cultura y la Dirección General de Promotores Culturales, organizó el Primer Encuentro Internacional de Promotores de Cultura Popular de América Latina y el Caribe, en Ciudad Victoria, Tamaulipas. En este encuentro se abordó el tema de la dimensión cultural del desarrollo, espacio que permitió que los promotores culturales mexicanos conocieran las experiencias de colegas de otros países.

En abril de 1997, la UNESCO, la Secretaría de Relaciones Exteriores de México y el Conaculta, por medio de la Dirección General de Culturas Populares, realizó el Segundo Encuentro Internacional de Promotores de Cultura Popular de América Latina y el Caribe, en la ciudad de Querétaro; el propósito fue “dar continuidad al esfuerzo y favorecer el intercambio en torno al quehacer cultural comunitario, en el que se sistematizan propuestas teóricas y metodológicas, así como experiencias de trabajo concretas” (Mac Gregor, 1997). En este encuentro se instaló la mesa de trabajo “Modelos de capacitación para la formación de promotores culturales en el campo de las culturas populares y étnicas”, en la que se presentaron diversas experiencias de formación tanto de universidades como de instituciones culturales de México e Iberoamérica. Margarita Verduzco, con la representación de la Universidad Nicolaita de Michoacán, expuso la inquietud por impulsar una licenciatura en gestión cultural, propuesta que fue cuestionada por varios de los asistentes a dicha mesa de trabajo con el argumento de la ausencia de políticas claras sobre el perfil de desempeño profesional de los promotores culturales en México.

En julio de 1997, la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES) y la Universidad de Guadalajara realizaron en esta ciudad la XX Reunión Nacional de Extensión de la Cultura y los Servicios, en la cual analizaron los lineamientos del *Manual de Operación y Funciones de Extensión de la Cultura y los Servicios*. Se desarrolló una mesa de trabajo sobre la profesionalización de la extensión y la promoción cultural; nuevamente, el reconocimiento y los perfiles de desempeño de los trabajadores del ámbito cultural al interior de las universidades públicas, el alto índice de movilidad laboral y la falta de una descripción clara de puestos fueron los puntos tratados y expuestos en las conclusiones de la reunión.

A pesar de que se acordó pugnar por la inclusión de la figura del gestor cultural universitario en las normativas universitarias de ingreso, promoción y permanencia como personal académico, esto aún es un pendiente en el ámbito universitario nacional; sólo la Universidad Autónoma de Baja California lo ha concretado. Es conveniente señalar que la omisión por parte de las universidades para reconocer las particulares características del personal encargado de la gestión cultural puso de manifiesto la incoherencia

entre el discurso y las acciones dentro de las instituciones de educación superior: por un lado, pugnan por impulsar la gestión cultural como una profesión y, por otro, desconocen la trascendencia y el impacto laboral y académico de sus propios trabajadores especializados en ese campo.

Ante este panorama, podemos inferir que dentro de la SEP, en la Subsecretaría de Educación Superior, se han implementado políticas de carácter neoliberal tendentes a desdibujar el principio constitucional de la “difusión de la cultura” previsto en el artículo tercero constitucional y se ha dado paso a un énfasis funcionalista en el sentido de homologar todas las acciones relacionadas con la extensión de la cultura y los servicios dentro del rubro de vinculación.

En 1998, la Universidad Autónoma Metropolitana, en coordinación con el Centro Nacional de las Artes, llevó a cabo el Seminario sobre Gestión Cultural en México; a esta convocatoria acudieron alrededor de cincuenta promotores culturales de diversos estados del país y el extranjero. El tema central fue el quehacer cultural desde la lógica de la gestión cultural. Este seminario marcó nuevas rutas de análisis y de relación entre los promotores culturales en activo tanto de México como de otras latitudes. Una de las reflexiones constantes del encuentro fue el impacto que el TLCAN había tenido en el campo cultural, así como la inminente integración de México al proceso de globalización y neoliberalismo. ¿Cuál debería ser el perfil del promotor cultural y hasta dónde la gestión cultural le brindaría herramientas de trabajo frente a los nuevos escenarios económicos y políticos?

En su ponencia *La profesionalización de la gestión cultural*, Lucina Jiménez se refirió al comportamiento y las tendencias de los distintos campos del quehacer cultural de México, América Latina y Europa. También en este seminario, Alfons Martinell presentó el Observatorio INTERARTS, proyecto europeo para la cooperación cultural internacional, el cual sería el antecedente de la Red de Centros y Unidades de Formación en Gestión Cultural de Iberoamérica (Iberformat). Podemos considerar que este fue el primer contacto oficial entre las experiencias españolas y mexicanas en el ámbito de la gestión cultural, las cuales tuvieron una influencia directa en los programas académicos universitarios implementados en México durante la primera década del siglo XXI.



## TRES PROGRAMAS EDUCATIVOS EN GESTIÓN CULTURAL

Como mencionamos en la introducción de este estudio, la elección de los casos analizados responde a un ejercicio de introspección personal. Esta condición nos permitió reflexionar sobre el trabajo como docente especializada en la formación de gestores culturales en el occidente del país. Hasta el momento en que inició este estudio, habíamos sido testigos y protagonistas de varios de los procesos referidos en los apartados previos. De alguna manera, era necesario describir nuestro propio desempeño desde lo individual para llegar a un acercamiento colectivo a través de una estrategia metodológica. A partir de esto, diseñamos categorías para el análisis de experiencias e información recopilada a lo largo de más de diez años de trabajo. Hay recordar que en cada programa tuvimos una participación directa, ya como estudiante o profesor o como miembro de comité académico.

Para la presentación de los tres programas educativos analizados, utilizamos las siguientes claves:

- UAC: Universidad Autónoma de Coahuila.
- UAN: Universidad Autónoma de Nayarit.
- UdeG: Universidad de Guadalajara.
- SUV: Sistema de Universidad Virtual.
- MPDC: maestría en Promoción y Desarrollo Cultural.
- LDC: licenciatura en Desarrollo Cultural.
- LGC: licenciatura en Gestión Cultural.

En el análisis de cada caso nos enfocaremos a la descripción de carácter institucional; presentaremos antecedentes, objetivos, plan de estudios, estructura curricular y modelo educativo. Con base en esta información, realizaremos un análisis comparativo.

### Maestría en Promoción y Desarrollo Cultural, Universidad Autónoma de Coahuila

La MPDC tiene como estrategia didáctica el uso de *e-learning*, el cual se toma como parte esencial de un proceso de formación profunda, y no sólo como un

medio para dar información. Se trata de un programa de tercera generación, con fuerte interacción entre participantes. De acuerdo con los documentos consultados, la MPDC inició en 2005 sin prejuicios sobre cómo se debe hacer educación a distancia; se buscó facilitar a cada profesor la aplicación del método de enseñanza que según su experiencia resultara más eficaz para su asignatura (Universidad Autónoma de Coahuila, 2009).

La coincidencia de enfoques y la confianza depositada entre la UAC y Distance Educational Network y el apoyo brindado por el Conaculta facilitó el trabajo con un enfoque sistémico y en estrecha colaboración (Santamarina, 2005).

El plan inicial era realizar la maestría a través de transmisión por videoconferencia a dos sedes desde la misma universidad, así como a Monterrey, Nuevo León, y México, Distrito Federal; sin embargo, el interés demostrado por profesionales de la cultura de varios estados, así como la participación de profesores de diversas entidades del país y del exterior, indujo a estudiar la posibilidad de extenderla a todo México, para lo cual se debería aplicar una modalidad diferente.

Esta maestría está estructurada en cuatro semestres y se sustenta a partir de ejes temáticos, que permiten abordar problemáticas centrales y necesidades específicas, temas obligados en la formación del trabajador de la cultura, además de líneas de contenido que propicien la obtención y el manejo del instrumental requerido para el ejercicio de la práctica profesional desde una perspectiva interdisciplinaria.

El objetivo de la maestría es formar y profesionalizar a promotores culturales por medio de diversos conocimientos, técnicas y acciones, que coadyuven a mejorar sistemáticamente su labor; esto, para contribuir de manera directa en el accionar de la sociedad e incidir, en consecuencia, en la planificación y administración de su desarrollo.

La modalidad es semipresencial, con herramientas virtuales y sesiones de seis días al año en la ciudad de Saltillo, Coahuila. Los profesores, en su mayoría, pertenecen a la planta docente del SNC del Conaculta.

Los campos de trabajo incluidos en los documentos de la maestría consideran la gestión cultural pública, privada y comunitaria, la asesoría independiente o la organización de su propia empresa, desempeño en instituciones culturales, sociales y educativas, así como en instituciones que, sin

tener la “vocación” cultural, han iniciado acciones de vinculación: turismo y cultura, ecología y cultura, industrias culturales, desarrollo territorial, y las relaciones y la cooperación cultural internacional.

Los ámbitos de trabajo abarcan el sector patrimonial: museos, archivos, bibliotecas, hemerotecas y filmotecas; las artes escénicas: teatro, circos, foros, etcétera; las artes plásticas: galerías, museos y crítica; la música y fonografía: auditorios, festivales, industrias y salas especializadas; la literatura y edición: festivales, ferias, editoriales, difusión y venta; la comunicación social: medios masivos de comunicación y producción audiovisual; el sector administrativo, de comercialización y gestión de ingresos de instituciones culturales, públicas, privadas o independientes; las áreas de producción y logística para la realización de actividades y programas culturales de instituciones públicas, privadas o independientes; y las áreas de imagen, comunicación y mercadotecnia.

**Cuadro 5.** Perfil del egresado

<b>Perfil del egresado</b>	Capacidad de análisis conceptual y operativo de la práctica cultural en distintos niveles y ámbitos de incidencias, desde la gestión comunitaria, pública y privada.
	Capacidad de diseño, planificación y ejecución de políticas y proyectos culturales.
	Habilidad en el manejo metodológico de la macro- y microplaneación de la cultura.
	Habilidad para la gestión de acciones para la ejecución y administración de programas y proyectos culturales, ante las instancias comunitarias, públicas o privadas.
	Desarrollo de habilidades para la procuración de fondos y presupuestos requeridos para la ejecución de programas y proyectos.
	Capacidad de investigación, programación, administración y evaluación de servicios culturales.
	Capacidad de análisis para la vinculación y articulación de los servicios culturales con los procesos de desarrollo social y cultural de la población.
	Desarrollo de actitudes de flexibilidad, apertura y tolerancia, que eviten los estereotipos de raza, religión o valores que limiten la práctica cultural.

<b>Perfil del egresado</b>	Desarrollo de la creatividad y capacidad de propuesta para el análisis de los problemas y las acciones desde distintas perspectivas, que permitan la formación de una capacidad de crítica, a la par de la capacidad de propuesta.
	Capacidad de evaluación y retroalimentación social, que permita ponderar el desarrollo e impacto de los programas y proyectos en los procesos comunitarios.
	Capacidad de dirección de los procesos administrativos, económicos y laborales de los servicios culturales.

Fuente: datos obtenidos y organizados a marzo de 2013 a partir de las entrevistas y los documentos generales de los programas educativos.

- Modelo educativo

De acuerdo con los documentos consultados, la orientación del programa se sugiere y requiere mixto para la atención a los interesados en la profesionalización y para aquellos que se manifiestan por lo investigativo; apreciamos una estructura pedagógica basada en el sistema por asignaturas y en ejes temáticos que permiten abordar problemáticas centrales y necesidades específicas concurrentes en la formación del trabajador de la cultura, así como líneas de contenido, que propicien la obtención y el manejo del instrumental necesario para el ejercicio de la práctica profesional desde una perspectiva interdisciplinaria.

Cada asignatura está concebida como una unidad independiente para promover y facilitar la adquisición de habilidades, conocimientos y destrezas gerenciales aplicables, a partir de la adquisición de los instrumentos requeridos para la planificación, diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos culturales. Su metodología de trabajo está diseñada con base en el desarrollo de esos ejes temáticos, que integran el nivel conceptual y metodológico, trabajo de campo, cátedras presenciales y estudios de casos de la realidad mexicana.

Su estructura se sustenta en un proceso pedagógico que facilita la construcción del conocimiento, en un contexto de reflexión interdisciplinario y diversidad de enfoques, con la intención de que los participantes ubiquen la práctica cultural en un escenario de tiempo y espacio concreto, en el cual se identifiquen las posibilidades de intervención y niveles de incidencia.

Se hace referencia a que el programa educativo se fundamenta en el análisis de la práctica cultural, desde una percepción integradora de la realidad, que considera la interacción de las perspectivas histórica, política, económica, ideológica y científica que otorgan los fundamentos conceptuales y metodológicos para el desarrollo de la acción e intervención cultural, así como la formación de actitudes y aptitudes acordes con la especialización.

Observamos un modelo curricular por asignaturas (ver cuadro 6), con características de formación presencial, pero a la vez con formato de enseñanza a distancia, a través de videoconferencias y también con encuentros virtuales por medio de internet, usando los recursos que ofrece esta tecnología, como el correo electrónico, los foros de discusión en educación a distancia y las pláticas temáticas en tiempo real; al final de cada uno de los dos ciclos lectivos se tiene una formación presencial sobre realidades del quehacer cultural del país, que sirven para complementar la preparación teórica y proporcionar herramientas para el desempeño posterior del trabajador de la cultura. Con esas características, el modelo académico muestra diversas aristas que pueden indicarnos la existencia de un modelo ecléctico, flexible y basado en la investigación de los alumnos, más que en la simple transmisión de información de los maestros.

**Cuadro 6.** Plan de estudios

Semestre I	Semestre II	Semestre III	Semestre IV
Inducción	Formación presencial I	Gestión estratégica	Formación presencial
Identidad y cultura	Planeación cultural	El consumo, la oferta cultural y los estudios de públicos	Modalidades, elementos y espacios del arte y la cultura
Multiculturalidad en México	Cibercultura	Seminario de investigación II	Procuración de fondos para el desarrollo cultural
Políticas culturales	Mercadotecnia de la cultura	Promoción y producción de eventos y festivales artísticos	Difusión y evaluación del impacto en los eventos y festivales artísticos

Seminario de investigación I	Dimensión cultural del desarrollo		Instituciones culturales y educativas
			Tesis

Fuente: datos obtenidos y organizados a marzo de 2013 a partir de las entrevistas y los documentos generales de los programas educativos.

De este programa educativo han egresado ocho generaciones; actualmente, se encuentran dos generaciones en proceso de formación; destaca que el número de alumnos entre cada generación se ha incrementado de modo considerable (véase cuadro 17).

## Licenciatura en Desarrollo Cultural, Universidad Autónoma de Nayarit

De acuerdo con los documentos consultados, se trataba de un programa académico de nivelación profesional para promotores de la cultura en activo que pudieran demostrar una experiencia mínima de diez años en el sector. Su objetivo establecía la formación de profesionales especializados en la promoción, gestión y desarrollo de la cultura que contribuyeran a rescatar, crear e impulsar los procesos culturales que preservaran los valores universales, fortalecieran la identidad nacional y mejoraran la calidad de vida de la población. Inicialmente, estaba dirigida a agentes vinculados al sector cultural con responsabilidades en los procesos de gestión en organizaciones públicas, privadas, comunitarias y aquellos trabajadores, promotores, investigadores, docentes y creadores de las artes interesados en adquirir destrezas y conocimientos aplicados a la gestión, planeación e investigación de la cultura.

Los objetivos específicos eran brindar elementos conceptuales de la cultura, así como de su gestión, promoción, administración y políticas; proporcionar destrezas para la planificación, diseño, ejecución y evaluación de proyectos socioculturales; contribuir al mejoramiento de la intervención profesional en los sectores culturales tanto públicos, privados y comunitarios para fomentar relaciones positivas con el entorno social y con el desarrollo de las culturas regionales que propiciaran una convivencia pacífica y una actividad socioeconómica como una alternativa productiva y competitiva estable; y desarrollar habilidades de investigación en torno a la cultura y al desarrollo cultural.

La modalidad fue mixta con asistencia obligatoria a asesorías quincenales los viernes y sábados; se combinaban actividades de aprendizaje que comprendían aspectos de metodologías activas, como casos, visitas, simulación y presentación de proyectos con sesiones expositivas.

El aspirante a la licenciatura en Desarrollo Cultural correspondía a una persona con vocación, sensibilidad y aptitudes para el desempeño de actividades culturales comunitarias. Debía tener interés por analizar fenómenos socioculturales; capacidad para comprender los procesos creativos; y facilidad para relacionarse con diferentes sectores de la población; aptitudes de razonamiento verbal, dominio del lenguaje y capacidad de atención, percepción, concentración e ingenio; y actitudes como contar con espíritu de servicio, ser positivo, participativo y crítico (Universidad Autónoma de Nayarit, 2007).

- Requisito de ingreso

El aspirante a licenciado en Desarrollo Cultural debía contar con al menos diez años de experiencia en la gestión, promoción y fomento de actividades socioculturales, o bien, en acciones que contribuyeran al desarrollo cultural de su comunidad (este requisito fue muy cuestionado por los aspirantes de la primera generación y, de acuerdo con los datos de los informantes, tuvo que ser modificado y se bajó a una acreditación de al menos cinco años en la segunda edición). El aspirante también debía comprobar con documentos oficiales todos aquellos requisitos que demandara la Universidad, haber concluido el bachillerato o su equivalente, cubrir la entrevista con el comité de selección para el ingreso y asistir al curso propedéutico del tronco básico universitario.

Los documentos consultados refieren que el comité de selección para el ingreso a la licenciatura en Desarrollo Cultural estuvo formado por un equipo de académicos con experiencia en los campos de la administración de la cultura, políticas culturales, gestión cultural, promoción de la cultura, estudios y patrimonios culturales. Previa a la entrevista, el aspirante debía entregar un portafolio de evidencias de su experiencia durante diez años en la promoción cultural y una carta de exposición de motivos con proyecto a desarrollar. Para la comprobación de los diez años de experiencia: *Curriculum vitae*, memoria de proyectos socioculturales emprendidos de diez años a esa fecha y

documentos que comprobaran la trayectoria del aspirante en el ámbito cultural. Dentro del portafolio de evidencias, las cartas debían contar con las firmas de autoridades ejidales, municipales, parroquiales, comunales, escolares, juntas vecinales y representantes de colonias. Se consideraban documentos probatorios las invitaciones, reconocimientos, constancias, diplomas, memorias periodísticas, fotografías, copias de portadas, catálogos, reseñas, etcétera.

Los aspirantes seleccionados debían asistir a un curso propedéutico en que se impartían cinco unidades de aprendizaje del tronco básico de la UAN como introducción sustantiva que permitía actualizar y homogeneizar conocimientos.

Tronco básico universitario:

Sociedad e identidad universitaria

Tecnología de la comunicación y gestión de la información

Desarrollo de habilidades del pensamiento

Lengua extranjera (inglés)

Lenguaje y pensamiento matemático

- Perfil de egreso

Según los documentos consultados, el egresado debía poseer los saberes teóricos y prácticos que le permitieran desarrollar conceptos, metodologías y acciones tendentes a preservar, proteger, administrar y enriquecer el patrimonio cultural local, regional, nacional y universal. Asimismo, promovería la identidad propia en el contexto general de la cultura como factor que impulsara el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

El egresado debía ser una persona creativa, proactiva e incluyente, capaz de negociar, gestionar, planear y trabajar en equipo, cuya empatía permitiera que se manifestaran todas las expresiones culturales y se respetaran las normas legales y los valores universales.

Se señalaba que el campo para el desempeño profesional del licenciado en Desarrollo Cultural abarcaba todos los niveles de ejecución de los segmentos e instancias culturales y demás áreas del mercado de las empresas e industrias culturales, de los sectores público y privado, como son las secretarías e institutos de cultura, museos, galerías, teatros, cine, radio, televisión, casas editoriales,



universidades, centros culturales, fundaciones, comunidades, y como asesores de gobiernos federales, estatales y municipales.

En los documentos del programa de nivelación profesional de la licenciatura en Desarrollo Cultural se establecían algunos lineamientos y políticas que consideraban el diseño de un programa basado en aprendizajes significativos; el fomento a la educación, el arte y la cultura; la pertenencia a las comunidades académicas nacionales e internacionales; la integración de las funciones de docencia, investigación y extensión; la investigación como promotora de desarrollo; la articulación con todos los niveles educativos; la gestión y el ejercicio de funciones directivas y de liderazgo a partir de nuevos modelos organizativos mixtos; la interacción con el medio, así como la innovación dentro de la gestión y promoción de la cultura.

Las unidades de aprendizaje que comprendía el programa se basaban en horas con docente y horas independientes; las primeras se desarrollaban en las unidades de aprendizaje con la exposición de los contenidos a cargo de asesores expertos. Se incluían discusiones en pequeños grupos sobre diversos textos, solución de casos prácticos, dinámicas grupales, diseño y elaboración de proyectos, etcétera. Las horas independientes consistían en la realización individual de revisiones bibliográficas, análisis de textos, propuestas para solucionar problemas en los ámbitos de la cultura, elaboración de proyectos individuales, entre otras actividades. Se consideraban también aquellas que el estudiante dedicará a la ejecución de las tareas, investigaciones y preparación de las prácticas. Se incorporaban los aprendizajes en la práctica real y en situaciones análogas o equivalentes, de acuerdo con el contenido impartido.

**Cuadro 7.** Plan de estudios

<p>Primer módulo: Cultura, sociedad y desarrollo</p>	<p><i>Cultura</i></p>	<p>Análisis histórico de la cultura, identidad cultural, ámbitos de la cultura                  Cultura y sociedad                  Cultura y biodiversidad                  Cultura y migración                  Cultura y religión                  Cultura y turismo                  Desarrollo holístico: el ser humano                  Asertividad</p>
--	-----------------------	---

Primer módulo: Cultura, sociedad y desarrollo	Cultura y estado	Patrimonio cultural Políticas culturales Legislación cultural I Legislación cultural II Derechos de autor Institucionalidad cultural
	<i>Cultura y educación</i>	Sociedad del conocimiento Técnicas y dinámicas de animación sociocultural La educación como medio de transmisión cultural Nuevas tendencias de la pedagogía Panorama de las artes en México I Panorama de las artes en México II Panorama de las artes en México III Formación de públicos
	<i>Cultura para el desarrollo</i>	La cultura en el proceso de desarrollo Cultura en el desarrollo social y económico de la región Espacios y públicos. Patrimonio <i>in situ</i>
Segundo módulo: Gestión cultural	<i>Gestión cultural</i>	Desarrollo histórico de la gestión cultural Metodología de la gestión sociocultural Planeación y diseño de proyectos de gestión cultural
	<i>Financiamiento de las instituciones culturales</i>	Procuración de fondos
	<i>Promoción cultural</i>	Producción Organización de servicios culturales Soportes técnicos en espacios culturales Difusión y promoción Difusión y consumo
Tercer módulo: Administración de la cultura	<i>Administración de la cultura</i>	Evolución de la administración Procesos administrativos Diseño de presupuestos

<p>Tercer módulo: Administración de la cultura</p>	<p><i>Marketing</i></p>	<p>Marco empresarial Las principales industrias culturales Productos culturales Los mercados del arte y el patrimonio cultural Venta de proyectos Marketing creativo La demanda de bienes culturales</p>
<p>Cuarto módulo: Investigación</p>	<p><i>Metodología de la investigación</i></p>	<p>El conocimiento y la ciencia: tipos de saberes y saber científico El método científico Ciencia e investigación científica La importancia social de la ciencia Paradigmas cualitativos y cuantitativos de la investigación científica La investigación cultural desde la perspectiva interpretativa La investigación cultural desde la perspectiva crítica Técnicas y procedimientos de recogida de información Técnicas de análisis de información</p>
	<p><i>Seminario de investigación I</i></p>	
<p>Quinto módulo: La cultura y las tecnologías de la información y comunicación</p>	<p><i>La comunicación en las instituciones culturales</i></p>	<p>Comunicación Cultura, comunicación y difusión Los medios y la cultura</p>
	<p>Las TIC y la cultura</p>	<p>TIC y transformaciones culturales Industrias culturales en la era digital</p>
<p><i>Prácticas profesionales Servicio social</i></p>		

Fuente: datos obtenidos y organizados a marzo de 2013 a partir de las entrevistas y documentos generales de los programas educativos.

En cuanto a la planta docente, los documentos consultados carecen de datos específicos al respecto; esta situación se subsanó con la información proporcionada por los entrevistados, quienes refirieron que en la primera edición

de la licenciatura los docentes pertenecían al equipo de instructores del SNC; para la segunda generación, la UAN contrató profesores de otras universidades, como la UdeG y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO); asimismo, contó con la participación de su propio profesorado.

De esta experiencia de formación académica egresaron dos generaciones; en 2007 se decretó una pausa en la operación de este programa educativo, con el argumento de que se iba a reestructurar. De manera extraoficial, se sabe que el convenio de colaboración entre la UAN y el SNC quedó suspendido. En 2013, el área de ciencias sociales de la UAN confirmó la suspensión definitiva de la oferta académica “por cuestiones de que su promoción y resultados no fueron los esperados”. Los alumnos que aún no se habían titulado tenían como plazo octubre de 2013.

## Licenciatura en Gestión Cultural, Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara

En el dictamen de creación de la LGC de 2006 se hace referencia a que el Sistema de Universidad Virtual de la UdeG retoma las diferentes tradiciones en la formación de gestores culturales a través de un modelo pedagógico por competencias, el cual atiende las necesidades concretas en el ámbito laboral, así como aporta elementos para la creación de nuevas dinámicas y metodologías de desempeño profesional. El programa académico pretende formar especialistas en la organización social de la cultura, cuya visión está encaminada a la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes orientadas al análisis e intervención de la cultura de una manera multidisciplinaria (Universidad de Guadalajara, 2009).

De acuerdo con los documentos referidos del programa educativo, el licenciado en Gestión Cultural será capaz de analizar la realidad para identificar problemas, oportunidades y necesidades, así como para crear prospectivas y escenarios posibles a partir de diagnósticos elaborados con metodología científica. Se establece que una vez hecho el análisis, el estudiante diseñará estrategias de intervención, gestionará y administrará recursos, y sabrá operar y evaluar las acciones, incluyendo aspectos legales, sociales y el uso de tecnologías de información y comunicación.

**Cuadro 8.** Perfil de ingreso

Perfil de ingreso	Interés por las manifestaciones culturales.
	Preferentemente, participar en alguna actividad relacionada con la promoción, investigación y creación de la cultura.
	Habilidad por conformar y trabajar en equipo proyectos en común.
	Facilidad para comunicarse por escrito y oralmente.
	Actitud autocrítica.
	Gusto por la lectura.
	Actitud crítica ante los procesos sociales de su comunidad.
	Habilidad en el uso de la computadora, manejo de programas de texto y conocimiento para navegar en internet.
	Visión de la gestión cultural como una opción profesional.

Fuente: datos obtenidos y organizados a marzo de 2013 a partir de las entrevistas y documentos generales de los programas educativos.

**Cuadro 9.** Perfil de egreso

Perfil de egreso	El egresado de la licenciatura en Gestión Cultural será un profesional altamente capacitado para:
	Diagnosticar problemáticas, necesidades y oportunidades en la organización social de la cultura desde una metodología científica.
	Diseñar e implementar proyectos culturales acordes con un diagnóstico sistemático que permita, por una parte, atender las problemáticas identificadas, y también que las acciones a desarrollarse en su conjunto sean coherentes, rentables, viables y que faciliten la participación respetuosa y democrática de la población a la que va dirigida.
	Gestionar y administrar los recursos necesarios para la realización de los proyectos y políticas de una manera eficaz, eficiente, creativa y honesta.
	Diseñar estrategias de participación, conformar y dirigir equipos de trabajo, así como generar y comunicar información de una manera abierta, reflexiva y autocrítica.
	Difundir las acciones culturales a partir del conocimiento y manejo de diversas estrategias de comunicación social.

Perfil de egreso	Operar, dirigir y monitorear proyectos culturales a partir del diseño y ejecución de estrategias de intervención sociocultural de una forma flexible, eficiente, eficaz y asertiva.
	Evaluar y sistematizar su práctica como un proceso cotidiano y permanente que le permita, por un lado, mejorar su trabajo y, por otro, documentar y compartir experiencias con otros colegas.

Fuente: datos obtenidos y organizados a marzo de 2013 a partir de las entrevistas y documentos generales de los programas educativos.

Los documentos consultados establecen que el plan de estudios de la licenciatura agrupa unidades curriculares cuyos contenidos y desarrollo de competencias están relacionados con cinco dimensiones: visión y posicionamiento del gestor cultural; las organizaciones e instituciones culturales; el municipio; análisis e intervención a nivel regional; y la cooperación internacional. Después del tercer ciclo, el estudiante podrá elegir una orientación por ámbito de especialización:

- *Investigación cultural.* Será capaz de diseñar y llevar a cabo investigaciones sobre la cultura, diagnóstico, evaluaciones, estudios de viabilidad, estudios de mercado, etcétera, con una visión interdisciplinaria a partir de una metodología científica. Podrá desempeñarse profesionalmente en escuelas, universidades, centros de investigación, empresas de investigación y mercadeo, entre otras.
- *Políticas culturales.* Podrá formular, ejecutar, analizar y evaluar políticas culturales integrales, incluyentes, sustentables y con coherencia conceptual y metodológica. Su campo de desempeño profesional está vinculado principalmente con instituciones gubernamentales, universidades, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, consultorías, organismos internacionales, etcétera.
- *Espacios culturales.* Será capaz de diseñar, ejecutar y evaluar proyectos institucionales encaminados a la creación de ofertas culturales y a la promoción y conservación del patrimonio cultural de una manera eficaz, eficiente e integral. Su campo laboral son los museos, galerías, centros turísticos, casas de la cultura, teatros, bibliotecas, reservas naturales, etcétera.

- *Organización de actividades artísticas.* Podrá diseñar, ejecutar y evaluar proyectos autosustentables de creación y promoción artística. De la misma forma, será un especialista en operar eficaz y eficientemente las acciones de un proyecto. Su campo de desempeño profesional está vinculado con instituciones gubernamentales, empresas turísticas y del entretenimiento, universidades, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, entre otras.
- *Promoción y difusión cultural.* Será capaz de diseñar, ejecutar y evaluar estrategias de promoción y difusión de la cultura de manera sistemática, eficiente y eficaz. Su desempeño profesional podrá ser en instituciones de educación superior, empresas de comunicación (televisión, radio, periódicos...), editoriales, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, etcétera.

También, durante toda la carrera el alumno podrá elegir unidades curriculares optativas que ofrece la propia licenciatura, o bien, cualquier otra licenciatura del Sistema de Universidad Virtual en el área de formación básica común.

**Cuadro 10.** Plan de estudios

<i>Primer ciclo: Visión y posicionamiento del gestor cultural</i>	Construcción del concepto de cultura
	Definición de problemáticas culturales
	Contextualización de la cultura
	Optativa del Sistema de Universidad Virtual (SUV)
<i>Segundo ciclo: Las organizaciones e instituciones culturales</i>	Análisis de organizaciones e instituciones sociales
	Intervención sociocultural
	Diseño de proyectos culturales
	Desarrollo organizacional
	Conformación y manejo de grupos de trabajo
	Museografía
<i>Tercer ciclo: Las organizaciones e instituciones</i>	Laboratorio de creación de proyectos institucionales
	Comunicación de la cultura
	Promoción y difusión cultural
	Estrategias de conservación y preservación de colecciones

<p><i>Tercer ciclo:</i> <i>Las organizaciones e instituciones</i></p>	Evaluación de proyectos institucionales
	Optativa que ofrece la licenciatura (estrategias para la enseñanza, análisis de datos cuantitativos, sociología del arte, divulgación de la ciencia, promoción de la lectura, conceptualización sobre la biodiversidad, análisis de la propiedad intelectual, estrategias para la recreación, representación y promoción artística, promoción de la cultura popular o creación de empresas culturales)
	Laboratorio de ejecución de proyectos institucionales según especialización: <p>a) <i>Investigación cultural</i>: seminario monográfico de investigación cultural                      b) <i>Políticas culturales</i>: análisis coyuntural y del entorno                      c) <i>Espacios culturales</i>: patrimonio cultural                      d) <i>Organización de actividades artísticas</i>: industrias culturales                      e) <i>Promoción y difusión cultural</i>: diseño de la comunicación organizacional</p>
<p><i>Cuarto ciclo:</i> <i>El municipio</i></p>	Análisis de la organización política del Estado
	Diagnóstico cultural
	Legislación cultural
	Planificación y administración cultural
	Liderazgo, toma de decisiones y negociación
	Optativa de la licenciatura
	Laboratorio de creación de proyectos municipales
<p><i>Quinto ciclo:</i> <i>El municipio</i></p>	Mercadeo cultural
	Montaje y producción escénica
	Evaluación de programas culturales
	Optativa de cualquier licenciatura del SUV
	Laboratorio de ejecución de proyectos municipales. Según especialización: <p>a) <i>Investigación cultural</i>: cartografía cultural                      b) <i>Políticas culturales</i>: desarrollo social                      c) <i>Espacios culturales</i>: valuación de obra                      d) <i>Organización de actividades artísticas</i>: educación artística                      e) <i>Promoción y difusión cultural</i>: periodismo cultural</p>



<p><i>Sexto ciclo: Análisis e intervención a nivel regional</i></p>	Análisis regional
	Intervención sociocultural de las regiones
	Análisis y diseño de políticas culturales regionales
	Gestión de recursos
	Optativa de la licenciatura
	Laboratorio de creación de proyectos regionales

Fuente: datos obtenidos y organizados a marzo de 2013 a partir de las entrevistas y documentos generales de los programas educativos.

Hasta marzo de 2013 han egresado 41 estudiantes distribuidos en cinco generaciones. El número de alumnos se ha incrementado de manera exponencial; la cobertura del programa es a nivel regional, nacional e internacional. El plan de estudios se rediseñó en 2012. En la conformación de la planta docente de la licenciatura se han enfrentado diversas problemáticas; entre ellas, la carencia de docentes especializados en gestión cultural y en docencia en línea; como apreciamos, la falta de docentes aparece de manera recurrente en los programas educativos analizados.

## REVISIÓN COMPARADA DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS

En este análisis, consideramos aspectos generales, perfiles de ingreso y egreso, y el perfil de planta docente.

### Comparativo de aspectos generales

Los ejes de análisis para comparar los programas educativos abarcan los siguientes aspectos: origen de la iniciativa del programa educativo, objetivo, modalidad, área disciplinar de adscripción, modelo educativo y la estructura pedagógica.

- Origen de la iniciativa del programa educativo (véase cuadro 11)

Si bien en los documentos consultados no se hace referencia explícita a este aspecto, la información aquí presentada fue proporcionada en las entrevistas a los informantes.

**Cuadro 11.** Origen de la iniciativa del programa educativo

Origen de la iniciativa del programa educativo	La MPDC surgió del interés expreso de diversos grupos de promotores culturales de la región, que establecieron contacto y gestionaron el apoyo del SNC del Conaculta, el ANUIES y el Instituto Coahuilense de Cultura.
	La LDC nació del interés expreso de grupos de gestores culturales de Nayarit; la primera fase de gestión fue asumida por Alma Vidal; ella negoció los apoyos del SNC del Conaculta, así como del Instituto de Cultura del Estado de Nayarit y de la propia universidad. Alma Vidal fue la primera coordinadora del programa educativo, y también fue alumna de la primera edición de la licenciatura.
	La LGC es un programa impulsado por académicos de la propia institución sustentados en sus experiencias de dieciséis años en la formación en el ámbito de la gestión cultural.

Fuente: datos obtenidos y organizados a marzo de 2013 a partir de las entrevistas y documentos generales de los programas educativos.

La iniciativa que impulsó cada uno de estos programas tiene que ver con lo que Martinell (2004) considera como “procesos de descentralización a nivel regional o local”; tal es el caso de los programas de Coahuila y Nayarit, en los cuales el apoyo e impulso del SNC fue fundamental; también, apreciamos la iniciativa de individuos que forman parte de la institución o están relacionados con la gestión cultural en su región. Vale la pena mencionar que en los tres casos participan universidades públicas estatales y alejadas del centro del país. Este fenómeno no ha sido lo suficientemente valorado dentro de los ámbitos de evaluación de las universidades. Asimismo, los órganos de certificación de las instituciones educativas de educación superior han tenido que recurrir a universidades de distintos estados para diseñar los criterios de evaluación de las carreras de gestión cultural.

- Objetivo

Si bien cada uno de los programas adopta como objetivo la profesionalización y especialización, de acuerdo con los planes de estudio y ámbitos de desempeño

aparecen integrados los “modelos de conceptualización de la formación en gestión cultural: refinamiento social, como repertorio de manifestaciones socialmente construidas y de valor patrimonial, como mercancía y como una dimensión estratégica del desarrollo” (Mariscal, 2009). Esto implica que cada programa vaya marcando su sello distintivo y perfilando los ámbitos de desempeño laboral de sus egresados.

**Cuadro 12.** Objetivo

MPDC	Tiene como objetivo formar y profesionalizar a promotores culturales por medio de diversos conocimientos, técnicas y acciones que coadyuven a mejorar sistemáticamente su labor.
LDC	Tiene como objetivo formar profesionales especializados en la promoción, gestión y desarrollo de la cultura.
LGC	Tiene como objetivo formar especialistas en la organización social de la cultura.

Fuente: datos obtenidos y organizados a marzo de 2013 a partir de las entrevistas y documentos generales de los programas educativos.

- Modalidad

**Cuadro 13.** Modalidad

MPDC	Semipresencial con herramientas virtuales y sesiones presenciales de seis días al año.
LDC	Se describe como mixta: abierta y presencial, con asistencia obligatoria a asesorías quincenales; en la práctica, fue totalmente presencial.
LGC	Virtual.

Fuente: datos obtenidos y organizados a marzo de 2013 a partir de las entrevistas y documentos generales de los programas educativos.

La modalidad es diferente en cada uno de los programas; UAC y UAN son de modalidad mixta, lo cual significa aplicar el plan de estudios tanto en la presencialidad como usando plataformas y acciones en línea y a distancia. En el caso de la UdeG, toda su estrategia educativa se desarrolla de manera asincrónica (no en tiempo real) y desde la virtualidad.

Actualmente, en el ámbito de la educación a distancia en las universidades identificamos como tendencia la educación a distancia interactiva y la educación a distancia masiva; asimismo, las perspectivas de desarrollo de los modelos educativos a distancia se perfilan según el papel que se asuma en la sociedad, la organización, masiva homogeneizante, sus políticas, el equipamiento tecnológico y las alianzas de colaboración (Moreno, 2006).

En el caso de la LGC del SUV, los estudiantes se encuentran en todo el país y en el extranjero, lo cual enriquece las visiones sobre las necesidades de formación de promotores y gestores culturales de diversas latitudes.

**Cuadro 14.** Área disciplinar de adscripción

MPDC	Adscrita a la escuela de artes plásticas.
LDC	Adscrita al área de ciencias sociales y humanidades.
LGC	Adscrita al sistema de universidad virtual.

Fuente: datos obtenidos y organizados a marzo de 2013 a partir de las entrevistas y documentos generales de los programas educativos.

El área disciplinar es diferente en cada uno de los casos estudiados; la UAC cuenta con una adscripción en el área artística, mientras que UAN, en el área de la comunicación; sin embargo, dicha adscripción no se refleja de manera directa y determinante en la conceptualización de la cultura ni en los planes de estudio; en el caso de la UdeG, no existe una adscripción específica a un campo disciplinar. Ante este escenario, es conveniente señalar que la compactación y asignación de los programas de formación en gestión cultural en departamentos y facultades propicia un conocimiento fragmentado; esto conduce a que el diseño curricular responda a necesidades de los departamentos más que de la formación académica (Martinell, 2004).

En los casos estudiados, no apreciamos esta determinante ni en el diseño ni en la ejecución; esto nos lleva a considerar que tales programas surgieron de coyunturas particulares y no tienen relación directa con las áreas de adscripción; en la LGC, el área de adscripción está fuera de esta categoría y se encuentra en un proceso de doble excepción dada la emergencia de la educación virtual en la propia UdeG.

- Modelo educativo

**Cuadro 15. Modelo educativo**

MPDC	Mixto para la atención a los interesados en la profesionalización y para aquellos que se manifiesten por lo investigativo.
LDC	Programa de nivelación profesional.
LGC	Modelo pedagógico por competencias.

Fuente: datos obtenidos y organizados a marzo de 2013 a partir de las entrevistas y documentos generales de los programas educativos.

- Estructura pedagógica del programa educativo

**Cuadro 16. Estructura pedagógica del programa educativo**

MPDC	Basada en un sistema por asignaturas y estructurada en ejes temáticos.
LDC	Conformada por unidades de aprendizaje que consideran horas de trabajo con docente y horas independientes.
LGC	Estructurada por unidades curriculares cuyos contenidos y desarrollo de competencias están relacionados con cinco dimensiones: visión y posicionamiento del gestor cultural; organizaciones e instituciones culturales; municipio; análisis e intervención a nivel regional; y cooperación internacional.

Fuente: datos obtenidos y organizados a marzo de 2013 a partir de las entrevistas y documentos generales de los programas educativos.

Para el análisis del modelo educativo y la estructura pedagógica, recurriremos a las reflexiones de Martinell:

... el ideal es diseñar una metodología que encuentre equilibrio entre la formación teórico conceptual y la formación práctica a pesar de las dificultades intrínsecas del ámbito. Sin embargo, el carácter pluridisciplinar de la gestión cultural amplía considerablemente el número de materias a impartir dentro de los programas educativos; esto trae como consecuencia una “formación sin profundización”, situación que deriva en una visión por demás panorámica y con problemas de estructuración de los contenidos. El reto será extraer los

contenidos más significativos de cada disciplina sin entrar en una profundidad compleja. Así pues, la metodología tendrá que responder a formas muy flexibles y adaptadas en respuesta a las necesidades del sector (Martinell, 2004).

**En cuanto al diseño curricular, encontramos:**

... en la actualidad no existe un paradigma dominante, hay una alternancia de ellos y se siguen produciendo nuevas perspectivas y continuas reconceptualizaciones; los paradigmas que hasta hoy se dan cuenta con matrices y los enfoques son: el currículo como sistema tecnológico, el currículo como estructura organizada de conocimientos, el currículo como plan de instrucción, el currículo como conjunto de experiencias de aprendizaje y el currículo como configuración de la práctica. Teóricos como Smith establecen que para la selección del currículo se debe tomar en cuenta la naturaleza y la estructura del conocimiento o disciplina (Torres, 1998).

En los tres programas analizados, advertimos una coexistencia de modelos que apunta hacia una racionalidad técnica que conjuga el paradigma del currículo como plan educativo para el aprendizaje. Esta condición de coexistencia marca la complejidad del campo académico. En los procesos de evaluación de las instituciones educativas de educación superior se ha tenido que recurrir como primer paso a documentación histórica y a los ámbitos de acción para identificar líneas conceptuales que apoyen el diseño de indicadores de evaluación, tal como lo refiere Jesús Galindo: agendas pendientes que requieren confluencia de visiones.

**Cuadro 17.** Numeraria general

	MPDC UAC	LDC UAN	LGC UdeG
Número de ediciones	8	2	15
Duración	2 años	2 años	4 años (8 semestres)
Número de alumnos activos	52	58 alumnos egresados	374
Porcentaje de alumnos hombres	46%	20%	36.09%

	MPDC UAC	LDC UAN	LGC UdeG
Porcentaje de alumnos mujeres	54%	80%	63.9%
Promedio de edad	33	35	30
Número de egresados	61	58	41
Número de profesores	19	32	68
Porcentaje de deserción	12%	15%	40%
Número de titulados	33	15	11
Eficiencia terminal <sup>3</sup>	54.09%	25.86%	26.82%

Fuente: datos obtenidos y organizados a marzo de 2013 a partir de las entrevistas y documentos generales de los programas educativos.

## Descripción comparativa de los perfiles de ingreso, egreso y ámbitos de desempeño

### *Perfil de ingreso*

- MPDC: su perfil de ingreso no se encuentra de manera explícita; sin embargo, en el proceso de selección de los aspirantes se establecen como requisitos la presentación de un anteproyecto y una carta de exposición de motivos, los cuales son considerados por la junta académica del programa educativo.
- LDC: contar con al menos diez años de experiencia en la gestión, promoción y fomento de actividades socioculturales; dicha comprobación debía hacerse con documentos oficiales; asimismo, debía tener una entrevista con el comité de selección y cursar el propedéutico del tronco básico universitario.
- LGC: interés por las manifestaciones culturales. De preferencia, participar en alguna actividad relacionada con la promoción, inves-

---

3 Las tendencias en los temas de investigación para obtener el grado académico son: sistematización de experiencia, investigación documental e histórica, y proyectos de intervención.

tigación o creación de la cultura; habilidad para formar y trabajar en equipo en proyectos comunes; facilidad para comunicarse por escrito y oralmente; actitud autocrítica; gusto por la lectura; actitud crítica ante los procesos sociales de su comunidad; habilidad en el uso de la computadora, manejo de programas de texto y conocimiento para navegar en internet; y visión de la gestión cultural como una opción profesional.

### *Perfil de egreso*

- MPDC: capacidad de análisis conceptual y operativo de la práctica cultural en distintos niveles y ámbitos de incidencias desde la gestión comunitaria, pública y privada; capacidad de diseño, planificación y ejecución de políticas y proyectos culturales; habilidad en el manejo metodológico de la macro- y microplaneación de la cultura; habilidad para la gestión de acciones referentes a la ejecución y administración de programas y proyectos culturales ante instancias comunitarias, públicas o privadas; desarrollo de habilidades para la procuración de fondos y presupuestos requeridos para la ejecución de programas y proyectos; capacidad de investigación, programación, administración y evaluación de servicios culturales; capacidad de análisis para la vinculación y articulación de los servicios culturales con los procesos de desarrollo social y cultural de la población; desarrollo de actitudes de flexibilidad, apertura y tolerancia a fin de evitar los estereotipos de raza, religión o valores que limiten la práctica cultural; desarrollo de la creatividad y capacidad de propuesta para el análisis de los problemas y acciones desde distintas perspectivas, que permitan la formación de una capacidad de crítica a la par de la capacidad de propuesta; capacidad de evaluación y retroalimentación social que ayude a ponderar el desarrollo e impacto de los programas y proyectos en los procesos comunitarios; capacidad de dirección de los procesos administrativos, económicos y laborales de los servicios culturales; capacidad de gerencia y dirección para la toma de decisiones en la gestión cultural pública, privada y comunitaria.



- LDC: poseerá los saberes teóricos y prácticos que le permitan desarrollar conceptos, metodologías y acciones tendentes a preservar, proteger, administrar y enriquecer el patrimonio cultural local, regional, nacional y universal. Asimismo, promoverá la identidad propia en el contexto general de la cultura como factor que impulse el mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- LGC: diagnosticar problemáticas, necesidades y oportunidades en la organización social de la cultura desde una metodología científica; diseñar e implementar proyectos culturales acordes con un diagnóstico sistemático que permita atender las problemáticas identificadas y, también, que las acciones a desarrollarse en su conjunto sean coherentes, rentables, viables y faciliten la participación respetuosa y democrática de la población a la que va dirigida; gestionar y administrar los recursos necesarios para la realización de los proyectos y políticas de una manera eficaz, eficiente, creativa y honesta; diseñar estrategias de participación, conformar y dirigir equipos de trabajo, así como generar y comunicar información de una manera abierta, reflexiva y autocrítica; difundir las acciones culturales desde el conocimiento y manejo de diversas estrategias de comunicación social; operar, dirigir y monitorear proyectos culturales a partir del diseño y la ejecución de estrategias de intervención sociocultural de una forma flexible, eficiente, eficaz y asertiva; evaluar y sistematizar su práctica como un proceso cotidiano y permanente que le facilite, por un lado, mejorar su trabajo y, por otro, documentar y compartir experiencias con otros colegas.

En función de las características de los programas analizados, podemos resaltar que

... existe una tendencia de ofertas de formación con perfiles indefinidos, entendidos como programas de formación de gestores culturales sin más pretensiones sobre sus contenidos, sin concretar opciones u orientaciones claras y con cargas lectivas diferentes. Este tipo de oferta se ha denominado como perfiles generalistas, los cuales responden a la voluntad inicial de intervenir en este campo por la necesidad sin una reflexión sobre las necesidades

profesionales del sector; es importante resaltar el impacto y las consecuencias de este tipo de formación. Existe un progresivo diseño de formaciones que se sitúan entre visiones más generales con tendencias a especialidades muy específicas (patrimonio, artes escénicas, etc.). En estas opciones juega un papel muy importante la institucionalidad de la formación y su ubicación en un sistema formal o no formal de la acreditación (Martinell, 2004, p. 16).

### *Ámbitos de desempeño*

- MPDC: sector patrimonial: museos, archivos, bibliotecas, hemerotecas, filmotecas; artes escénicas: teatro, circos y foros; artes plásticas: galerías, museos y crítica; música y fonografía: auditorios, festivales, industrias y salas especializadas; literatura y edición: festivales, ferias, editoriales, difusión y venta; comunicación social: medios masivos de comunicación y producción audiovisual; sector administrativo, de comercialización y gestión de ingresos de instituciones culturales, públicas privadas o independientes; áreas de producción y logística para la realización de eventos y programas culturales de instituciones públicas, privadas o independientes; áreas de imagen, comunicación y mercadotecnia.
- LDC: todos los niveles de ejecución de los segmentos e instancias culturales y demás áreas del mercado de las empresas e industrias culturales; de los sectores público y privado: secretarías e institutos de cultura, museos, galerías, teatros, cine, radio, televisión, casas editoriales, universidades, centros culturales, fundaciones, comunidades; y como asesores de gobiernos federales, estatales y municipales.
- LGC: al centrarse en la organización social y no en las identificaciones (esto es, en las manifestaciones culturales), la cultura es vista no sólo como un producto, sino también como un proceso de producción en diferentes niveles y ámbitos sociales. En este sentido, el egresado será capaz de analizar e intervenir en procesos culturales locales, municipales, regionales e internacionales.

De acuerdo con los ámbitos de desempeño, podemos identificar la tendencia dentro de los programas analizados, la cual resalta el sentido de transversalidad de la gestión cultural en dos sentidos: incluyendo no sólo el

“sector cultura”, sino también las áreas de educación, salud, vivienda, comercio, industria, etcétera; se sugiere favorecer el trabajo conjunto entre sectores del Estado, la sociedad civil y el mercado (Martinell, 2004).

Como una tendencia particular, podemos señalar que la LGC marca en sus documentos un especial interés por la documentación y sistematización de las experiencias como un área de desarrollo profesional de sus egresados. Sin embargo, y una vez que se han producido las primeras tesis, apreciamos serias carencias metodológicas para que los alumnos documenten y sistematizen experiencias propias o de casos concretos. Lo anterior se refleja en el bajo índice de titulación de sus egresados.

Al sintetizar todo lo anterior, proponemos el siguiente cuadro comparativo (véase cuadro 18).

**Cuadro 18.** Descripción comparativa sobre los ámbitos de desempeño

	Ingreso	Egreso	Ámbitos de desempeño
MPDC	Presentación de un anteproyecto y una carta de exposición de motivos.	Capacidad de investigación, programación, administración y evaluación de servicios culturales.	Si bien en los documentos y las entrevistas se hace referencia a la importancia de la investigación como parte del ámbito de desempeño de los egresados, ésta no se hace explícita.
LDC	Diez años de experiencia en el campo de la promoción cultural.	Promover la identidad propia en el contexto general de la cultura como factor que impulse el mejoramiento de la calidad de vida de la población.	Todos los niveles de ejecución de los segmentos e instancias culturales y demás áreas del mercado de las empresas e industrias culturales.
LGC	Actitud crítica ante los procesos sociales de la comunidad.	Diagnosticar problemáticas, necesidades y oportunidades en la organización social de la cultura desde una metodología científica.	El egresado será capaz de analizar e intervenir en procesos culturales locales, municipales, regionales e internacionales.

Fuente: elaborado a partir de aquellos elementos más relevantes para establecer una diferenciación dentro de los aspectos analizados en este apartado.

Después de esta descripción comparativa sobre los ámbitos de desempeño expresados en los documentos de los programas, es necesario hacer una recapitulación sobre lo que algunos autores han escrito acerca de la conformación social de la gestión cultural como una profesión.

Alfons Martinell, en *Nuevas competencias de los gestores culturales ante el reto de la internacionalización y nuevas formas de gestión* (2001), considera:

Las nuevas profesiones requieren un periodo de diferenciación funcional para incorporar su especificidad en el conjunto de acciones profesionales de su contexto social. Una de las preocupaciones más importantes en el proceso de consolidación de la gestión cultural como campo profesional, la podemos definir como la competencia de construir su referente profesional en relación con otras profesiones. En este aspecto se ha mantenido un amplio debate y reflexión sobre la necesidad de construcción de un referente profesional que diferencie el gestor cultural de otras profesiones. La reflexión apunta a la necesidad de un perfil gerencial específico o especializado en contra de la tendencia al gerencialismo inespecífico. La gestión de la cultura reclama unos conocimientos y sensibilidades que requieren una cierta especificidad, la cual se ha ido imponiendo en otros sectores de la vida social (gestión sanitaria, gestión de servicios, etc.) (Martinell, 2001).

Para tal efecto, el autor propone el siguiente esquema (véase figura 1).

**Figura 1.** Competencias de los gestores culturales



Fuente: transcrito de la propuesta de Martinell (2001).

De acuerdo con este esquema, Martinell sugiere una serie de nuevas competencias de los gestores culturales que exponemos en el cuadro 19.

**Cuadro 19.** Nuevas competencias de los gestores culturales

Nuevas competencias de los gestores culturales según Martinell	Competencias clave de la gestión cultural en general. Competencias fundamentales para la cooperación e internacionalización de los proyectos de gestión cultural. Competencias en el campo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Competencias en la gestión cultural como desarrollo y generación de empleo. Competencias en el planteo de proyectos en el sector cultural. Competencias en el campo de la gestión en redes culturales y proyectos de cooperación. Competencias en relación con las nuevas fuentes de financiación de la acción cultural.
--	--

Fuente: elaborado a partir de la propuesta de Martinell (2001).

Ante el cuestionamiento sobre qué caracteriza o debería caracterizar a un gestor cultural, Luis Bonet, en *El perfil del gestor cultural en el siglo XXI* (s.f.), considera lo siguiente:

- Es un mediador entre la creación, la participación y el consumo cultural.
- Una profesión que hace viable (económica, social, artística y políticamente) un proyecto cultural.
- Un profesional capaz de ayudar a eclosionar el trabajo artístico e insertarlo en una estrategia social, territorial o de mercado (Bonet, s.f.).

Arturo Navarro Ceardi, presidente de Ad Cultura Chile, en *¿Es la gestión cultural una profesión?* (2009), propone las siguientes reflexiones:

- La gestión cultural es un trabajo en vías de convertirse en una profesión.
- La gestión cultural es un ejercicio de la libertad y la diversidad.
- El intento de organizar una agrupación de gestores culturales se enfrenta a desafíos crecientes (Navarro, 2009).

Rausell, en *Oferta cultural, mercado laboral y perfiles profesionales* (s.f.), analiza las condiciones imperantes en España en torno a la gestión del patrimonio:

La generalización e implantación de las políticas culturales y su gestión no sólo han servido para dotar a la población de más y mejores servicios culturales, sino que también han contribuido a incrementar la conceptualización de las acciones y fundamentación teórica de las prácticas. Hoy podemos avanzar en la delimitación de un perfil profesional alrededor de la cultura diferenciado de las tradicionales profesiones culturales. La gestión de la cultura puede ser concebida desde su doble faceta de administración e implementación, públicas o privadas, de intervenciones sobre el ámbito de la cultura, y por tanto asimilable a cualquier otro tipo de administración (de la sanidad, la educación, lo social, etc.). El gestor cultural es un profesional que desarrolla tareas relacionadas con la promoción y difusión de la cultura (producción, distribución, difusión, consumo cultural y formación), teniendo bien clara la distancia que los separa de actividades estrictamente creativas. Las tareas son culturales, pero están separadas de la creación cultural. El gestor cultural no pinta, no actúa, no interpreta, no restaura o excava un yacimiento, su labor se centra en la socialización de las creaciones de estos profesionales. El gestor desarrolla tareas de análisis y diseño de planes y programas culturales, esto es: planificación, gestión de programas y administración de recursos y su evaluación. Esta circunstancia lo diferencia claramente de otros perfiles (Rausell, s.f.).

Para este autor, la gestión cultural se presenta como una actividad profesional que se puede posicionar en referencia a tres ejes:

- Opera en el sector cultural.
- Gestiona.
- Actúa en distintas fases del proceso del producto.

Como podemos apreciar en las reflexiones y propuestas de estos autores, el tema de la especificidad de la gestión cultural se debate tanto en el ámbito laboral como en el académico. Sin embargo, los factores políticos y económicos de cada país también han sido determinantes para la conformación y operación de la promoción y gestión cultural de acuerdo con los intereses del Estado.

De lo hasta aquí planteado, inferimos que el enlace entre las prácticas laborales tradicionales y las nuevas prácticas profesionales de la gestión cultural propuestas por algunos académicos aún es un asunto pendiente. Como lo veremos en el siguiente apartado de este capítulo, los mismos académicos de los programas educativos tienen una mistura de perfiles y ámbitos de desempeño, lo cual constituye una fortaleza, pero también una debilidad dentro de la academia. Nos hacen falta estrategias de transferencia de conocimiento; nos falta documentar y sistematizar las experiencias de los promotores y gestores empíricos; conocer a los que llegaron antes, a los que abrieron brecha, sus herramientas de trabajo, sus éxitos y fracasos e impactos, sus reflexiones. Aún no hemos escrito la historia del gremio; hasta ahora hemos sido testigos apurados, ocupados y aislados. Debemos mirar las prácticas laborales y perfiles del sector desde el rigor académico y como un objeto de estudio.

En México, este proceso aún no termina de consolidarse; como hemos visto en el primer capítulo, la mayoría de los gestores culturales mexicanos viven bajo la tutela institucional. En nuestro análisis descriptivo de los planes de estudio de los programas se hace evidente la tendencia dentro de las universidades estudiadas a formar gestores culturales dispuestos a laborar dentro del marco institucional. De acuerdo con Cleaves (1985), el sistema universitario en México ha colaborado con la creación de un gran cuerpo de profesionales entre los que se pueda escoger y buscar formas de apoyo; no obstante, en el ámbito de la gestión cultural las organizaciones de profesionales del campo aún no funcionan como un filtro en la contratación ni como un medio de control del mercado laboral. Sin duda, ésta es una de las asignaturas pendientes.

Desde la mirada optimista, podemos arriesgarnos a sugerir que las nuevas generaciones tendrán un reconocimiento y posicionamiento, así como un perfil profesional sólido y con perspectivas de crecimiento y desarrollo laboral más allá de las que proporcionan las instituciones, como puede ser el emprendimiento cultural, las industrias culturales y los ámbitos virtuales. Sin embargo, aún hay muchos temas y ámbitos por discutir, por analizar y, sobre todo, trabajar más en el cómo se debe hacer. Nuestros programas académicos deben ser combativos, innovadores, inter-, multi- y transdisciplinarios con todo lo que esto implique. Somos pocos y poco críticos; nos hace “falta saltar hacia otro nivel de orden y organización del oficio y del gremio”, tal como lo expresa Jesús Galindo.

## *Perfil de planta docente*

- MPDC: la mayoría de la planta docente tiene grado de maestría o doctorado; más de ochenta por ciento de los docentes provienen de la UAC y de otras universidades, como la UNAM, el ITESO y el TEC de Monterrey, así como del personal del SNC.
- LDC: la mayoría de la planta docente tenía grado de licenciatura y maestría; prácticamente, toda la planta docente que laboró en las dos ediciones del programa provenían de otras instituciones, como el SNC, el ITESO y la UdeG. De acuerdo con la información recabada de los entrevistados, la falta de docentes propios fue uno de los mayores problemas que enfrentaron los responsables del programa.
- LGC: en este programa educativo se ha trabajado en la conformación de una planta docente propia; en la actualidad, el número de profesores es de 68, y en su mayoría tienen grado de licenciatura; hay quince con maestría y tres con doctorado. Como estrategia para consolidar la planta docente de este programa, en 2013 se creó un seminario epistemológico en torno a la gestión cultural.

Si bien el perfil del profesorado de los programas educativos refiere un alto grado académico y de formación, el porcentaje de docentes expertos dentro del ámbito cultural es bajo; esto ha dificultado la conformación de una planta docente especializada en gestión cultural.

El mapeo realizado por la red Iberformat en Latinoamérica revela las siguientes características universitarias en la conformación de la planta docente:

- Se requiere incrementar el avance en la profesionalización de la formación de los gestores culturales, así como el número de docentes especializados.
- Se requieren docentes con conocimientos y experiencia en gestión y administración financiera de proyectos y conocedores de la legislación y la política cultural.
- Se requieren docentes con formación y vocación pedagógica con un alto nivel académico, con conocimientos y experiencia en el campo



de la museística, la conservación patrimonial y mercadotecnia cultural (Zapata, 2007).

En el caso de las licenciaturas, la necesidad de docentes es mayor por la creciente demanda y el número de alumnos. La situación de la LGC es más compleja, puesto que las características del programa educativo requieren que los docentes, aparte de conocer el ámbito de la gestión cultural, manejen la modalidad virtual y el modelo educativo por competencias. Los documentos consultados y las entrevistas realizadas remiten a la necesidad de un programa de formación docente especializado en gestión cultural y en ambientes educativos no convencionales. Actualmente, los docentes de la LGC reciben capacitación a través del diplomado en formación por competencias, el cual se imparte de manera general para todos los docentes de los diferentes programas educativos del SUV. Existe la inquietud de establecer un diplomado ex profeso de formación docente para los profesores de la LGC, que incluirá las especificaciones de este campo emergente. Sin embargo, por las condiciones administrativas de la institución aún no se ha puesto en marcha.



## Capítulo 3

### Protagonistas de los procesos de formación

#### ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES

Este capítulo hace un análisis de las entrevistas exploratorias de los informantes involucrados en los programas educativos. A través de las entrevistas, logramos un contacto individual con el propósito fundamental de reconstruir el discurso de los informantes desde una narrativa personal o historias de vida de los individuos. La idea era crear las condiciones para que los participantes hablaran con libertad sobre lo que piensan y sienten en términos personales y circunstanciales, y complementar, verificar y ajustar la información mediante la observación participante. A lo largo de este proceso, tomamos notas y registros a fin de identificar las condiciones de realización para luego contrastarlas con los documentos antes recabados. Con base en estos registros, estructuramos las categorías de análisis, en las cuales plasmamos la voz de los actores en los procesos de formación. Este fue un momento clave en el estudio, ya que implicó categorizar la construcción social y es que, como lo apunta Martínez (s.f.), la categorización, análisis e interpretación de los contenidos no son actividades mentales separables.

Las preguntas detonadoras se construyeron con base en los ejes de análisis, los cuales corresponden a los intereses y objetivos planteados

en la investigación. En algunos casos, establecimos un análisis comparativo de las percepciones; para ello, tomamos los elementos recurrentes y predominantes, así como aquellos que marcaban o reafirmaban tendencias o modelos. Para la edición de esta investigación, en 2013, incluimos una batería de preguntas para los egresados de los programas educativos relacionadas con la pertinencia y áreas de oportunidad dentro del campo laboral.

## Ejes de análisis

Eje de análisis de los coordinadores de los programas educativos

- La gestión cultural dentro de los procesos académico-administrativos de la institución.
- Prioridades del programa educativo: profesionalizar el sector laboral; impulsar y consolidar rutas de especialización; definir el campo laboral o conformar el campo epistemológico de la disciplina.
- Con base en la experiencia, modificar o reafirmar los perfiles de ingreso y egreso.
- Vinculación del programa educativo con el campo laboral.

Eje de análisis del personal docente

- La gestión cultural como una disciplina academizable.
- Las prioridades dentro del programa educativo: profesionalizar el sector laboral; impulsar y consolidar rutas de especialización; definir el campo laboral o conformar el campo epistemológico de la disciplina.
- La pertinencia de los perfiles de ingreso y egreso dentro del programa educativo.
- La modalidad del programa educativo.
- El perfil de la planta docente.

Ejes de análisis de los alumnos de los programas educativos

- Percepción sobre el ámbito de desempeño profesional del gestor cultural antes de iniciar el proceso de formación académica.

- Opción de desempeño profesional al egresar del programa formativo.
- Percepción de la gestión cultural como una profesión.
- Pertinencia de los contenidos académicos en el campo laboral.
- Oportunidades de desarrollo profesional como egresados de un programa académico especializado en gestión cultural.
- Estrategia para lograr el reconocimiento de la gestión cultural como una profesión.

En la entrevista con los expertos en diseño curricular involucrados en las dos licenciaturas, los ejes de análisis refieren:

- Percepción sobre el proceso de diseño curricular.
- Percepción de la gestión cultural como un campo disciplinar.

## Unidades de análisis

Para facilitar la lectura de las participaciones y los hallazgos en las percepciones de los informantes, utilizamos las siguientes unidades de análisis:

C: coordinador de programa educativo; de aquí se derivan los siguientes:

- C1: coordinador de la maestría en Promoción y Desarrollo Cultural.
- C2: coordinador de la licenciatura en Desarrollo Cultural.
- C3: coordinador de la licenciatura en Gestión Cultural.

D: docente de programa educativo; se entrevistaron a dos o tres docentes por programa educativo; existen casos de docentes involucrados en dos de los programas; las unidades de análisis se enumeran según sea el caso:

- D: docente.

E: estudiante del programa educativo; entrevistamos a dos o tres estudiantes por programa educativo; también, existen casos de estudiantes vinculados a dos de los programas; las unidades de análisis se enumeran según sea el caso:

- E: estudiante.

EX: experto en diseño curricular

- EX1: experto del diseño curricular de la licenciatura en Desarrollo Cultural.
- EX2: experto del diseño curricular de la licenciatura en Gestión Cultural.

## PERCEPCIONES DE LOS COORDINADORES

Para tener un marco referencial de los perfiles profesionales de los tres coordinadores, elaboramos el cuadro comparativo 20.

**Cuadro 20.** Perfil profesional y de desempeño del coordinador

	MPDC	LDC	LGC
Perfil profesional y de desempeño del coordinador	Músico, posgrado en Gestión Cultural; experiencia de más de veinte años como funcionario cultural y docente universitario. En 2013, concluyó estudios de doctorado.	Músico; experiencia de diez años como docente y funcionario cultural; ha sido becario del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes.	Egresada de la carrera de Letras Hispánicas; es su primera experiencia como administradora de un programa educativo; carece de experiencia en el ámbito cultural.

Fuente: datos obtenidos y organizados a partir de las entrevistas a los coordinadores.

Los tres coordinadores provienen de una formación profesional relacionada con las artes. Si tomamos en cuenta la edad y la trayectoria profesional, nos encontramos con la visión de tres generaciones.

Sobre la percepción de la gestión cultural dentro de los procesos académicos y administrativos de la institución, los informantes manifestaron lo siguiente:

C1: ... la gestión cultural es un campo polisémico en donde prevalecen diversas percepciones al interior de las instituciones. En el proceso de gestión académico administrativo la clave fueron las alianzas estrategias establecidas fuera de la universidad, lo cual le permitió ganar espacios de gestión al interior de su institución.

C2: La LDC era una licenciatura joven que proponía una sistematización de procesos que venían muy allegados con los trabajos que hacia Conaculta con los talleres y cursos de capacitación cultural; se formó a partir de una amalgama de talleres y de cursos.

... los procesos normativos internos nos obligaron a revisar los contenidos de dichos cursos; se tuvieron que ajustar para que al conformar el plan de estudios se cumplieran los requisitos del proceso del departamento de docencia y las competencias para lograr los créditos necesarios.

C3: La gestión cultural es un ámbito reciente, puesto en la mesa para la reflexión; no ha concluido como pudieran ser otras de las áreas de especialización.

... la gestión cultural representaba una oportunidad de profesionalización, puesto que es un ámbito emergente; esto le dio coherencia al tipo de programas educativos de la institución: SUV.

**Cuadro 21.** Percepción de la gestión cultural dentro de los procesos académicos y administrativos de la institución

CONCLUSIÓN	INDICADORES
Prevalece en los tres programas académicos la condición heterogénea de la gestión cultural entre sus coordinadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Campo polisémico en donde prevalecen diversas percepciones al interior de las instituciones.</li> <li>✓ Área de oportunidad para la sistematización de los procesos y experiencias dentro del campo cultural.</li> <li>✓ Ámbito reciente y emergente.</li> </ul>

Fuente: datos obtenidos y organizados a partir de las entrevistas a los coordinadores.

En lo concerniente a las prioridades del programa educativo, los informantes hicieron hincapié en lo siguiente:

C1: Se requiere generar una estrategia para administrar las desigualdades en la formación previa de los alumnos; [...] se pretende homogeneizar los códigos, crear grupos de alumnos por áreas de formación y de desempeño profesional afin para consolidar proyectos colectivos; lograr una unificación. Se pretende incidir en las políticas públicas a través de los alumnos inscritos a la maestría.

... se pretende profesionalizar incidiendo en el sector cultural de manera directa.

C2: ... necesario profesionalizar a la gente que está en activo porque son los agentes directos y los que llevan las acciones directas en el supuesto desarrollo cultural. Se debe crear la conciencia en todo Nayarit y de todo México; crear la necesidad del promotor cultural como un agente necesario para el desarrollo económico-social de una comunidad.

C3: Es necesario que la gestión institucional de la propia universidad cobije o autorice las prioridades como programa educativo de reciente creación dentro de sus estrategias, dentro de sus presupuestos, dentro de sus reflexiones.

... es una prioridad el fortalecimiento de la figura de las academias. [...] la necesidad de la publicación de las reflexiones que los propios asesores realizan desde los talleres de educación continua, desde la formación docente.

**Cuadro 22.** Prioridades del programa educativo

CONCLUSIÓN	INDICADORES
<p>Las prioridades para cada coordinador son diferentes; éstas son determinadas por las características particulares y normativas de cada institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Profesionalizar a la gente que está en activo.</li> <li>✓ Empatar el programa con la propuesta pedagógica del modelo educativo de la institución.</li> <li>✓ Cobijo institucional a las prioridades del programa educativo.</li> <li>✓ Fortalecimiento de la figura de las academias.</li> <li>✓ Capacitación docente.</li> <li>✓ Publicación de las experiencias docentes.</li> </ul>

Fuente: datos obtenidos y organizados a partir de las entrevistas a los coordinadores.

Respecto a los perfiles de ingreso y egreso, expresaron:

C1: La elaboración de un proyecto es un requisito previo de forma y fondo; esto evidencia una gran diversidad en las áreas de formación de los alumnos. [...] se pretende incluir como requisito el manejo de un segundo idioma. [...] se ha permitido el acceso de alumnos de diversas áreas de desempeño y de formación profesional; se pretende formar gestores que incidan directamente en las políticas culturales. [...] que para la institución, dentro del programa



educativo profesionalizar implica fortalecer los procesos de investigación de sus egresados.

C2: Para la tercera edición de la licenciatura, los perfiles de ingreso están bien dados, quizá modificaríamos algunos requisitos de ingreso que tiene la carrera, sobre todo aquel que establece la comprobación de diez años de experiencia previa.<sup>4</sup>

C3: El perfil de ingreso de los estudiantes ya no refleja la realidad de los aspirantes que están llegando; [...] si usa el perfil de ingreso como el cedazo para que ingresen no va entrar nadie [...] la pregunta debe ser ¿queremos que estén quienes queremos que estén? ... la gestión cultural es un ámbito que necesita de nuevos perfiles de muchachos egresados de bachillerato con inquietudes, que reconozcan a la gestión como un ámbito profesional del que se tienen que mantener ya sea institucional o de manera independiente o en colectivo; o por otra parte, si lo que queremos es profesionalizar los que ya están, entonces estamos equivocados y por eso muchos muchachos se están quedando en el camino. ... en la primera generación ingresó gente con nombre y apellido dentro de la gestión cultural, y que, sin embargo, se dieron de baja; ya nada más quedan unos cinco de esa gente que era el perfil [...] se los comió el tiempo, porque la exigencia del programa educativo la creían de otra forma o la reflexión epistemológica de su quehacer iba a ser más fácil, porque ya tenían cincuenta por ciento del camino recorrido, pues cuando ingresaron fue tronar y tronar sobre su propia reflexión.

**Cuadro 23.** Perfiles de ingreso y egreso

CONCLUSIÓN	INDICADORES
Existe disparidad en la percepción de los perfiles por parte de los coordinadores, las cuales oscilan entre agregar el requisito de un segundo idioma, la incidencia del diseño de las políticas públicas, la incursión en nuevos ámbitos laborales, así como la apertura para que jóvenes bachilleres sin experiencia previa en el campo laboral ingresen a los programas de formación en gestión cultural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diversidad en las áreas de formación y desempeño de los alumnos.</li> <li>✓ Particularizar la formación con las tendencias de los campos de trabajo.</li> <li>✓ El perfil de ingreso ya no refleja la realidad de la gente que está llegando.</li> <li>✓ La gestión cultural es un ámbito que necesita de nuevos perfiles de egresados, los cuales deben reconocer la gestión como un ámbito profesional.</li> </ul>

Fuente: datos obtenidos y organizados a partir de las entrevistas a los coordinadores.

4 Se refiere a la LDC de la UAN, programa cancelado de manera oficial en 2013.

En lo referente a la vinculación del programa educativo con el campo laboral, los coordinadores relataron:

C1: Puesto que la maestría nace a petición expresa de diversas instituciones vinculadas con el sector cultural, la relación con el sector emprendedor es directa y buena.

... en ocasiones, el sector empleador espera demasiado del programa; sin embargo, el sector es cambiante y esto hay que tomarlo en cuenta.

... se reciben sugerencias del sector empleador; se pretende trabajar en armonía con las instituciones y con gente conocedora del campo cultural. El servicio civil de carrera es algo inminente; las necesidades sociales de país propician que se considere al desarrollo cultural como una solución a las problemáticas que enfrenta el país.

C2: Descuidamos la iniciativa de empresa, los organismos privados, de repente el programa es muy social, muy comunitario, pero a estos organismos no les va interesar pero de otra manera; nada más ver esas pequeñas cuestiones, porque son fuentes de trabajo que no se han explotado.

... el planteamiento de rediseño curricular marca las materias que puede dar un mercadólogo, un comunicólogo y las materias que pudiéramos tener de manera horizontal, es totalmente correcto, el gestor cultural pudiera tomar una materia de ciencias políticas de discurso político o que vaya a la carrera de derecho y tome algunos talleres sobre legislación, de derechos de autor, se vaya a economía, inclusive la herramienta muy importante de la estadística que nos hace falta a veces, cómo transformar esos indicadores.

C3: Los gestores culturales son hijos ilegítimos, puesto que la profesión no está reconocida. ... por lo pronto no los reconocerá, porque incluso en las contrataciones en los espacios donde debiera estar un gestor cultural, contratan a un todólogo, hacedor, ejecutor de eventos, algo así como gestor de primaria.

... ante esa claridad del ámbito productivo general y a un año y medio de que egresen los primeros estudiantes, una de las urgencias de la administración y coordinación de la licenciatura es armar amarres hacia el sector productivo, ¿cómo convencerlos de que la gente que va a egresar es el gestor ideal?<sup>5</sup>

---

5 A ese respecto y a partir de 2012, en la LGC se ha implementado un programa de colaboración con instituciones públicas denominado Cartera de Proyectos, cuya finalidad es acercar a las instituciones públicas o empresas privadas interesadas en desarrollar proyectos de beneficio social a los estudiantes que deseen participar en ellos y, así, realicen sus prácticas profesionales.

... es necesario meter en la discusión lo que algunas escuelas le llaman autogestión esa competencia del gestor para buscar su propia chamba (el autoempleo, los empresarios culturales) que desarrollen, identifiquen la necesidad, la expliquen para que los demás la consideren igual de necesaria para que entonces consuman, la produzcan y tengan ese espacio laboral y de reconocimiento en el perfil profesional del gestor cultural; fortalecer materias como mercadeo, comunicación, industrias y empresas, no tanto la antropología social o la reflexión epistemológica.

**Cuadro 24.** Vinculación del programa educativo con el campo laboral

CONCLUSIÓN	INDICADORES
El campo laboral también es visto de manera diferente por cada coordinador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El servicio civil como algo inminente.</li> <li>✓ El desarrollo cultural como una solución a las problemáticas que enfrenta el país.</li> <li>✓ Se ha descuidado la iniciativa de empresa y los organismos privados.</li> <li>✓ Preocupa el excesivo sentido social y comunitario del programa.</li> <li>✓ La profesión no está reconocida y se prevé que, por lo pronto, no se reconocerá.</li> </ul>

Fuente: datos obtenidos y organizados a partir de las entrevistas a los coordinadores.

## PERCEPCIONES DE LOS DOCENTES

En estas entrevistas, recabamos percepciones de hombres y mujeres; como ya mencionamos, en algunos casos un mismo docente colabora en dos programas, lo cual se refleja en respuestas de tipo comparativo; la mayoría de los entrevistados tienen grado de maestría y en un caso, doctorado.

En relación con la gestión cultural como una disciplina academizable, expresaron:

D1: La gestión cultural es una disciplina academizable, porque la función sociocultural que tiene la gestión cultural es cada vez más relevante en la constitución de un tejido socio-profesional del siglo XXI. [...] sus ventajas son significativas para el desarrollo integral de

nuestra sociedad; dado que la dinámica de transformación de los programas de estudio en las universidades es muy baja, será difícil adecuar la motivación de esta profesión en ellos. [...] deberá estar dentro de una escuela o facultad caracterizada por profesiones asociadas a la actividad interdisciplinaria.

D2: En el proceso de academización de la gestión cultural es necesario desarrollar la capacidad para leer la realidad para interpretarla de cierta manera, para detectar de determinada forma los problemas y las formas de atenderlos, [...] la profesionalización de los promotores culturales debe pasar aunque no sólo se da en ese ámbito, pero debe pasar por el ámbito de la educación superior y de los posgrados en las universidades, porque de esta manera queda inoculada en las universidades, que son a quienes les corresponde la formación de profesionales en los distintos ámbitos de la vida social, el apropiarse de este sector que había estado absolutamente desatendido de estas instituciones.

D3: Desde un punto de vista amplio del conocimiento y estudio en torno a la cultura, la gestión cultural es susceptible de ser considerada desde la academia. La cuestión es ver desde qué fundamento teórico se está considerando en las diferentes universidades, más allá de modas o de necesidades detectadas. [...] dicho proceso se encuentra a medio camino entre ser una disciplina de las humanidades y las ciencias sociales. D4: La gestión cultural es un ámbito academizable porque es un área que tiene grandes alcances, ya que en la práctica profesional muchos ya realizan una o más actividades de gestores culturales sin ningún título que los sustente como tal y desde su perspectiva como administrador.

... a muchos les hace falta capacitación en áreas que desconocen y que sería complementaria para su labor.

### Los alcances que describen son:

D4: ... profesionalizar a los que ya lo hacen en el campo profesional y crear nuevas generaciones de personas que tengan este gusto o dedicación a la gestión cultural.

D5: La academización de la gestión cultural fluctúa entre los discursos y las buenas intenciones en el sentido que administrativamente la formación de una licenciatura de programas educativos implica generar espacios de inserción de nueva cobertura; [...] no importa el tipo de licenciatura que se abra, siempre que pueda atraer más estudiantes a la universidad.

... abrir una licenciatura implicaría una serie de acuerdos previos y discusiones en la es-

estructura; una especie de trabajo fino para generar una serie de cambios administrativos, aunque lo administrativo no responde de la mejor manera a las necesidades que requiere el trabajo académico.

D6: Es un ámbito que está luchando contra muchos factores para consolidarse, [...] hay una gran inquietud, una gran demanda de estudiantes interesados en trabajar la cultura en general y hay una lucha de formalizar todo esto, porque un gran mercado se está abriendo en el sector tan claro y dinámico que es el sector cultural.

... sí hay demanda de un personal capacitado de este mercado y muchas personas están viéndolo como una posibilidad de insertarse de manera profesional en este sector económico, de servicios culturales y turísticos, [...] no es tan sencillo, se complica con todo un sector de gestores en activo que tienen muchas habilidades, mucho conocimiento que incluso rebasa el conocimiento formal documentado existente; es como estar tratando de ejercer en el ámbito académico sobre un escenario muy heterogéneo o muy desigual; esa es la parte más compleja al diseñar los cursos, personas heterogéneas con habilidades y perfiles tan distintos.

... ¿qué tanto es interesante que la discusión sobre los contenidos se siga haciendo?, ¿es fundamental que “sigamos” con diversos perfiles académicos o formados en la práctica o como investigadores?

## D6 refiere ciertos temores y dudas sobre

... el tipo de habilidades prácticas que pueden desarrollar sobre todo los alumnos o estudiantes que vienen sin una experiencia práctica, pueden percibir al sector de una manera muy amorfa, de una manera muy alejada de lo que ocurre en la realidad, posiblemente debería tener materias con un perfil más técnico que es propiamente el sentido del ámbito, muy operativo, es concreto, repetitivo en procesos, pero que tiene que ver con conocimientos técnicos.

[destaca] la necesidad de encontrar un equilibrio entre este conocimiento técnico netamente práctico.

... es como estar esmerilando procesos y conjuntarlos con una serie de conocimientos teóricos, respecto a las interpretaciones de la cultura expresa, que es ahí donde no encuentra un equilibrio ni un término medio; no hay una balanza que ponga en el mismo nivel el peso de la práctica con el peso teórico.

**Cuadro 25.** Gestión cultural como una disciplina academizable

CONCLUSIÓN	INDICADORES
<p>Los docentes de los programas consideran la gestión cultural como un ámbito para incursionar desde y para la academia, pero existen diversas reticencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La condición heterogénea es una condicionante para equilibrar perfiles y ámbitos de desempeño dentro de los programas en gestión cultural.</li> <li>✓ La función sociocultural que tiene la gestión cultural es cada vez más relevante en la constitución de un tejido socioprofesional del siglo XXI.</li> <li>✓ Consolidar más el campo teórico que sustente la labor del gestor; la mayoría de las carreras consolidadas tienen una materia enfocada a la historia de la disciplina.</li> <li>✓ Un gran mercado se está abriendo en el sector cultural, tan claro y dinámico; la academia debe considerar esta nueva condición.</li> </ul>

Fuente: datos obtenidos y organizados a partir de las entrevistas a los docentes.

Respecto a las prioridades dentro del programa educativo (profesionalización del sector laboral; impulso y consolidación de rutas de especialización; definición del campo laboral; conformación del campo epistemológico de la disciplina), los docentes consideran necesario:

D1: Conformar el campo epistemológico del campo disciplinar desde la academia; [...] profesionalizar al sector laboral y definir el campo laboral, [...] impulsar rutas de especialización dentro de los programas educativos sobre cada una de ellas, [...] el desarrollo de los conceptos y prácticas asociadas a la interdisciplina serían las más importantes.

D2: Primero es necesario profesionalizar al sector y posteriormente especializarlo, pero en el actual momento en que encontramos ambos procesos deben realizarse de manera simultánea.

D3: Partir de un concepto general de gestión cultural y definir los conceptos fundamentales que atañen a la profesión; dar a los contenidos un marco teórico que sustente las materias que de él se desprendan, como ocurre con otras carreras; plantear grandes áreas de conocimiento que puedan perfilar a los futuros gestores de acuerdo con sus intereses

particulares o experiencia previas; incluir materias prácticas y teóricas con una asesoría profesional y especializada en el campo de que se trate; propiciar vínculos con las instituciones, grupos y compañías artísticos y espacios que pudieran requerir los servicios de un profesional en el área; generar bases de datos que integren redes entre las universidades con esta opción profesional; generar encuentros o actividades académicas en colaboración con las instituciones para generar la reflexión y discusión en el tema, lo cual la hará avanzar en los lugares en que exista.

... el campo laboral es muy amplio y se puede ir definiendo a partir de las especialidades, como ocurre con la carrera de comunicación que se abre a múltiples posibilidades.

D4: Atraer a los que ya están en el campo laboral a profesionalizar su labor con un título, para que esta sea la planta docente ideal y natural para el futuro de las carreras de gestión cultural. [...] hace falta consolidar más el campo teórico que sustente la labor del gestor; sé que ya hay varios teóricos que conforman distintas teorías, pero si observas, la mayoría de las carreras tienen una materia enfocada a la historia de la disciplina administración, arquitectura, sociología y psicología, todas tienen una historia y hasta un teórico considerado como el padre de dicha disciplina.

D5: Es necesario hacer investigación, documentar experiencias pero por otra también formar mercado y hacer conciencia, [...] no hay un trabajo estratégico, ni por parte de las universidades ni por parte de las organizaciones; todo está suelto. [...] el hecho de profesionalizar y crear títulos no es suficiente para que se abra mercado o hacer investigaciones, así como acumular conocimientos; tampoco es suficiente para profesionalizar. [...] es un trabajo que se tiene que hacer en conjunto con instituciones gubernamentales, empresarios o con gente que contraten profesionistas con los mismos estudiantes, con los mismos asesores y las mismas universidades, una estrategia más articulada.

D6: Todas las prioridades propuestas tienen una relación inmediata; no están separadas; están en una misma jerarquía horizontal, podríamos hacer cruces, uno impacta al otro de una manera completamente inmediata y dialéctica, todos son relevantes, importantes; por ejemplo, atender el modelo de la LGC es el principal, pero otros indicadores deberían estar en el mismo rango, transversales: la profesionalización o la capacitación de los maestros. [...] debe haber una definición, o son investigadores o profesores, son programadores o son administrativos o pedagogos; cada uno tiene un perfil distinto, [...] se tienen todos esos perfiles. ... todo está en formación de ahí la complejidad del asunto, están en formación, programa, el profesorado, los chavos están en una confrontación decidiendo si esto les sirve o no les sirve, si es lo que quieren.

... necesitamos establecer categorías que permitan ver de manera transversal las necesidades del programa.

**Cuadro 26.** Prioridades dentro del programa educativo

CONCLUSIÓN	INDICADORES
<p>Para los docentes entrevistados, las prioridades dentro de los programas educativos son distintas; sin embargo, fluctúan entre el desarrollo de la consolidación de los cuerpos académicos, la necesidad de documentar y la conformación del campo epistemológico de la gestión cultural.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conformar el campo epistemológico del campo disciplinar desde la academia.</li> <li>✓ Dar a los contenidos un marco teórico que sustente las materias que de él se desprendan, como ocurre con otras carreras.</li> <li>✓ Hacer investigación y documentar experiencias, pero también formar mercado y hacer conciencia.</li> <li>✓ Encontrar un equilibrio entre este conocimiento técnico y el netamente práctico.</li> </ul>

Fuente: datos obtenidos y organizados a partir de las entrevistas a los docentes.

En cuanto a la pertinencia de los perfiles de ingreso y egreso del programa educativo, los informantes expresaron:

D1: Dependen del estado y transformaciones posibles del nivel preparatorio; es evidente que deben estar mejor constituidos y con tendencia a incrementar el nivel de conocimiento de los temas requeridos por las profesiones. Los perfiles de egreso deberán tomar en cuenta la necesaria independencia de que deben tener los ideales y propósitos universitarios en las escuelas y facultades respecto a la distancia que deben tener con las empresas privadas, generalmente sesgadas y poco reflexivas. Es importante no preparar universitarios para “x o y” empresa, especialmente de la iniciativa privada, porque esa práctica desvirtúa el carácter abierto y creativo del universitario y lo inhibe a transformar y ofrecer nuevos aires en la industria y empresas de trabajo profesional.

D2: El perfil de ingreso debe sustentarse en la práctica, en un compromiso del que pretende ingresar ya sea a un diplomado, ya sea a una licenciatura o un posgrado, una práctica en la promoción cultural. En el perfil de egreso, lo ideal es una persona que tiene competencias laborales sólidas fundamentalmente en los ámbitos teórico-conceptuales; una persona que domina conceptos actualizados, vigentes en torno a políticas culturales, a los



procesos de identidad de emigración de globalización con una perspectiva amplia sobre los mercados culturales.

D3: El perfil de ingreso dependerá de si se trata de una carrera para quien sale de la preparatoria como una opción profesional o para gente que ya está inserta en el campo laboral y se va a profesionalizar. Esto también debería incidir en las materias y en el enfoque que se le dé a la carrera. En cuanto al perfil de egreso, éste debería depender del análisis del campo laboral que se haya hecho y de las necesidades detectadas en cuanto a la gestión cultural.

D4: Es necesario crear una conciencia de género entre los profesionales de la gestión, por ejemplo, los administradores cuentan con un teórico que es el que inició la administración científica; eso hace que se forme una especie de gremio, así como el colegio de administradores; el perfil de ingreso debe considerar a personas que tengan un claro interés y empatía con las personas y sus manifestaciones no tanto a los que se dedican a una disciplina cultural, porque ellos llegan con una visión muy personal de la cultura y se vuelven muy cerrados a otras manifestaciones.

D5: Los perfiles son coherentes, lo que se necesita son puentes y estrategias para poder diferenciar cómo llegan los alumnos; se pueden tener habilidades para poder manejar la computadora; tener inquietudes por las expresiones culturales; tener un par de años dentro de la gestión cultural; eso es el mínimo indispensable que van a tener muchos, pero la experiencia que tienen algunos de los alumnos va a variar de acuerdo con lo que se debe trabajar y se está trabajando en los términos de cómo articular una serie de estrategias para poder atender, personalizar trayectorias y facilitar trabajos a los que tienen gran trayectoria para que nada más los alumnos acrediten y listo. [...] en cambio, los alumnos recién egresados del bachillerato requieren un trabajo más puntual.

... los perfiles de ingreso y egreso van bien en lo que se evalúa, pero las estrategias en el camino de cómo entran y cómo salen, eso es lo que se tiene que trabajar.

D6: Se debe aclarar muy bien, trabajar muy bien, ponerse de acuerdo en todos estos problemas que se han estado presentado en toda esta diversidad de necesidades en los alumnos y establecer rutas de seguimiento y especialización; por ejemplo, si al alumno le interesa mucho la investigación, vamos a hacer esto; si le interesa la ejecución, vamos a requerir estos contenidos que abundan más en la administración, en el marketing, en la producción ejecutiva de cosas, en la planeación estratégica.

... los contenidos se deben revisar muy bien, su pertinencia y su desarrollo pedagógico; en ocasiones, el modelo instruccional de los cursos de la LGC a veces acota y reduce las iniciativas de los alumnos; esto puede ser un arma de dos filos: el modelo instruccional.

**Cuadro 27.** Pertinencia de los perfiles de ingreso y egreso del programa educativo

CONCLUSIÓN	INDICADORES
Desde la percepción de los docentes, los perfiles de los programas educativos oscilan entre el reconocimiento y fortalecimiento de la práctica; se aprecia también la necesidad de crear una conciencia gremial y el establecimiento de rutas de especialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sustentar el perfil de ingreso en la práctica; esto dependerá de si se trata de una carrera para quien sale de la preparatoria como una opción profesional o para gente que ya está inserta en el campo laboral y se va a profesionalizar.</li> <li>✓ Crear una conciencia de género de gremio entre los profesionales de la gestión.</li> <li>✓ Establecer rutas de seguimiento y especialización para los alumnos.</li> </ul>

Fuente: datos obtenidos y organizados a partir de las entrevistas a los docentes.

Sobre la modalidad del programa educativo, destacan:

D1: La comunicación sincrónica, porque además de exigir una actitud diferente al maestro y alumnos, propicia el trabajo en equipo a distancia.

... la comunicación asincrónica es importante, pero como una forma complementaria al trabajo presencial o a las posibilidades de la comunicación sincrónica (tiempo real).

D2: La modalidad del programa educativo permitió a los docentes involucrarse todavía más con la plataforma; creo que los recursos aumentarán cuando la mayoría adquiera experiencia en las mismas condiciones que en una modalidad presencial.

D3: El trabajo presencial está probado en cuanto a su eficacia. Una plataforma presenta tantas ventajas como su diseño lo permita. Conozco otras plataformas como la de UdeG y creo que es interesante la estructura de que el alumno puede ir siguiendo las instrucciones, hacer lecturas y presentar el conocimiento adquirido en forma de trabajos intermedios y finales. Sin embargo, muchas veces las lecturas no corresponden a lo que se solicita del alumno; otras veces se suben lecturas bajadas de internet, o bien, son lecturas muy extensas que, al final, no tienen relación directa con el tema de la materia.

... una plataforma como la de la UAC resulta interesante por la interacción en tiempo real con el maestro, lo cual enriquece el conocimiento y la relación enseñanza-aprendizaje. La ventaja de cualquier plataforma virtual es el alcance geográfico ampliado.

D4: ... las diferencias más palpables son la virtualidad y la presencialidad; los inconvenientes de la LGC es que al no existir una figura presencial, el alumno suele perderse en conceptos y técnicas, pero lo obliga a ser autosuficiente y eso es un valor agregado; esto se convierte en un filtro que a la larga se puede volver peligroso, porque gente valiosa que no puede convivir en ambientes virtuales se pierde. En la LDC, el inconveniente es que personas de otras latitudes no pueden asistir por el costo; un sistema mixto podría ser interesante; dos modalidades para distintas necesidades.

D5: Es más compleja la modalidad virtual; es necesario que se discuta colegiadamente y se asuman compromisos para revisar esto. [...] la temporalidad por ejemplo da un margen de revisar, de corregir lo que se experimentó en un año; poder estar proponiendo y asumiendo acciones de solución; no resulta prudente o adecuado esperarnos cinco años para ver si se va a enderezar, o no.

... estamos viviendo en el ámbito virtual más virulencias que en la presencialidad.

### **Cuadro 28.** Modalidad del programa educativo

CONCLUSIÓN	INDICADORES
<p>Las percepciones de los docentes se encuentran divididas; si bien la mayoría reconoce que las modalidades no convencionales representan ventajas en el alcance y cobertura de los programas, expresan ciertas dudas e inquietudes sobre la pertinencia del uso de estas modalidades dentro de un ámbito académico en formación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La virtualidad debe ser forma complementaria al trabajo presencial.</li> <li>✓ Los recursos aumentarán cuando la mayoría adquiera experiencia en las mismas condiciones que en una modalidad presencial.</li> <li>✓ La ventaja de cualquier plataforma virtual es el alcance geográfico ampliado.</li> <li>✓ Estamos viviendo en el ámbito virtual más virulencias que en la presencialidad.</li> </ul>

Fuente: datos obtenidos y organizados a partir de las entrevistas a los docentes.

### Acerca del perfil de la planta docente, los informantes perciben:

D1: La necesidad de que haya ejercido trabajo de gestión profesional y enriquecido por el conocimiento de un cuerpo teórico lo más amplio posible.

... quizá la característica más relevante es el conocimiento de la actividad de manera interdisciplinaria.

D2: [Las universidades] podrían ir invirtiendo sus recursos para la formación y la especialización de docentes que sustenten y que permitan un ejercicio cada vez autónomo en la formación de alumnos.

D3: [Los docentes] deben contar con experiencia en el campo de la especialidad, es decir, no sólo gente que se haya formado teóricamente, sino que haya realizado proyectos de gestión cultural en cualquiera de las ramas. Es fundamental la formación teórica sólida en el campo de ciencias sociales y/o de las artes, pues en ocasiones hay maestros que no pertenecen al campo de especialidad y están asesorando grupos, creando confusión o no tienen la experiencia práctica ni la formación teórica sólida.

D4: Las carreras de gestión cultural deben abrirse a asesores o maestros de distintas disciplinas, así como, por ejemplo, un abogado no tiene que ser administrador para dar derecho, en la carrera de administración no necesariamente hay que ser gestor para impartir materias un tanto genéricas.

D5: El docente debe ser muy honesto; debe dar las clases que pueda dar; asumir su campo disciplinar; respetar con el rigor y la ética de que puede dar esos temas.

... se está dando una práctica muy laxa en el tema.

D6: Los docentes deben estar involucrados dentro del medio; una vez que lo estén, su formación académica es la que derivaría hacia dónde colocar a este académico; puede ser escénicas, visuales, administrativas, de comunicación, tantas preparaciones académicas que se derivan todas a la cultura en primer instancia que estén en el medio y pueda ser comprobable su experiencia.

### Cuadro 29. Perfil de la planta docente

CONCLUSIÓN	INDICADORES
<p>Las percepciones de los docentes sobre el propio perfil de desempeño muestran preocupación y reflexión sobre el impacto que este aspecto tiene en el desarrollo de programas educativos; existe un especial interés por la formación docente, preocupación por la trayectoria disciplinar y las posibilidades de interacción entre los grupos de académicos; recordemos que algunos de los docentes entrevistados han colaborado de manera simultánea en los programas analizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener el conocimiento de la actividad desde la interdisciplina.</li> <li>✓ Invertir recursos para la formación y la especialización de docentes que sustenten y permitan un ejercicio cada vez más autónomo en la formación de alumnos.</li> <li>✓ Contar con experiencia en el campo de la especialidad, es decir, no sólo gente que se haya formado teóricamente, sino que haya realizado proyectos de gestión cultural en cualquiera de las ramas.</li> </ul>

Fuente: datos obtenidos y organizados a partir de las entrevistas a los docentes.

## PERCEPCIONES DE LOS ESTUDIANTES

Recabamos percepciones de hombres y mujeres, aunque debemos recordar que la población mayoritaria de los programas son mujeres. En algunos casos, contamos con los testimonios de alumnos egresados de la LDC y que luego cursaron la MDC; la edad promedio de los entrevistados es de cuarenta años. Para la edición de este trabajo, agregamos el apartado relacionado con el ámbito laboral posterior al egreso del programa educativo.

Respecto a la percepción del ámbito de desempeño profesional del gestor cultural antes de iniciar el proceso de formación académica, los estudiantes expresaron:

E1: No existía una profesionalización de la gestión cultural; la mayoría de los gestores en su momento llevaban a cabo proyectos culturales de cualquier índole: musicales, teatrales, en diferentes instancias de la ciudad; en el caso de la ciudad de Guadalajara, veía que al ayuntamiento le hacía falta gente preparada en el campo de la gestión; la Secretaría de Cultura adolece de muchísimo personal que esté realmente preparado y con una visión integral de trabajar en conjunto.

E2: Antes de ingresar al programa educativo, mi percepción era intuitiva y desde el ámbito administrativo, puesto que fue mi primera formación a nivel licenciatura.

E3: Al principio era muy parcial, aunque en general el desarrollo era un interés de siempre puesto que me había dedicado al ámbito artístico como pintora, tenía muchas dudas en incorporarme a esa licenciatura; tenía cierto miedo de involucrarme más en ese compromiso que ya tenía con el desarrollo con las artes visuales, como tallerista durante veinte años o más. [...] una vez dentro del programa educativo, se abre totalmente un amplio panorama; te caen muchos veintes, muchos procesos que han estado, que conoces desde el ámbito de la experiencia, del aspecto sensible de las cosas de lo vivido, pues los empiezas a racionalizar y a conceptualizar; entonces, con esas conceptualizaciones, con esos procesos, puedes dar un ordenamiento, puedes hacer método que es muy importante y lo peor todo de todo te comprometes más.

... a pesar de no querer comprometerme al egresar de la licenciatura, asumí el puesto de directora del Consejo Estatal de Cultura en el estado de Nayarit.

E4: No contextualizaba bien el término de gestor cultural, pero una vez que me adentré más a la matrícula, me percaté que era una prolongación de la carrera de ingeniero agrícola

que estudié previamente, donde se trataba casi todos los problemas, sobre todo el trabajo dentro de la comunidad; [...] el término de gestión cultural es nuevo, pero no la práctica ni el trabajo; éste ya se venía haciendo.

... para lograr la profesionalización del gestor cultural se tienen que romper con los paradigmas que tenemos de la cultura, porque casi la mayoría de los niveles siguen asociando cultura con las artes en lugar de integrar un concepto amplio de cultura.

E5: Consideraba a la gestión cultural como parte de un proceso para llevar a cabo actividades artísticas y/o culturales. Es decir, la gestión como un eslabón más en la cadena del diseño de proyectos culturales, de la promoción, la producción y la difusión de eventos. Ante todo, la tomaba como la serie de trámites y gestiones que permitieran la realización de intervenciones socioculturales, donde el gestor cultural es un facilitador, una especie de intermediario entre los creadores y sus productos con las instituciones, los medios de comunicación y los públicos. ... no tenía conciencia, por ejemplo, de la importancia del diagnóstico o de cómo el análisis y la aplicación de los procesos deben ser entendidos de manera multidisciplinaria, pues el gestor cultural debe tener conocimientos de otras ciencias y áreas del saber que le permitan comprender más y trabajar mejor.

E6: Es una labor profesional poco reconocida socialmente, pero de una importancia para la vida pública imprescindible. Permanentemente, el estado de ánimo de los gestores culturales ha sido de recelo, de desconfianza, de falta de reconocimiento y, sobre todo, una desvaloración de cada uno de los procesos que intervienen en el ejercicio profesional de la gestión en el campo cultural, que se reducen a la falta de recursos y, por ende, se justifica la poca o nula reflexión hacia el quehacer día a día.

### **Cuadro 30.** Percepción del ámbito de desempeño profesional del gestor cultural

CONCLUSIÓN	INDICADORES
Las percepciones de los alumnos en gran medida están determinadas por su área de desempeño profesional; prevalece la demanda de un reconocimiento de carácter material y profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existía una profesionalización de la gestión cultural.</li> <li>✓ Eslabón en la cadena del diseño de proyectos culturales y de la promoción, producción y difusión de actividades.</li> <li>✓ Labor profesional poco reconocida socialmente, pero de una importancia para la vida pública imprescindible.</li> </ul>

CONCLUSIÓN	INDICADORES
Las percepciones de los alumnos en gran medida están determinadas por su área de desempeño profesional; prevalece la demanda de un reconocimiento de carácter material y profesional.	✓ Permanentemente, el estado de ánimo de los gestores culturales ha sido de recelo, desconfianza, falta de reconocimiento y, sobre todo, una desvaloración.

Fuente: datos obtenidos y organizados a partir de las entrevistas a los estudiantes.

En lo referente a las opciones de desempeño profesional como gestor cultural, los estudiantes hicieron hincapié en lo siguiente:

E1: Los campos en los que me podría desempeñar son tres: el gubernamental con dos vertientes: Secretaría de Cultura y Secretaría de Educación, ambas adolecen de muchísimos profesionales, existen algunos programas educativos que lamentablemente no se llevan a cabo ni de lectura, ni de promoción cultural; se está acabando la orquesta de cámara más antigua de Guadalajara que la tiene la secretaría. Otro campo es de empresas privadas, que se pueden ramificar en muchísimas instituciones bancarias: Telmex, universidades privadas en donde podrían generarse que como en sus objetivos existen el desarrollo cultural y la promoción tanto hacia fuera y la de sus alumnos, podría ser un campo en que podría desempeñarme, y cualquiera que salga, también tiene que ver el perfil del maestro en desarrollo de productos culturales, que es mi caso, como músico; independientemente de planeación de organización o desarrollo de eventos, viene mucho del perfil; a lo mejor vinculo desarrollo de actividades musicales, por un lado, como músico y, por otro lado, promover las actividades. La tercera es en el campo de los ayuntamientos, que vendría siendo más de comunidad. [...] si los gobiernos municipales y los del Estado y con todas sus instancias promovieran y desarrollaran la cultura en los barrios, tendríamos menos delincuencia, menos chamacos drogándose, menos chamacos pintando casas, porque sería un campo que se puede desenvolver, irse al campo, a los barrios, tratar de promover actividades buscando los vínculos con otras instancias.

E2: El mercado cultural es amplio y diverso; en las instituciones educativas existe desde hace tiempo; las casas de cultura; en el Conaculta, los círculos son cerrados y no permiten acceso a extraños; la inclusión de nuevos perfiles aún no se ha “cacaraqueado” de manera suficiente, sobre todo los avances en la formación de los nuevos perfiles; [...] mi interés por

cursar la maestría una vez egresada de la licenciatura era para obtener una jefatura dentro de la institución en la que laboro en el estado de San Luis Potosí.

E3: Mi ámbito es la creación, como artista como creadora, [...] durante los tres años de la licenciatura no tuve tiempo de hacer una línea creativa.

... las expectativas de desarrollo cultural en el estado de Nayarit van a seguir siendo muy lentas; desgraciadamente, en Nayarit las políticas culturales obedecen a las políticas de gobierno, en el cual la gente que estamos involucradas en esto sabemos que las prioridades de los políticos en la mayoría de las veces no tienen que ver nada con las prioridades de un promotor cultural y menos de un artista. Espero que en Nayarit hubiera una iniciativa privada comprometida con estas causas, en la cual todos los promotores culturales pudiéramos tener una opción de hacer las cosas que queremos hacer; [...] ahora estoy retomando mi proceso de creatividad y mis técnicas, me estoy reconstruyendo como creadora después de mi etapa como funcionaria cultural.

E4: El gestor cultural debe ser activo donde se encuentre y tratar de trabajar en ello; [...] la LDC me permitió valorar el entorno y el medio ambiente, siempre me ha gustado la naturaleza, pero verlos con ojos más críticos también me permitió verlo desde sus particularidades de una manera más amplia, despegarse un poquito y ver qué es un problema no nada más desde ti, te encuentras que es un problema nacional e internacional. Es como develar un velo y empezar a ver las problemáticas en cada uno de los ámbitos.

E5: Mis opciones de desempeño profesional han mejorado cualitativa y cuantitativamente, pues ahora tomo en cuenta mucho de lo que he aprendido en la licenciatura y eso ha favorecido los contenidos y condiciones de los proyectos que elaboro y en los que participo, de manera que todo cobra un sentido integral, antes tenía disociados los diferentes aspectos en los que impacta cualquier iniciativa de intervención sociocultural.

E6: No se han modificado sustancialmente ni las ofertas de trabajo ni las opciones de crecimiento laboral; esto tiene que ver más que por el programa educativo, por el propio escenario de crisis permanente, en el que la gestión cultural autogestiva no se da.

... el desempeño profesional de aquellos que laboran institucionalmente se reduce a ejecutar otro tipo de estrategias para crecer dentro de su organización, y otra serie de malabares tienen que sortear aquellos que no reciben un salario o techo presupuestal para los proyectos en turno.

... estar cursando este programa no me ha dado alternativas o posibilidades laborales de mejora, porque no depende de estar dentro de la licenciatura ello, sino de otras fuerzas y personas.



**Cuadro 31.** Opciones de desempeño profesional como gestor cultural

CONCLUSIÓN	INDICADORES
<p>Para la mayoría de los estudiantes entrevistados se mantiene y reafirma el interés de desempeñarse laboralmente dentro de las instituciones, aun cuando se aprecia un incipiente interés por considerar a la iniciativa privada o llegar a desarrollarse como empresarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empresas privadas, que se pueden ramificar en muchas más, como pueden ser las instituciones bancarias.</li> <li>✓ El mercado cultural es amplio y diverso.</li> <li>✓ El reconocimiento social, la profesionalización, así como la generación y demanda de empleos se encuentran en un estado incipiente.</li> <li>✓ El gestor debe tener otra chamba si no se muere de hambre.</li> <li>✓ Las opciones de desempeño profesional han mejorado cualitativa y cuantitativamente.</li> <li>✓ Laborar en las instituciones con una visión mucho más amplia y con una misión particular más establecida.</li> <li>✓ Las opciones de desempeño profesional no se han modificado sustancialmente ni las ofertas de trabajo, ni tampoco las opciones de crecimiento laboral; esto tiene que ver más que por el programa educativo, por el propio escenario de crisis permanente, en el cual la gestión cultural autogestiva no se da.</li> </ul>

Fuente: datos obtenidos y organizados a partir de las entrevistas a los estudiantes.

Respecto a la percepción de la gestión cultural como una profesión, los estudiantes expresan:

E1: Para que la gestión cultural se reconozca como una profesión, se debe empezar con las propias autoridades; las universidades deben sensibilizar y profesionalizar a sus propios gestores, a su propio personal.

... la gestión cultural es tan importante como cualquiera de las profesiones; es como cualquiera de los campos importantes del desarrollo integral del ser individuo.

E2: Se logrará dentro de un lapso largo; [...] aun cuando algunas universidades del país ofertan a nivel licenciatura y maestría estudios en gestión y desarrollo cultural, el reconocimiento social, la profesionalización, así como la generación y demanda de empleos se encuentran en un estado incipiente.

E3: La profesionalización que se busca a través de programas como el de la Universidad Autónoma de Nayarit también se están dando en otras universidades, en otros estados; este proceso es imprescindible, sería ideal que las instituciones culturales realmente convirtieran a este apartado en algo prioritario, y de esta manera que estas instituciones pudieran funcionar de lo mejor posible; desgraciadamente, a veces no sucede y creo cuando al menos en Nayarit falta mucho para que suceda, todavía se da el amiguismo.

... se requiere la parte académica; abogaría porque estos esfuerzos se sigan dando, porque nadie claudique y el día de mañana se cuente con instituciones bien perfiladas.

E4: Es muy importante y necesario unificar el uso de conceptos; antes de ingresar a la licenciatura, abusaba de los conceptos, cantifleaba.

... el manejo de los conceptos y su aplicación dentro del discurso de la profesionalización es importante aprenderlos y aplicarlos para ser consciente de la forma en que estás influyendo; [...] afortunadamente, estoy rodeada de gente que puede tomar decisiones y que ha tratado de estar incidiendo en el manejo apropiado de los conceptos.

... me dio todas las herramientas y conocimientos necesarios para empezar a trabajar; cambió la forma de concebir a la cultura y todos los conceptos que vienen detrás.

E5: Puede ser considerada como una profesión por varias razones; entre ellas, el hecho de quienes nos dedicamos de lleno a la gestión cultural, dedicamos tiempo completo a generar iniciativas que favorezcan el desarrollo de nuestra comunidad, así como a generar recursos y fuentes de empleo que impactan en la economía del país. Por otro lado, cada día se toma más en cuenta el papel de los gestores culturales en el diseño e implementación de las políticas culturales y educativas, de manera que el compromiso social que adquirimos exige una mayor profesionalización y mejores resultados en el desempeño de nuestra labor.

E6: Es una profesión difícil de desempeñar si no se tiene oficio. A diferencia de otras carreras profesionales, donde existen planes educativos muy claros, y donde se forman profesionistas que bien pueden ejecutar en escenarios diversos el uno, dos, tres laboral, en la gestión cultural, si no se tiene un oficio al más auténtico estilo guerrero azteca, es muy probable que la oferta cultural no fuese tan rica y diversa como lo es en la actualidad. El vigor y el empeño

dentro de un orden personal que por años varias generaciones de gestores culturales le han puesto al espectro cultural, es lo que ha permitido que sea tan rico y nutrido hoy día, pero si no fuese por la entrega laboral que no pasa en otras profesionales como en la gestión, no existirían tantas opciones como personas. Aunque la construcción histórica de la profesión se ha dado sin la concientización de su importancia, valores, variantes, que ahora mismo existan más de tres alternativas académicas para reconfirmarla como profesión, es una señal de que tanto la academia como los grupos que la practican, han concertado darle la formalidad que amerita.

En cuanto a las percepciones en torno a las oportunidades de desarrollo profesional como egresados de un programa académico especializado en gestión cultural, tenemos los siguientes comentarios:

E1: En mi caso, el haber concluido mis estudios dentro de la LGC me otorgó una profesionalización que me generó mejores condiciones profesionales y laborales. La mayoría de los estudiantes dentro de la LGC contamos con experiencias de intervención cultural de distintas disciplinas; falta más profesionalización; esto nos limita la posibilidad de desarrollo laboral; por ello, la estructura y los contenidos (que aún son factibles y eficientes) nos pulen de alguna manera el perfil del que sólo llega a ser operativo.

E2: De forma personal, laboralmente tuvo un impacto positivo al concluir la maestría, pues me permitió establecerme en un nivel que me dio la opción de dialogar con los académicos en términos de iguales y poder proponer mejoras para el área de difusión cultural, pero también veo que no ha sido lo suficientemente difundido el perfil y eso afecta para que busques escalar en otros ámbitos de tu espacio laboral.

E3: La falta de reconocimiento de la gestión cultural como profesión dificulta encontrar oportunidades de trabajo; por ejemplo, el gobierno federal en la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) no tiene a ésta en su catálogo de profesiones.

Para concluir el apartado de percepciones de los estudiantes, tenemos una respuesta a la pregunta ¿es la gestión cultural una opción académica de moda?

E3: Creo que tal vez esté convirtiéndose en una moda, pero lo mismo sucede con todas las carreras nuevas; ésta tan sólo tiene diez años y es novedosa. Lo importante pienso es que haya docentes apasionados por la profesión que tengan vocación de compartir sus saberes

para que otros los tengan. Aún recuerdo docentes en los programas en los que yo participé donde ellos eran los gurús de la cultura; eso, desde luego, tampoco está bien. Enseñar con humildad es básico.

**Cuadro 32.** Percepción de la gestión cultural como una profesión

CONCLUSIÓN	INDICADORES
<p>Si bien los estudiantes visualizan la gestión cultural como una profesión, perciben que las condiciones del campo laboral aún son inciertas y que requieren un cambio en el paradigma tanto en el ámbito social como institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Romper con los paradigmas que tenemos de la cultura, porque la mayoría de los niveles siguen asociando cultura con las artes en lugar de integrar un concepto amplio de cultura.</li> <li>✓ El reconocimiento social, la profesionalización, así como la generación y demanda de empleos se encuentran en un estado incipiente.</li> <li>✓ Quienes nos dedicamos de lleno a la gestión cultural destinamos tiempo completo a generar iniciativas que favorezcan el desarrollo de nuestra comunidad.</li> <li>✓ Sería ideal que las instituciones culturales realmente convirtieran este apartado en algo prioritario.</li> <li>✓ Es necesario generar recursos y fuentes de empleo que impacten en la economía del país.</li> <li>✓ Es una profesión difícil de desempeñar si no se tiene oficio.</li> </ul>

Fuente: datos obtenidos y organizados a partir de las entrevistas a los estudiantes.

## PERCEPCIONES DE LOS EXPERTOS EN DISEÑO CURRICULAR

Los expertos hacen referencia al proceso de diseño curricular y a la iniciativa de considerar la gestión cultural como un campo disciplinar; las experiencias referidas son de los programas LDC y LGC; uno de los entrevistados participó como asesor en el diseño curricular en los dos programas.

## Respecto a la experiencia en el diseño curricular, opinaron:

Ex1: La intención del trabajo de diseño curricular era que los programas le permitieran al gestor hecho en la práctica consolidar su experiencia, sistematizarla, organizarla y darle un contenido más formal, sustentarla teórica y metodológicamente; creo que en muchos de los gestores culturales hay un gran activismo, hay una propensión a desarrollar acciones, pero éstas no siempre se encuentran debidamente sistematizadas, estructuradas y sustentadas teóricamente y el capacitarse en una licenciatura les abre una perspectiva en donde además adquieren herramientas virtuales, informativas y esto es muy valioso y se pone en contacto con redes de gestores y promotores; este es un plus que tiene la licenciatura que difícilmente lo pueden tener los proyectos o las formaciones de tipo totalmente presencial; creo que algo que también se puede destacar del proceso de diseño y que me parece pertinente y muy atinado es que se busca que quienes ingresan a la licenciatura sean gestores o promotores en activo. En ese sentido, el perfil de ingreso general, más bien reconoce a un tipo de sujeto que tiene un gran potencial para desarrollar actividades formales de gestión y promoción cultural y que pueden afectar en todo su entorno, lo que es muy atinado es que el programa curricular implica que la persona en formación esté generando en el lugar donde radica un proyecto de acción cultural; creo que eso es algo realmente inédito, muy innovador y que pocos programas lo logran.

... las grandes deficiencias de la educación escolarizada es que se convierte en una educación demasiado teórica o excesivamente teórica y que difícilmente logra poner en acción los aprendizajes y los avances que la gente va desarrollando; en ese sentido, la licenciatura logró articular estos dos elementos de sistematizar la práctica y generar un proceso de análisis y consolidación teórica; creo que lo tiene la licenciatura que está ofreciendo la UDGVirtual y creo que es lo que ha estado fallando en la universidad de Tepic y ha fallado mucho; creo que empezó con otra característica que era semipresencial y eso generó; por una parte, son pequeños momentos de poner en común que el grupo se integra y luego una gran dispersión; no hay seguimiento, no hay constancias en los trabajos, no se obliga que la persona tenga una práctica; ésa ha sido una gran falla de la licenciatura en Tepic, el que la semipresencialidad, a pesar de que estaba pensada como una posibilidad para potenciar al gestor, al promotor en acción, más bien le ha disminuido en cuanto que no propicia la sistematización, donde yo veo un diferencia fundamental; otra, el cuadro docente de la licenciatura en la universidad virtual tiene una estabilidad y una permanencia que a los estudiantes en formación les da la seguridad de que van a tener asesoría, van a

tener un seguimiento; en el caso de la licenciatura que se abrió en Tepic la inestabilidad del grupo docente por contrato es por fines de semana por dos o tres sesiones; la inestabilidad del cuerpo docente genera a la vez en el estudiantado en formación una condición de que no hay quién les dé soporte académico; para quienes están en formación es una falla; es una gran diferencia entre una licenciatura y en otra, que en el caso de la UdeG sí se ha logrado ese soporte. Ese seguimiento, en el caso de Tepic creo que es una de las fallas más fuertes que ha tenido: que la gente se queda un poco volando y el estudiantado siente que no hay quién le dé soporte.

Ex2: En el trabajo de diseño curricular, el tema de los perfiles de ingreso y de egreso fue muy importante; el perfil de ingreso, aunque siempre se consideró que entrarán tanto personas que ya estaban en el campo y que nada más se iban profesionalizar como individuos que no sabían nada de gestión, que no tenían ninguna experiencia; sin embargo, algunas materias sí han sido complejas; tienen que hacer también un rediseño pensando que no vamos a bajarnos de nivel, pero tendremos que considerar los saberes previos; un mínimo diseño tan flexible como tengo unas ideas muy sueltas, todavía; a lo mejor un gestor real no tiene el título, pero vive la gestión real; a lo mejor habrá aspectos de la competencia que ya domina, hace un trabajo, todas las actividades que hagan todos los demás o un nivel en que tiene la experiencia, apoyo para los novatos, tendríamos que pensar en un nivel en el que los hermanos mayores apoyen a los neófitos a través de foros en donde compartan su experiencia...

... entiendo que no podemos renunciar a la profesionalización porque fue en buena medida la razón de ser de la licenciatura y a nivel nacional sería cuestionarnos por qué los estudiantes abandonaron el programa; tal vez haciendo y adelantando algunas hipótesis, a lo mejor ellos esperaran que fuera más sencillo, que no fuera tan complejo profesionalizarse, sintiendo que ya conocen del ámbito y que no iba a requerirles tanto tiempo; o se sintieron tratados como principiantes y entonces tendríamos que pensar (es una hipótesis) que me confirmaría el asunto de que el diseño tiene que ser más amplio, que le quede al sujeto que ya sabe bastante vamos a suponer, a lo mejor sabe ejecutar cosas, pero no tiene el fundamento, le falta teoría; entonces tiene que leer para fundamentar, entonces tal vez lo que único que tendría que hacer en ese curso la persona es mostrar una experiencia vivida y ponerse a estudiar y a buscar y a investigar para hacer una fundamentación seria de eso que ya se hizo y a lo mejor ahí le surge una crítica a su mismo trabajo, cuando se da cuenta que lo que hizo intuitivamente estuvo bien, pero que después de leer podría mejorar en esto y en esto su intervención o su proyecto.

En lo concerniente a la gestión cultural como un campo disciplinar, los entrevistados respondieron:

EX1: La gestión cultural se encuentra como campo de construcción de conocimiento. El que deje de ser un ámbito de frontera está ligado a que haya más producción de conocimiento; al respecto, en este momento es muy emergente la producción de conocimientos sobre la gestión cultural. Sobre la acción cultural, probablemente en unos cinco años o diez años podamos tener ya un campo más consolidado; en este momento sí lo veo todavía como un campo emergente de producción de conocimiento; encontramos pocos textos, poco análisis, pocas lecturas al respecto y tiene que ver eso con que está naciendo, las licenciaturas y los posgrados son nuevos, tienen muy poco tiempo. Esto nos habla de que falta rato para que consolidemos esta actividad profesional con la densidad y solidez que necesita para tomar su sitio, pero también va a ser muy importante la manera y los modos de muchos gestores culturales, los cuales están acostumbrados a la improvisación, al activismo y la espontaneidad, a la no planificación; esto ha demeritado la consolidación y que se tenga el respeto y el reconocimiento que merece; entre más gestores culturales serios y sistemáticos existan, el campo se va a consolidar.

... hay que cambiar la visión también en los académicos, o sea, que no formemos investigadores de la cultura, sino que formemos gestores de la cultura, porque investigadores de la cultura los están haciendo muchos en otros espacios como, por ejemplo, lo hacen las carreras de sociología o de historia misma, de filosofía, o sea, que se dedican más al campo de la investigación. Creo que el perfil de las licenciaturas en gestión cultural es para promover gestores de la acción cultural y no tanto investigadores; si la investigación tiene que ser un soporte, pero pensarla más como una segunda etapa. Si la gente se propone luego a hacer un posgrado que le entre a la investigación, pero que la licenciatura se forme y capacite para la acción cultural, para ver a la acción cultural como un campo y una fuente generadora de recursos; creo que debemos enfocar más en esa medida.

Las percepciones sobre el proceso de trabajo en diseño curricular nos permiten contrastarlas con las demás apreciaciones de los informantes entrevistados; prevalece un acercamiento cauto y hasta cierto punto de descubrimiento sobre la gestión cultural como campo académico; se constata que se han corregido errores sobre la marcha; la reflexión y discusión sobre la pertinencia en los perfiles de ingreso y egreso se mantiene; otra preocupación

es la especificidad de la gestión cultural, tanto en el ámbito académico, laboral y de reconocimiento social. El tema de la pertinencia de las modalidades no presenciales aparece como una preocupación en las dos entrevistas.

Los capítulos 2 y 3 son una especie de juego de espejos a través de las coincidencias y diferencias entre lo expresado en los documentos oficiales de trabajo de los programas académicos y las percepciones de los diferentes protagonistas. Este ejercicio constata la condición emergente de la gestión cultural como ámbito académico dentro de las instituciones analizadas; se hace evidente una falta de coherencia entre lo que se asienta en los documentos operativos y normativos de los programas y las experiencias y expectativas de coordinadores, docentes, estudiantes y expertos en diseño curricular; destaca una falta de acciones de seguimiento que documenten el impacto que los programas han tenido a lo largo de su implementación; hasta cierto punto, podemos justificar esta carencia, puesto que el número de egresados aún es poco representativo; asimismo, se carece de un seguimiento puntual del desempeño profesional en el campo laboral de la población egresada.

A través de las percepciones de los informantes, reconocemos la condición de prueba y error en el desarrollo de los programas; en algunos casos, el alto índice de deserción preocupa a los responsables y operativos. También, es evidente la creciente necesidad de construir cuadros académicos especializados, así como un lenguaje académico común y consensuado que abarque cada una de las particularidades hasta aquí descritas.

Debemos señalar que uno de los temas pendientes y de urgente atención tiene que ver con el reconocimiento y la conformación de la gestión cultural como una profesión; dicho aspecto no aparece como una discusión prioritaria y de carácter académico en los programas analizados, lo cual se refleja en la creciente preocupación entre los informantes por nivelar a los gestores en activo ante la incursión de nuevas generaciones desvinculadas de las particularidades del campo laboral, situación por demás delicada y que, consideramos, requiere espacios de discusión y análisis profundos, así como una pronta solución.



## Capítulo 4

### Tendencias de la formación profesional de los gestores culturales en México

#### APROXIMACIÓN A LAS TENDENCIAS Y AL ESTADO DE LA NUEVA PROFESIÓN

A lo largo de los capítulos 2 y 3, hemos realizado una aproximación documental y descriptiva a las experiencias en la formación de gestores culturales en tres universidades mexicanas. Identificamos los modelos académicos en la formación profesional de la gestión cultural y establecimos diferencias y semejanzas entre las tendencias en los perfiles de ingreso y de desempeño profesional de los gestores culturales. Analizar y esquematizar las percepciones de participantes resultó un trabajo laborioso y revelador. Este estudio preliminar puede servir para análisis de impacto de programas universitarios de otras universidades del país. Como una estrategia de divulgación, presentamos este primer momento de las reflexiones. El reto es abordar las características de manera cercana a los programas universitarios del ámbito cultural a nivel nacional.

A partir de esta experiencia, compartimos algunos de nuestros hallazgos. Esperamos que lo aquí registrado sea de utilidad y pueda ser punto de partida para futuros estudios.

## Tendencias universitarias en los modelos de formación para la profesionalización de la gestión cultural

- Se aprecia una especial atención a la rentabilidad política y económica de los programas dentro de las universidades, la apertura de nuevos programas, así como la diversificación de la oferta académica y la ampliación de cobertura, que han puesto a algunas universidades en la vanguardia en la formación de gestores culturales. El caso del megaproyecto del Centro Cultural Universitario de la Universidad de Guadalajara ejemplifica la motivación de las nuevas generaciones a incursionar en el ámbito cultural y a los dirigentes a fomentar la consolidación de los programas educativos. Los nuevos mercados laborales alientan a que las universidades mexicanas se sumen al interés por incursionar en los procesos de formación en gestión cultural.
- El modelo neoliberal y la globalización abrió las fronteras mexicanas hacia la discusión de los modelos y la oferta de formación en gestión cultural; sin embargo, aún subsiste el modelo de Estado empleador y formador, aunque con algunos matices; apreciamos un incipiente interés por incursionar en la esfera privada y en las microempresas culturales; no obstante, en el caso de los tres programas analizados este ámbito apenas es mencionado como perfil de egreso.
- A pesar de la proliferación de los programas académicos universitarios, los programas de educación continua especializados en gestión cultural se sostienen dentro de la oferta de algunas universidades, y representan una importante rentabilidad económica. Podemos inferir que la demanda se sostiene, ya que el sector de trabajadores en el ámbito cultural no considera como una opción viable estudiar por lapsos largos. También, es evidente una preferencia dividida entre las modalidades presenciales y a distancia; la modalidad mixta parece ser el término medio; el uso de las nuevas tecnologías en los programas de formación se encuentra de modo incipiente.
- A pesar del modelo centralista del Estado mexicano en la formación de promotores y gestores culturales, existe una incipiente transferencia

en las tareas de formación académica en gestión cultural por parte del Estado federal hacia los gobiernos locales y, en especial, hacia las universidades. En los tres programas estudiados, las universidades son de regiones apartadas del centro del país y con trayectorias pioneras y vanguardistas en acciones de capacitación y formación de promotores y gestores culturales. La Universidad de Guadalajara tiene casi veinte años de experiencia en este ámbito.

- La particularidad de la gestión cultural como ámbito académico ha quedado sujeta a los criterios y procesos académico-burocráticos de las universidades analizadas. Prueba de ello es que las experiencias académicas en gestión cultural aún no han impactado al mercado laboral; la contratación de gestores culturales en el ámbito institucional se determina por prácticas discrecionales. Aún no existe un catálogo con perfiles de desempeño de los gestores culturales y la profesión no ha sido reconocida por el Sistema del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal. Por otra parte, los organismos de certificación de las instituciones de educación superior carecen de indicadores para la evaluación de estos programas académicos. Es importante señalar que esta primera descripción abonará al diseño de dichos indicadores.
- De acuerdo con la forma en que se ha estudiado el ámbito cultural como área académica y de aprendizaje, encontramos:
  - a. Un desequilibrio entre la teoría y la práctica en los programas analizados; como ya hemos mencionado, se requieren estrategias de transferencia del conocimiento empírico hacia los cuerpos académicos especializados en gestión cultural. También, se expresa la necesidad de construir cuadros académicos especializados con un lenguaje académico común y consensuado, el cual abarque cada una de las particularidades de la gestión cultural.
  - b. En los criterios del perfil de ingreso a los programas académicos existe un incipiente conflicto de carácter generacional, de intereses e interpretaciones al confluir gestores culturales con trayectoria, pero sin grado académico y nuevas generaciones sin experiencia previa en el sector. Es urgente la creación de puentes de transferencia de experiencia entre generaciones.

- c. Inestabilidad, dispersión e improvisación dentro de la integración y formación de los cuadros docentes de los programas analizados. En los programas estudiados, las acciones de formación docente aparecen de manera incipiente.

## ACCIONES INSTITUCIONALES SOBRE LA GESTIÓN CULTURAL COMO PROFESIÓN

El origen de este proceso documental era conocer cómo habían sido las primeras estrategias institucionales de formación de gestores culturales. Luego de este breve viaje histórico, señalamos los siguientes puntos:

- En las instituciones del ámbito cultural se desconocen las características y los alcances de las experiencias de formación en gestión cultural previas. Como ejemplo, podemos afirmar que las autoridades actuales de la SEP desconocen la experiencia y el impacto que el PACAEP tuvo en el posicionamiento del promotor cultural frente a los diversos sectores sociales y escolares. En este plan se formaron 19 generaciones de profesores entre 1984 y 2002 y se capacitaron a 45,000 profesores. En 2014, ante la creciente inseguridad y descomposición social del país, el Estado mexicano ha propuesto como estrategia de recomposición social acciones de carácter artístico y cultural. Como vimos en este estudio, éstos eran los fundamentos del PACAEP; dadas las circunstancias, los docentes formados hace casi treinta años podrían ser un factor de capacitación y sistematización de experiencias previas. La documentación de éstas es incipiente y existe un reconocimiento por parte de los informantes de este estudio de considerar este tema prioritario para el ámbito académico. Esta experiencia es parte del ADN que impulsó la conformación de los nuevos programas universitarios especializados en promoción y gestión cultural.
- El reconocimiento, certificación y acreditación del campo empírico ha sido desdeñado y, por lo tanto, postergado por las universidades estudiadas. Aún no se han diseñado ni implementado estrategias de transferencia del conocimiento empírico para una posible validación

académica de trayectorias. Es una deuda con las generaciones que han impulsado la visibilidad y el reconocimiento de la gestión cultural como una actividad prioritaria dentro de las políticas culturales del país en los últimos treinta años. Esta condición ha frenado la inclusión de promotores y gestores con trayectoria profesional amplia y diversa a los nuevos programas universitarios. Esta falta de reconocimiento de la gestión cultural como un espacio profesional ha obstaculizado la consolidación del sector y de los programas académicos. A partir de este hallazgo, estamos trabajando en la organización de un concurso nacional de testimonios sobre las prácticas laborales de los promotores y gestores culturales en México; la intención es que llegue a ser un aporte a la transferencia del conocimiento empírico hacia el ámbito académico.

- No hay claridad ni unificación en los criterios de desempeño profesional de los gestores culturales en casi todo el ámbito institucional, aun dentro de las mismas universidades; esta condición también ha impedido la conformación social de la profesión. La incipiente creación de asociaciones gremiales y colegios de gestores culturales debería, en un mediano plazo, impactar en la clasificación de los perfiles de desempeño profesional del sector cultural.

#### ACTUALIZACIONES Y REFORMAS DE LOS PLANES CURRICULARES

A casi diez años de distancia de poner en marcha los programas académicos en gestión cultural dentro de las universidades, aún no ha sido analizado de manera suficiente el desarrollo histórico y académico de la formación de gestores culturales. Percibimos una apertura en las políticas y los modelos de formación de gestión cultural en las universidades, lo cual aporta al reconocimiento y la definición de ámbitos y perfiles de desempeño académico y laboral. En ese sentido, y de acuerdo con los argumentos hasta aquí desarrollados, identificamos las siguientes áreas de oportunidad para la actualización y reformas de los planes curriculares de los programas académicos existentes, así como parámetros e indicadores para ofrecer nuevos programas:

- Garantizar o propiciar una adecuada implementación, gestión y operatividad de los programas académicos acordes con las especificidades de cada contexto universitario; para ello, es necesario coadyuvar a la documentación histórica de la profesión en las distintas regiones del país. Sería conveniente diseñar e integrar una asignatura sobre la historia o trayectoria de la gestión cultural en los programas académicos.
- Propiciar la conformación de marcos normativos y de desempeño profesional que fortalezcan el posicionamiento social de los gestores culturales, los cuales han de ser consensuados en el ámbito laboral, institucional y académico.
- Resarcir el compromiso no cumplido por parte de las universidades de facilitar el reconocimiento, legitimación social y certificación de las competencias de los gestores culturales formados desde el empirismo. Se debe favorecer la inclusión de gestores culturales empíricos con amplia y reconocida trayectoria a los cuadros académicos docentes de los programas universitarios.
- Diseñar estrategias de transferencia de conocimiento empírico hacia el ámbito académico como una forma para validar trayectorias de gestores culturales en activo y enriquecer los programas académicos. Asimismo, diferenciar las estrategias y contenidos académicos para las nuevas generaciones interesadas en formarse como gestores culturales. Se debe propiciar la conformación, implementación, circulación y difusión de un discurso académico especializado en gestión cultural, así como la reflexión epistemológica de la gestión cultural como profesión emergente.
- Flexibilizar los procesos operativos de las universidades para permitir la transversalidad académica de la gestión cultural. También, abrir nuevos espacios para compartir las experiencias en la implementación de los programas académicos entre las universidades tanto públicas como privadas.

## INVESTIGACIONES Y PUBLICACIONES

Ha pasado mucho tiempo y experiencias desde las primeras acciones de capacitación de promotores culturales en México. Hasta el momento, se han

desarrollado diversas investigaciones relacionadas con estos procesos; sin embargo, dentro de los ámbitos académicos no se conocen de manera suficiente.

Desde la experiencia de búsqueda de información de este proceso de investigación, identificamos distintos tipos de fuentes documentales que permanecen casi inéditas:

- *Documentos operativos*: este tipo de material nos refiere a textos de carácter operativo a través de los cuales apreciamos las estrategias que las instituciones públicas implementaron para la formación de promotores culturales en México. Tal es el caso del documento *Formación de personal para el desarrollo cultural en México*, que contiene información del diagnóstico y desarrollo del programa conocido como el PACAEP y es parte de una amplia y diversa estrategia de publicación de material que la SEP puso en práctica de 1985 a 2002. Bien valdría la pena hacer una edición conmemorativa de estos materiales para el enriquecimiento de los nuevos programas académicos. También, los diagnósticos, dictámenes, diseños de plan de estudios, informes y evaluaciones de los programas educativos en gestión cultural constituyen importantes fuentes.
- *Documentos vivenciales*: este material nos remite a vivencias casi siempre de carácter personal. Con esta estrategia, los promotores y gestores culturales comparten sus experiencias desde el campo mismo de trabajo. Podemos considerar que son incipientes estrategias de transferencia del conocimiento empírico y vivencial hacia ámbitos sociales y académicos. El texto *Si van al paraíso*, de Saúl Juárez (1994), nos narra sus propias experiencias como funcionario público del ámbito cultural en Michoacán. Este texto fue publicado por la UNAM, a través de la Coordinación de Difusión Cultural y la Dirección de Literatura. A pesar de haber sido publicado por esa institución, este trabajo es poco conocido por los gestores culturales. Otro tipo de documento de carácter vivencial es la serie radiofónica *Rutas de vida. Por donde viaja la memoria a través de la palabra*, de la periodista Jade Ramírez (2005), el cual es una serie de treinta entrevistas a promotores y gestores culturales de distintas generaciones, áreas de

desempeño y territorios de nuestro país. Este trabajo fue auspiciado por la Dirección General de Vinculación Cultural del Conaculta y Radio Universidad de Guadalajara. Los derechos de autor son de la propia periodista y su publicación en audio se hizo con Producciones Ochún. No obstante la valiosa información recopilada en esta serie, aún no es suficientemente conocida por los académicos y estudiantes de los programas de gestión cultural.

- *Investigaciones*: en esta categoría, encontramos diversos niveles y tipos de propuestas. Existen trabajos de carácter cognitivo, de sistematización de experiencias, evaluación, manuales operativos, entre otros. La colección editorial Intersecciones de la Dirección de Capacitación Cultural del Conaculta pretende sintetizar el quehacer del promotor y gestor culturales. Hasta 2013, existían trece publicaciones de diversos temas (manuales operativos, producción escénica, política cultural, gestión cultural, comunicación y desarrollo, desarrollo humano, teoría y análisis de la cultura, animación cultural, cibercultura y procuración de fondos) cuyos autores son promotores, gestores culturales, investigadores, funcionarios públicos... Esta colección editorial es pertinente y necesaria para fortalecer los procesos de formación de gestores culturales, pero su difusión y distribución es muy deficiente. Las universidades también han incursionado en la publicación de investigaciones y propuestas. El SUV cuenta con una línea editorial especializada en gestión cultural; hasta 2013 se habían publicado tres títulos relacionados con la gestión cultural: *Educación y gestión cultural*, *Políticas culturales. Una revisión desde la gestión cultural*, y *Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica*. En un primer momento, este tipo de publicaciones apoyan los procesos de formación de los estudiantes de los programas educativos, y también son estrategias para difundir los resultados de los procesos de investigación de los mismos docentes. Por otra parte, hay en nuestro país autores especializados en estudios culturales que han consolidado su trayectoria profesional y prestigio a través de diversas publicaciones de carácter institucional e independiente. Tal es el caso de Lucina Jiménez, Jesús Galindo Cáceres y Ernesto Piedras.



Cleaves (1985) asienta que las publicaciones son un factor para la consolidación de las profesiones en México. En el campo de la gestión cultural se ha avanzado, pero aún no es suficiente. No basta la existencia de productos de investigación, publicaciones, colecciones editoriales; hace falta también un diálogo constante entre el campo laboral, las instituciones, los gestores, docentes, estudiantes e investigadores.

#### POSIBLES RUTAS DE LA FORMACIÓN EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO MEXICANO

En este apartado, describiremos de manera breve lo que, desde nuestra perspectiva, pueden ser las posibles rutas de formación en el ámbito universitario mexicano:

- *Educación continua*: debemos recordar que el ámbito de la formación de gestores culturales en nuestro país se infiltró a las universidades a través de los programas de educación continua. Los diplomados, seminarios y talleres aún son demandados por los gestores en activo como una forma de actualización y capacitación para el trabajo. Esta tendencia se mantendrá ante la falta de mecanismos de nivelación académica y validación de trayectorias de gestores culturales.
- *Certificaciones*: esta estrategia busca, con la presentación de documentos y la impartición de cursos breves, la certificación de trabajadores del ámbito cultural. Algunos informantes de esta investigación expresaron su preocupación ante el peligro que representa la certificación para aquellos promotores con amplia trayectoria profesional o para los mismos estudiantes de programas académicos formales. Hasta el momento, las certificaciones han sido una práctica en aumento en el ámbito de la promoción a la lectura. Sin duda, esta condición debe alertarnos ante la disparidad y ambigüedad en los criterios de certificación y su impacto negativo en el campo laboral específico.
- *Especialidades o terminales en gestión cultural*: Luis Garza Alejandro, en la década de los noventa, se manifestó a favor de las especialidades o terminales en gestión cultural en carreras específicas; argumentaba que una formación conceptual sólida en un campo profesional preexistente

respaldaría a los estudiantes interesados en la cultura en la incursión de la gestión cultural temática. Esta propuesta se ha retomado; algunos expertos consideran la gestión cultural como un campo laboral viable para los egresados de carreras como derecho, letras, administración, mercadotecnia, turismo, entre otras. Esta tendencia se convierte en una opción ante los escasos espacios laborales de estas profesiones.

- *Programas de nivelación específicos*: en esta obra, hemos analizado el caso del programa de nivelación de la Universidad Autónoma de Nayarit, sin embargo, este programa ha sido cancelado por no alcanzar las expectativas marcadas. La necesidad de nivelación sigue siendo una demanda sentida por los gestores culturales en activo. Existen experiencias como la de la Universidad Autónoma de Zacatecas, que, al decir de su coordinador (Luis Humberto Hernández Monreal), el impacto ha sido positivo. Mientras no se implemente una política pública para reconocer el servicio civil de carrera dentro de las instituciones culturales, las experiencias de nivelación sólo serán satisfactoras de carácter personal y no herramientas para la mejora de condiciones laborales.
- *Licenciaturas en gestión cultural temáticas*: de acuerdo con los resultados de evaluación del impacto de las licenciaturas realizado por las mismas universidades, advertimos la tendencia de generar oferta académica específica. Habrá que esperar el desarrollo dentro del campo laboral de los egresados de los actuales programas académicos para identificar las tendencias pertinentes.
- *Maestrías*: los resultados de este estudio revelan que los programas de posgrado son los más demandados y consolidados. Una buena parte de los estudiantes y sus egresados se desarrolla en los ámbitos académicos. Por otro lado, son o deberían ser los docentes naturales de las licenciaturas.
- *Seminario epistemológico para docentes*: hasta el momento no se cuenta con información de programas académicos de este tipo. Los académicos informantes de esta investigación hicieron hincapié en la necesidad de consolidar las prácticas docentes y los discursos académicos de los programas educativos en gestión cultural. No sería extraño que en breve se conozcan iniciativas en este sentido.

- *Doctorados en estudios culturales*: si bien es cierto que existen doctorados del área de ciencias sociales o humanidades que incluyen temas culturales, aún no se ofrece un doctorado que incursione en el ámbito de la gestión cultural. Conforme a las tendencias hasta ahora identificadas, es posible que a mediano plazo surja este tipo de ofertas.

Finalmente, reiteramos nuestro deseo de que los resultados de este estudio descriptivo sean una contribución para el análisis y la comparación de las tendencias aquí examinadas. Es importante abrir el debate sobre la formación y profesionalización en y para la gestión cultural en las instituciones de educación superior de nuestro país. Este debe ser una herramienta para incentivar el creciente interés de las nuevas generaciones por incursionar en la gestión cultural.



## Referencias bibliográficas

- Arias, J. (2012). *La gestión del plan estratégico de transformación escolar. El tránsito de lo individual a lo colectivo*. México: SEJ.
- Bonet, A. L. (s.f.). *El perfil del gestor cultural en el siglo XXI*. Universidad de Barcelona. Recuperado el 8 de agosto de 2009 de [http://descarga.sarc.es/Actas2007/CD\\_congreso/pdf\\_c/2/2.1.pdf](http://descarga.sarc.es/Actas2007/CD_congreso/pdf_c/2/2.1.pdf)
- Brambila, M. B. (2003). *Informe de participación en el I Seminario de Autoformación de Formadores en el Campo de la Gestión Cultural*. Universidad de Guadalajara. Manuscrito no publicado.
- Brambila, M. B. y Mariscal, O. J. (2007). *Curso-taller Formación de Formadores en Gestión Cultural. Documento de Trabajo*. Universidad de Guadalajara. Manuscrito no publicado.
- Brambila, M. B. y Márquez, A. (2002). *Maestría en Gestión de la Cultura. Documento de Trabajo*. Universidad de Guadalajara. Manuscrito no publicado.
- Centro Nacional para la Cultura y las Artes (2009). *Postgrado virtual en políticas culturales y gestión cultural*. Recuperado el 20 de febrero de 2009 de <http://ibergc.org/>
- (s.f.). *Sistema de Capacitación Cultural*. Recuperado el 15 de junio de 2009 de <http://vinculacion.conaculta.gob.mx/vv/>
- (s.f.). *Memoria 2001-2006*. Dirección General de Vinculación Cultural. Dirección de Capacitación Cultural Recuperado el 21 de abril 2009 de

- <http://www.uadec.dednet.net/institucion/uadec/cursos/000019/curso/base/index.html>
- (s.f.). *Un vistazo al Sistema Nacional de Capacitación y Profesionalización de Promotores y Gestores Culturales de México*. Dirección General de Vinculación Cultural. Dirección de Capacitación Cultural. Recuperado el 28 de diciembre de 2013 de <http://www.conaculta.gob.mx/turismo-cultural/cuadernos/pdf11/unvistazo.pdf>
- Chan, N. M. (2005). *Diseño educativo orientado al desarrollo de competencias profesionales*. Recuperado el 4 de marzo de 2009 de [http://www.cucba.udg.mx/competencias\\_profesionales/pdf/CHAN.pdf](http://www.cucba.udg.mx/competencias_profesionales/pdf/CHAN.pdf)
- Cleaves, P. (1985). *Las profesiones y el Estado: el caso de México*. México. El Colegio de México.
- De la Peña, G. (2008). *Guía de trabajo para proyectos de investigación. Maestría en Promoción y Desarrollo Cultural-Universidad Autónoma de Coahuila*. Manuscrito no publicado.
- Decreto por el que se crea el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, como órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública que ejercerá las atribuciones de promoción y difusión de la cultura y las artes. México, Distrito Federal, *Diario Oficial de la Federación*, 7 de diciembre de 1988.
- Flores, O. V. (1994). *Rostros en movimiento*. México: Cal y Arena.
- Galindo, C. J. (1997). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Adison Wesley Logman.
- Garza, A. L. (1998). *Sobre la formación de los trabajadores del sector cultural*. Conferencia en el Seminario sobre Gestión Cultural en México. Conaculta. Manuscrito no publicado.
- Jiménez, L. L. (1997). *Hacia la profesionalización de la gestión cultural*. Conferencia magistral impartida en la XX Reunión Nacional de Extensión de la Cultura y los Servicios (Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior). Universidad de Guadalajara. Manuscrito no publicado.
- (1998). *Profesionalización de la gestión cultural ¿para qué?* Conferencia en el Seminario sobre Gestión Cultural en México. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Centro Nacional de las Artes. México, DF. Manuscrito no publicado.

- (2009). *Perfiles profesionales, gestión cultural y formación virtual; las experiencias del posgrado virtual en políticas culturales y gestión cultural*. Recuperado el 2 de febrero de 2009 de [api.ning.com/files/...SiMkm.../Perfilesprofesionalesengestioncultural.pdf](http://api.ning.com/files/...SiMkm.../Perfilesprofesionalesengestioncultural.pdf)
- Mac Gregor, C. J. (s.f.). *Documento para la descripción histórica en México presentada en la justificación para la creación de la maestría en promoción y desarrollo cultural*. Recuperado el 10 de marzo de 2009 de <http://www.ua-dec.dednet.net/institucion/uadec/cursos/000019/curso/base/index.html>
- (1997). *2º Encuentro Internacional de Promotores de Cultura Popular de América Latina y el Caribe*. Querétaro, México. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. UNESCO. Gobierno del Estado de Querétaro. Comisión Mexicana para la Cooperación con Centroamérica. Secretaría de Relaciones Exteriores. Manuscrito no publicado.
- Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association*. Versión abreviada (2006). Chávez, M. M. 2º ed. México, Bogotá: El Manual Moderno.
- Mariscal, O. L. (2006, agosto). Formación y capacitación de los gestores culturales. *Apertura*, núm. 6, pp. 56-73.
- Martinell, S. A. (2000). *Agentes y políticas culturales, los ciclos de las políticas culturales*. Recuperado el 23 de marzo de 2009 de <http://www.consultoresculturales.com/documentos01.pdf>
- (2001a). *Las relaciones entre las políticas culturales y las políticas educativas: una reflexión entre la necesidad y la dificultad*. Jornadas sobre Políticas Culturales y Educación, Cátedra UNESCO, Universidad de Girona. Recuperado el 13 de abril de 2009 de [http://www.proyectacultura.org/public/mat\\_gest/gestion/Cultura%20y%20educaci%C3%B3n%20ponencia%20Jornadas.pdf](http://www.proyectacultura.org/public/mat_gest/gestion/Cultura%20y%20educaci%C3%B3n%20ponencia%20Jornadas.pdf)
- (2001b). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro*. Cátedra UNESCO de Políticas Culturales y Cooperación. Recuperado el 24 de octubre de 2009 de <http://www.gestionculturana.org/docu/FORMACI%D3N%20Gestion%20Cultural%20Alfons%20Martinell.pdf>
- (2004). *La formación en gestión cultural en Iberoamérica: reflexiones y situación*. Iberformat. Recuperado el 14 de enero de 2009 de <http://sic.conaculta.gob.mx/documentos/1197.pdf>

- (2009). *La gestión cultural en la universidad*. Recuperado el 8 de enero de 2009 de <http://www.um.es/campusdigital/Libros/textoCompleto/poliCultural/o8Martinell.pdf>
- (2002-2003). Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización. *Pensar Iberoamérica*. Revista cultural núm. 4. Recuperado el 30 de mayo de 2006 de <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric02a05.htm>
- Moreno, C. M. (2006). *Tendencias de la educación a distancia en América Latina*. Documento de trabajo para el curso Teoría y práctica de la educación a distancia. Sistema de Universidad Virtual, Universidad de Guadalajara.
- Navarro, C. A. (2009). *¿Es la gestión cultural una profesión?* Recuperado el 2 de octubre de 2009 del Portal Iberoamericano de Gestión Cultural: [www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)
- Nivón, B. E. V. (2007). *Formación del gestor cultural y nuevas tecnologías*. Conferencia en el XVI Encuentro Internacional de Educación a Distancia, Universidad de Guadalajara. Sistema de Universidad Virtual. Manuscrito no publicado.
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Aprobado por la Asamblea General de la ONU el 16 de diciembre de 1966. Publicado en el *Diario Oficial de la Federación*, del 12 de mayo de 1981.
- Paz, O. (1979). *El ogro filantrópico*. Barcelona: Seix Barral.
- Universidad Autónoma de Coahuila (2008). *Opciones de trabajo recepcional para titulación en la maestría en Promoción y Desarrollo Cultural*. Recuperado el 6 de junio de 2008 de <http://www.uadec.dednet.net/institucion/uadec/cursos/000019/curso/base/index.html>
- (2009). *Maestría en Desarrollo Cultural*. Recuperado el 15 de julio de 2009 de <http://www.uadec.dednet.net>
- Universidad Autónoma de Nayarit (2007). *Programa académico de nivelación profesional, licenciatura en Desarrollo Cultural*. Manuscrito no publicado.
- Universidad de Guadalajara (s.f.). *Maestría en Gestión y Desarrollo Cultural*. Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño. Recuperado el 30 de mayo de 2009 de <http://www.cuaad.udg.mx>



- (1996). *Informe general del diplomado en Animación Cultural para Jóvenes*. (1996). Manuscrito no publicado.
- (2007). *Relatoría la formación de formadores en gestión cultural*. Manuscrito no publicado.
- (2009). *Licenciatura en Gestión Cultural*. Recuperado el 14 de mayo de 2009 de <http://www.udgvirtual.udg.mx/interior.php?id=273>
- Rausell, K. (s/f). *Oferta cultural, mercado laboral y perfiles profesionales*. Recuperado el 20 de mayo de 2009 de <http://www.uv.es/coursegsm/Publiceconclt/PH54rausellcobanyesrevert.pdf>
- Santamarina, R. A. (2005). *Reinventando los modelos de aprendizaje. Maestría en Promoción y Desarrollo Cultural*. Manuscrito no publicado. Recuperado el 22 de abril de 2009 de <http://www.uadec.dednet.net/institucion/uadec/cursos/000019/curso/base/index.html>
- SEP (1985). *Formación de personal para el desarrollo cultural en México*. México.
- Sierra, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En Galindo, C. J. *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Adison Wesley Logman.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). El trabajo con los datos. Análisis de los datos en investigación cualitativa. En *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (pp. 152-176). España: Paidós.
- Torres, R. (1998, abril-junio). Paradigmas del currículum. *Revista la Vasija*, núm. 2.
- Varios autores (2009). *Acercamiento a la gestión cultural. Visiones de los asesores de la licenciatura en gestión cultural*. México: Universidad de Guadalajara. Manuscrito no publicado.
- Zapata, J. C. (2006, septiembre). *Estrategias conceptuales y metodológicas para la formación de formadores de gestores culturales en Iberoamérica*. Iberformat. Seminario Formación de Formadores en Gestión Cultural. Antigua Guatemala. Manuscrito no publicado.
- (2007). *La formación del gestor cultural en Iberoamérica. Situación actual, resultados y recomendaciones*. Medellín. Iberformat. Organización de Estados Iberoamericanos. Interarts. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Agencia Española de Cooperación Internacional. Universidad de Antioquia.

## Bibliografía recomendada

- Aguirre, A. (ed.) (1982). *Conceptos clave de la antropología cultural*. Barcelona: Daimon.
- Alonso, J. (coord.) (1982). *El Estado mexicano*. México: CIESAS/Editorial Nueva Imagen.
- Altamirano, C. (dir.) (2002). *Términos críticos de sociología de la cultura*. Buenos Aires: Paidós.
- Anverre, Ari et al. (1982). *Industrias culturales: el futuro de la cultura en juego*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Attali, J. (1999). *Diccionario del siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- Augé, M. (1998). *Hacia una antropología de los mundos contemporáneos*. Barcelona: Gedisa.
- Bauman, Z. (2008). *Comunidad*. Madrid: Siglo XXI Editores.
- Brunner, J. y Ángel, F. (1989). *Los intelectuales y las instituciones de cultura*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco/ANUIES.
- Cabrera, D. H. (2011). *Comunicación y cultura como ensoñación social*. Madrid: Editorial Fragua.
- Cimadevilla, G. (2004). *Dominios. Crítica a la razón intervencionista, la comunicación y el desarrollo sustentable*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Curran, J. et al. (coords.) (1998). *Estudios culturales y comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Dabas, E. y Denise, N. (comps.) (1995). *Redes. El lenguaje de los vínculos*. Buenos Aires: Paidós.
- De kerckhove, D. (1999). *Inteligencias en conexión*. Barcelona: Gedisa.
- De la Mora, L. y Mora, C. (2010). *Planeación para la gestión del desarrollo de las culturas*. México: CNCA.
- Fals-borda, O. (1990). *El problema de cómo investigar la realidad para transformar la praxis*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Ferguson, M. y Peter, G. (eds.) (1998). *Economía política y estudios culturales*. Barcelona: Bosch.
- Fernández-Armesto, F. (2002) *Civilizaciones*. Bogotá: Taurus.
- Galindo, C. L. (1994). *Cultura mexicana en los ochenta. Apuntes de metodología y análisis*. Colima: Universidad de Colima.

- (2006). *Cibercultura. Un mundo emergente y una nueva mirada*. Toluca: CNCA/Instituto Mexiquense de la Cultura.
- (2011). *Ingeniería en comunicación social y promoción cultural. Sobre cultura, cibercultura y redes sociales, Homo sapiens*. Rosario: Universidad Nacional del Rosario/ Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Galindo, L. (coord.) (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Addison Wesley-Longman.
- García, N. (coord.) (2005). *La antropología urbana en México*. México: CNCA/UAM/FCE.
- García, N. y Piedras, E. (2006). *Las industrias culturales y el desarrollo de México*. México: Siglo XXI/FLACSO/SRE.
- González, J. y Galindo, C. L. (1994). *Metodología y cultura*. México: CNCA.
- Gumucio, A. y Thomas, T. (eds.) (2008). *Antología de comunicación para el cambio social: lecturas históricas y contemporáneas*. La Paz: Consorcio de Comunicación para el Cambio Social.
- Hacking, I. (1996). *Representar e intervenir*. México: Paidós/UNAM.
- Inglehart, R. (1991). *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. Madrid: Siglo XXI-CIS.
- Jameson, F. (1991). *El posmodernismo o la lógica cultural del capitalismo avanzado*. Barcelona: Paidós.
- Johnson, S. (2003). *Sistemas emergentes*. Madrid: Turner/Fondo de Cultura Económica.
- Kahn, J. (comp.) (1975). *El concepto de cultura: textos fundamentales*. Barcelona: Anagrama.
- Ladrón de Guevara, M. (1983). *Política cultural del Estado mexicano*. México: Centro de Estudios Educativos/SEP.
- Levy, P. (2007). *Cibercultura. La cultura de la sociedad digital*. México: Antrhopos/Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapala.
- Lotman, Y. et al. (1979). *Semiótica de la cultura*. Madrid: Cátedra.
- Marc, E. y Dominique, P. (1992). *La interacción social*. Barcelona: Paidós.
- Mariscal, O. J. (comp.) (2009). *Educación y gestión cultural. Experiencias de acciones culturales en prácticas educativas*. Guadalajara: UDGVirtual.
- Martel, F. (2010). *Cultura Mainstream. Cómo nacen los fenómenos de masas*. México: Taurus.

- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Mcdonald, D. (1969). *La industria de la cultura*. Madrid: Alberto Corazón.
- Moles, A. (1978). *Sociodinámica de la cultura*. Barcelona: Paidós.
- Najmanovich, D. (2005). *El juego de los vínculos*. Buenos Aires: Biblos.
- Ortega, N. C. (2010). *Observatorios culturales. Creación de mapas de infraestructuras y eventos*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Madrid: Ariel Comunicación.
- Piscitelli, A. y Adaime, I. (comps.) (2010). *El proyecto Facebook y la posuniversidad. Sistemas operativos sociales y entornos abiertos de aprendizaje*. Madrid: Ariel, Fundación Telefónica.
- Reséndiz, N. D. (2008). *El rompecabezas de la ingeniería. Por qué y cómo se transforma el mundo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Reynoso, C. (2006). *Complejidad y caos. Una exploración antropológica*. Buenos Aires: Editorial SB.
- Rheingold, H. (2004). *Multitudes inteligentes. La próxima revolución social*. Barcelona: Gedisa.
- Rivera, L., Vargas, M. y Rodríguez, R. (coords.) (2009). *Reflexiones desde abajo/sobre la promoción cultural en México II*. México: Editorial Endora.
- Schiller, H. (1993). *Cultura SA. La apropiación corporativa de la expresión pública*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Schneider, E. D. y Dorion, S. (2008). *La termodinámica de la vida. Física, cosmología, ecología y evolución*. Barcelona: Tusquets.
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones. Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona: Gedisa.
- Stavenhagen, R. y Nolasco, M. (coords.) (1988). *Política cultural para un país multiétnico*. México: SEP/EL Colegio de México/Universidad de las Naciones Unidas.
- Varela, F. (1990). *Conocer*. Barcelona: Gedisa.
- Vargas, R. J. (coord.) (2011). *Reflexiones desde abajo/sobre la promoción cultural en México III*. México: Barra Nacional de Promotores Culturales 3D2, AC.
- Villasante, T. R. (2006). *Desbordes creativos. Estilos y estrategias para la transformación social*. Madrid: Los Libros de la Catarata.

- Vizcarra, F. y Ovalle, L. (comp.) (2011). *Ciberculturas, Centro de Investigaciones Culturales-Museo*. Mexicali: Universidad Autónoma de Baja California.
- White, L. A. (1982). *La ciencia de la cultura*. Barcelona: Paidós.
- Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global*. Barcelona: Gedisa.
- Zallo, R. (1991). *El mercado de la cultura*. Navarra: Gakoa Liboruak.
- Zorrilla, A. (2010). *El tiempo y el espacio del turismo cultural*. México: CNCA.

*Formación profesional de gestores culturales en México. El caso de tres programas universitarios de gestión cultural* se terminó de imprimir en septiembre de 2015 en Transición, Mezquitán 465, Col. Artesanos, Guadalajara, Jalisco, México.

Esta edición consta de 200 ejemplares.

Edición: Angelina Vallín Gallegos; corrección de estilo: Brígida del Carmen Botello; diseño, diagramación e infografía: Adrián Orozco Quiñones.

# Formación profesional de gestores culturales en México

El caso de tres programas universitarios

<<Los libros son coartadas para conversar, puntos de partida, referencias. También, son motivaciones para dialogar, puntos de llegada, marcadores de agendas. El libro de Blanca Brambila es las dos cosas. Por una parte, es el resultado de muchas conversaciones, apuntes, lecturas, datos. En él encontramos una versión sintética de la historia de nuestro gremio, el de la gestión y la promoción cultural. No ha sido fácil reunir y ordenar toda esa información. De igual modo, es un punto de partida, nos marca una agenda de temas para conversar en los próximos tiempos. Un libro que cierra, y un libro que abre. Tenemos la elección para ubicar y sumergirnos en cualquiera de los dos énfasis, o la combinación justa o no tanto de ambos. Nuestro oficio y nuestro gremio son parte de una genealogía que necesitamos conocer y entender, pero también somos el principio de genealogías posibles, que necesitamos saber construir y visionar.>>

Jesús Galindo Cáceres

