



Procesos, retos y perspectivas de la gestión artística y cultural en México

Elvira Silvia Pantoja Ruíz
José Antonio Mac Gregor Campuzano
Eduardo Núñez Rojas

Coordinadores







Comité Editorial

Dr. Eduardo Núñez Rojas
Dra. Cristina Medellín Gómez
Dra. Pamela Jiménez Draguicevic
Dr. Fabián Giménez Gatto
Dra. Alejandra Díaz Zepeda
Dr. Juan Granados Valdéz
M. en C. Silvia Pantoja Ruiz
Dr. Sergio Rivera Guerrero
M. en A. Hugo Chávez Mondragón
Dra. Irma Fuentes Mata

Procesos, retos y perspectivas de la gestión artística y cultural en México

Elvira Silvia Pantoja Ruíz
José Antonio Mac Gregor Campuzano
Eduardo Núñez Rojas
(Coordinadores)



Primera edición octubre de 2018.

Procesos, retos y perspectivas de la gestión artística y cultural en México.

Elvira Silvia Pantoja Ruíz
José Antonio Mac Gregor Campuzano
Eduardo Núñez Rojas
(*Coordinadores*)

Universidad Autónoma de Querétaro
Centro universitario, Cerro de las campanas S/N C.P. 76010
Querétaro, Qro.
www.uaq.mx

Este libro fue dictaminado favorablemente conforme a los lineamientos editoriales del Comité Editorial de la propia Facultad.

Diseño y formación: José Antonio Tostado Reyes
Fotografía de portada e interiores: Javier Bárcenas Muñoz
Fotografía de contraportada: Paola Nieto

Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución 2.5 México (CC BY 2.5). La presente obra puede ser utilizada con fines educativos, informativos y culturales siempre que se cite la fuente.

ISBN: 978-607-513-422-2
Hecho en Querétaro, México.



DIRECTORIO

Dra. Margarita Teresa de Jesús García Gasca
Rectora

Dr. Eduardo Núñez Rojas
Director de la Facultad de Bellas Artes

L.A.V. Pablo Sánchez Rivera
Secretario Académico de la Facultad de Bellas Artes

M. en A. Salvador Guzmán Molina
Secretario Administrativo de la Facultad de Bellas Artes

Dra. Pamela Jiménez Draguicevic
Jefa de Investigación y Posgrado de la FBA

M. en A. Hugo Chávez Mondragón
Presidente del comité editorial de la
Colección Coordenadas del Arte

M.D.E. Antonio Tostado Reyes
Coordinador de imagen editorial y diseño

Índice

Derechos culturales como ejes de un modelo de gobernanza estratégica para la prevención del delito	19	La ludificación: una alternativa para la enseñar Historia del Arte a nativos digitales	65
Gerardo Covarrubias Valderrama		León Felipe Irigoyen Morales	
Modelo de comunicación estratégica para el desarrollo y transformación de los vínculos entre los componentes y la organización de MiE Culturales en Ciudad de Puebla, San Pedro y San Andrés Cholula.	33	Educación artística como un derecho cultural	75
Silka Juárez Bretón		Cecilia Pérez Berzunza	
El sector editorial independiente y su aporte a la economía sombra en México	43	La formación en gestión de las artes: avances y retos en las universidades mexicanas	83
Imelda Calderón Viales y Mario Aguilar Fernández		José Luis Mariscal Orozco	
La importancia de un enfoque cualitativo en el estudio de la gestión cultural	51	La cultura y el desarrollo social: la importancia de la academización de los proyecto de intervención	95
Claudia Elena Guzmán Díaz		Jorge Thamer Rodríguez	
Laboratorio Teatral Látex-UAQ: en búsqueda de una compañía escénica sustentable	57	Construcción de estrategias para generar y planear proyectos culturales	103
Pamela S. Jiménez Draguicevic		Mónica María Muñoz Cornejo	
		Elvira Silvia Pantoja Ruiz	
		Eduardo Núñez Rojas	

Coordinadores

Mtra. Elvira Silvia
Pantoja Ruiz

Licenciada en Administración con Maestría en Psicología del Trabajo en la Universidad Autónoma de Querétaro.

Estudios musicales en el Conservatorio Libre de Música José Guadalupe Velázquez ocupando el lugar como solista en el coro del Orfeón de Querétaro del año 1985 a 1997.

Se ha desempeñado como consultora y capacitadora en el ámbito empresarial durante más de 20 años al mismo tiempo que como docente a nivel profesional.

Ha impartido múltiples conferencias, cursos y talleres a nivel nacional e internacional con temáticas de gestión y educación.

Ha coordinado y dirigido diferentes Congresos Nacionales e Internacionales sobre Gestión Cultural.

Actualmente es profesora de tiempo completo y coordina la Maestría en dirección y Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales en la Facultad de Bellas Artes de la Universidad Autónoma de Querétaro.



José Antonio Mac Gregor Campuzano

Licenciado en Antropología Social con Maestría en Desarrollo Rural egresado de la Universidad Autónoma Metropolitana, en ambos casos.

Obtuvo el Premio Nacional de Antropología Social "Fray Bernardino de Sahagún" en 1985, otorgado por el Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Se ha desempeñado como docente en más de diez universidades del país y del extranjero. Ha impartido múltiples conferencias, cursos y talleres a nivel nacional y en más de quince países.

Ha publicado varios artículos en diferentes revistas y libros especializados, particularmente sobre temas vinculados a Identidad y Cultura, Promoción Cultural Comunitaria, Profesionalización de la Gestión Cultural, Políticas Culturales, Culturas Populares y Proyectos Culturales.

Trabajó desde 1990 hasta 2000 en la Dirección General de Culturas Populares y del 2001 al 2007 fue Director de Capacitación Cultural de la Dirección General de Vinculación Cultural del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes en ambos casos.

Ha sido consultor de la UNESCO, asesor de la Alcaldía de Medellín, Colombia, e invitado frecuente a cursos, seminarios y encuentros de la Organización de Estados Iberoamericanos.

De 2012 a 2015 fue Director General del Instituto de Cultura del Municipio de Querétaro. Actualmente trabaja en la Facultad de Bellas Artes de la Universidad Autónoma de Querétaro.



Eduardo Nuñez Rojas

Estudios: Licenciatura en Educación Musical (Facultad de Bellas Artes) y Maestría en Historia (Facultad de Filosofía), por la Universidad Autónoma de Querétaro (U. A. Q.). Doctorado en Arte, por la Universidad de Guanajuato.

Desempeño y experiencia institucional y académica: Actualmente es Director de la Facultad de Bellas Artes de la Universidad Autónoma de Querétaro, Profesor de Tiempo Completo categoría VII, e Investigador, de esta Facultad. Fue Secretario de Prensa y Propaganda, y Director de las Revistas "Superación Académica" y "Gaceta" del SUPAUAQ, así como conductor y responsable del programa de radio "La voz del SUPAUAQ", del 2004 al 2009. Fungió como Secretario Académico de la Facultad de Bellas Artes del 2009 al 2015, fue Coordinador de los Cursos Libres y de Iniciación Musical de la Facultad de Bellas Artes, desde 2001 hasta 2009.

Imparte conferencias y ponencias en eventos nacionales e internacionales. Ha realizado dos publicaciones, una para el Gobierno del Estado de Querétaro con el artículo "La Música Sacra en el Querétaro Novohispano, y el libro "Los Maestros de Capilla en Querétaro en el Siglo XX". Responsable y Coordinador del Festival de Jazz de la Facultad de Bellas Artes de la U. A. Q.

Especialización disciplinar: Concertista en piano y jazzista. Ha dado conciertos a nivel nacional tanto de música clásica como de jazz. En 1991 obtuvo el primer lugar en el Concurso para Jóvenes Pianistas "Esperanza Cabrera" en la Ciudad de Querétaro. Ha realizado diversas grabaciones para radio y televisión, así como dos discos con el tenor Librado Alexander-Anderson, y con el trío de jazz "Sarabanda", del cual es director y fundador.







Presentación

En 2017, la Facultad de Bellas Artes de la Universidad Autónoma de Querétaro abrió la Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales, con la finalidad de ofrecer opciones innovadoras, viables y adecuadamente sistematizadas para que sus estudiantes emprendieran proyectos enmarcados en la amplia y creciente gama temática que abarca la gestión cultural.

Para dar cuenta de dicha complejidad y diversidad, la coordinación de dicha Maestría ofrece este conjunto de textos, elaborados por gestores culturales de diferentes edades, formaciones y visiones teórico-metodológicas, que nos presentan reflexiones y formas de abordar temas como los derechos culturales, la economía cultural, los análisis cualitativos en gestión, la sustentabilidad de los procesos artísticos, la educación artística, los procesos de formación en gestión de las artes desde las universidades, la formación académica de gestores que impulsen el desarrollo cultural y el turismo cultural como campo de oportunidad para generar procesos socioeconómicos.

Diez textos de catorce gestores de todo el país analizando los retos y perspectivas de la gestión artística y cultural en México desde ópticas diferentes: desde la empresa privada o independiente, las instituciones gubernamentales, el emprendimiento cultural, la academia universitaria, la agrupación artística independiente o la investigación aplicada; todas ellas, conjuntadas en este libro con un común denominador: la convicción en la pertinencia y creciente importancia que tiene la gestión cultural para crear opciones económicas, sociales y sustentables a los grandes problemas que hoy por hoy enfrenta nuestra sociedad.

Las aportaciones plasmadas y expuestas por los (as) diferentes expertos(as) que participan en este libro hacen puntual hincapié de las tendencias de la gestión cultural, ya que todos(as) lo(as) que logran emprender una empresa artística (sus propios teatros; compañías exitosas de producción teatral, galerías, grupos musicales), son aquellos quienes han implementado los procesos administrativos básicos, la visión empresarial y las indudablemente efectivas herramientas de la tecnología.

El artista se enfrenta a un mercado complicado donde su producción que requiere un público crítico, analítico, activo no encuentra lugar, a menos que, se transforme en algo estimulante sólo en términos inmediatos, apta para un público pasivo (género comercial). Por lo que el artista debe, si quiere conservar su carácter puramente estético, mantener una relación inexorable con la sociedad. Para ello, ha de elaborar proyectos de coproducción y apoyos institucionales de desarrollo productivo.

Elvira Silvia Pantoja Ruíz

José Antonio Mac Gregor Campuzano

Eduardo Núñez Rojas



Derechos culturales como ejes de un modelo de gobernanza estratégica para la prevención del delito

Gerardo Covarrubias Valderrama

Desde hace más de una década, México padece de un significativo incremento en la diversificación y diseminación geográfica de la violencia y el delito. Según cálculos de México Evalúa, entre 2006 y 2012, la cifra de homicidios en México superó los 100 mil muertos, cifra cercana a los conflictos bélicos en la región de los Balcanes o Irak.¹

Datos oficiales de la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción de la Seguridad Pública (ENVIPE) tres años más tarde, describen la percepción de inseguridad que prevalece a nivel nacional:

1. En tres de cada diez hogares vive al menos una víctima del delito.
2. Tres de cada diez adultos (+18 años) fueron víctimas de la delincuencia en 2014.
3. Siete de cada diez mexicanos se sienten inseguros en sus entidades.
4. Los delitos que más aumentaron son a los que cualquiera está expuesto: robo o asalto en la calle, o en el transporte público.
5. Tres de cada diez mexicanos consideran que la denuncia es una pérdida de tiempo.

A lo anterior habría que añadir que la cifra negra (delitos no denunciados) se calcula en 92%, y que el costo de la inseguridad y el delito representa el 1.2% del PIB (ENVIPE, 2015).

En este breve recuento se expone la razón por la que la inseguridad se ha convertido en el principal problema que preocupa a los mexicanos (ENVIPE, 2015) y en un serio

¹ ONG da cifra de muertos en el sexenio de Calderón; suman más de 100 mil. *Excélsior*. 27 de noviembre de 2012.

desafío de gobierno, y en este sentido “la violencia y la delincuencia se han convertido en el elemento central del imaginario colectivo, la cultura y hasta el modo de hablar”, de acuerdo con Sefcovich (2014, p. 16).

Además, la violencia física es claramente visible, pero es sólo la punta del iceberg, pues, siguiendo a Bourgois en Nivón, 2015, p. 63), “existen diversas formas de violencias invisibles: normalizada, estructural y simbólica, las cuales representan formas de coerción, miedo y sometimiento”; y es así que en la actualidad asistimos a un debate sobre los orígenes históricos y culturales de las violencias asociadas al delito, en el que converge la necesidad de superar los enfoques reactivos y parciales para su explicación y atención social. (CONAVIM 2012, Peñaloza 2012, Cunjama & García 2015, Sefcovich 2014, Covarrubias 2012).

El propósito de estas líneas es destacar la dimensión cultural y la relevancia de estas violencias para su prevención, desde un enfoque de gobernanza estratégica cultural, cuyos ejes sean los derechos culturales aprobados recientemente por el Congreso de la Unión. En otras palabras, se pretende llamar la atención sobre el papel que juega el aspecto cultural de nuestra sociedad en la construcción de las violencias, pero también su papel en la propia prevención de estas, a través de intervenciones culturales y artísticas basadas en la aplicación, el respeto y la promoción de los derechos culturales a nivel federal.

Más allá del doloroso espectáculo de las múltiples violencias a las que asistimos actualmente, es indispensable cuestionarnos sobre nuestra capacidad para contenerlas y para reconstruir los vínculos de interacción que promuevan una convivencia civilizada fundada en la dignidad humana. En resumen, lo que nos convoca aquí es la presentación de las bases de un modelo de gobernanza estratégica cultural fundamentado en los derechos culturales como una herramienta privilegiada de transformación social, con la única advertencia de que, efectivamente, es simplemente privilegiada, no mágica.

*No existe un documento de cultura que
no sea a la vez documento de barbarie.
Walter Benjamin²*

Las claves de interacción social como violencias

Para García Canclini (1987, p. 25), la cultura es el “conjunto de procesos donde se elabora la significación de las estructuras sociales, se la reproduce y transforma mediante operaciones simbólicas, como parte de la socialización de la clases [...] y del estilo que la sociedad adopta en diferentes líneas de desarrollo”; o bien, como abrevia de otro modo Bazdreh (en CONAVIM, 2010, p. 83), “la cultura es el modo como el ser humano se encarga del mundo que le tocó vivir y de la relación con sus semejantes”.

² Benjamin, Walter (2001: 46) *Ensayos escogidos. Tesis de Filosofía de la Historia (VI). México. Ediciones Coyoacán.*

Hacerse cargo de ese mundo y de la relación con nuestros semejantes, implica una apropiación y disputa por los bienes materiales y simbólicos que consideramos valiosos. Por ello, la violencia se ha caracterizado como un recurso en nuestro proceso civilizatorio que permite conseguir bienes y fines individuales o colectivos (Op. Cit. 2010, p. 89)

Suponer que la violencia es una construcción social, económica, cultural y política, implica buscar en los hábitos de convivencia y en el proceso de apropiación simbólica, sus causas; en otras palabras, entender las causas culturales de la violencia demanda investigar, al menos, las claves culturales de la interacción social (Op. Cit. 2010, p. 87).

Lo anterior debido a que “la violencia deriva de la forma como construimos a los seres humanos y los enseñamos a relacionarse con los otros; de cómo ejercemos el poder al interior de las familias; de la forma como producimos y distribuimos la riqueza y el ingreso; de las modalidades de apropiación y uso de nuestros espacios y recursos; de las formas de gobierno y ejercicio del poder político, y de cómo se toman las decisiones que atañen a lo colectivo; de las modalidades y los contenidos de la educación y transmisión de la cultura; de los modelos aspiracionales que se promueven en los medios masivos, y en la economía globalizada; de las opciones de vida y desarrollo que no ofrecemos a nuestros jóvenes. Por último, todas y todos contribuimos, de alguna forma, a construir ambientes y relaciones violentas” (Jusidman, 2010, p. 11).

Si coincidimos con Herder (en Sefcovich, 2014, p. 53) en que “cada comunidad humana tiene una forma y un molde únicos”, y por lo tanto “sus miembros nacen dentro de una corriente de tradición que da forma tanto a su desarrollo emocional y físico, como a sus ideas”, deberíamos rastrear esa corriente de tradición en nuestras interacciones sociales. Es decir que, al investigar las formas y moldes culturales, se exige buscar en los registros históricos e indicadores estadísticos, y no sólo en nuestros órdenes normativos e institucionales: investigar en las claves culturales de la interacción social, no solo en nuestra poesía normativa jurídica.

Un recuento mínimo de algunos datos preliminares nos permite elaborar nuestro breve diagnóstico de esas claves culturales de interacción social en México:

1. Casi la mitad de la población es pobre (53.3 millones, CONEVAL)
2. El 1% de la población concentra el 21% del PIB (Esquivel, 2015)
3. Cuatro fortunas concentran el 9% del PIB (Esquivel, 2015)
4. El promedio de escolaridad nacional es equivalente a nivel secundaria (9.1 años, INEGI).
5. El 25% de nuestros jóvenes de 20 a 24 años están desempleados, y tampoco cursan estudios (OCDE) .
6. Uno de cada dos mexicanos considera que las autoridades son parte de la delincuencia (CESOP, 2016)

³ OCDE (2013: 7) *Panorama de la educación. Disponible en [https://www.oecd.org/edu/Mexico_EAG2013%20Country%20note%20\(ESP\).pdf](https://www.oecd.org/edu/Mexico_EAG2013%20Country%20note%20(ESP).pdf) Consultado en: Abril 2016*

Este reconocimiento de los factores económicos cotidianos, nos muestra un país marcado por la desigualdad, la pobreza, la desconfianza y la exclusión, las cuales son expresiones de una violencia estructural que a su vez detona violencias como las de tipo social, criminal, de género y de Estado.

Para Sefcovich (2014, p. 81), “en la sociedad mexicana, las relaciones sociales siempre han tenido el componente de la violencia [...] la violencia ha sido y sigue siendo el telón de fondo de la vida cotidiana en México. Por momentos, con mayor intensidad que en otros, pero siempre presente”, lo cual no es otra cosa que decir que la exclusión social y las violencias atraviesan históricamente nuestra cultura y condicionan nuestra interacción social.

Si bien estas violencias condicionan culturalmente nuestras interacciones sociales, no significa que estemos determinados históricamente, dado que la misma cultura que condiciona conductas violentas puede convertirse en una herramienta para la transformación de las mismas prácticas visibilizándolas, sensibilizándonos, y capacitándonos, con el objetivo de resolver nuestros conflictos de manera pacífica.

Para Vich (2014, p. 19), “si bien los objetos culturales son muchas veces cómplices de toda esta problemática [p. e. la llamada cultura hedonista de consumo neoliberal, que deviene en múltiples exclusiones y violencias], lo interesante es que, al mismo tiempo, muchos de ellos también son capaces de establecer respuestas diferentes y pueden comenzar a cumplir una función [...] hacia el cambio social.”

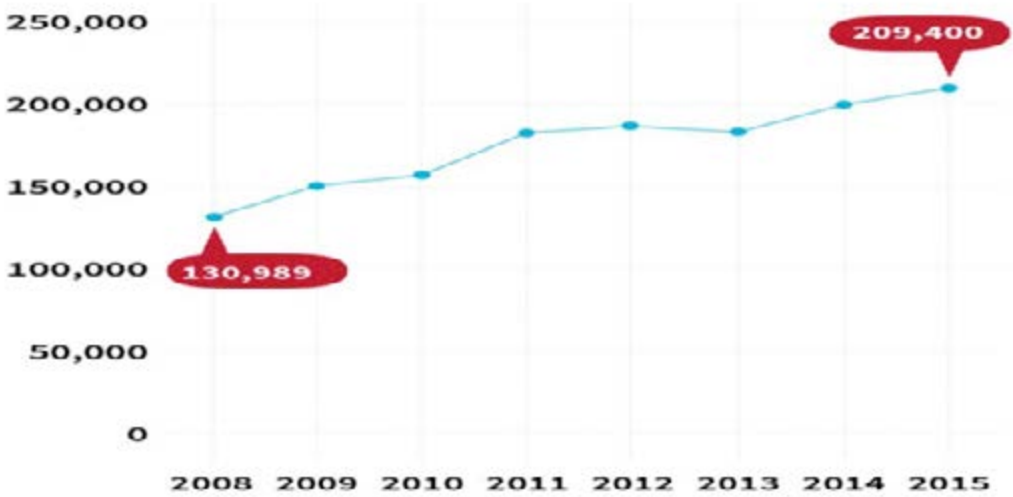
En la actualidad, es un lugar común suponer que la “gestión y el desarrollo cultural pueden contribuir a generar un ambiente de paz y colaboración promoviendo valores de reconocimiento, convivencia y atención de los conflictos” (Nivón en Rojas, 2015, p. 50); sin embargo, lo que no es común es hablar de los procesos y metodologías que implican esas acciones, particularmente, desde el Estado y la sociedad civil organizada a partir de un enfoque basado en los derechos culturales.

A continuación, esbozamos un modelo de gobernanza estratégica con ejes de acción vinculados a algunos de los derechos culturales recientemente aprobados en la Cámara de Diputados, y cuya finalidad es repensar la planeación estratégica en términos de la aplicación, el respeto y el fomento de los derechos culturales en México.

Gobernanza estratégica y derechos culturales para la prevención

Desde hace algunos años, la clase política comenzó a interesarse por los problemas de seguridad pública, dado que, según han expuesto algunos analistas, ese discurso podría hacer ganar o perder elecciones; sin embargo, dicho interés se materializó únicamente en el incremento exponencial del gasto público en seguridad, con prácticamente ninguna mejora sustantiva en los indicadores delictivos.⁴

⁴ Entre 2006 y 2015, México triplicó su gasto en seguridad pública. Contralínea. Disponible en: <http://www.contralinea.com.mx/archivo-revista/index.php/2015/03/03/gasto-en-seguridad-publica-barril-sin-fondo/> Consultado: 3 de marzo de 2015.



Anexo⁵

Lo anterior responde a cierta creencia que supone que los problemas de inseguridad se solucionan con más policías, y como resultado, las autoridades integran más elementos, patrullas y equipo, lo cual, consideramos, traería en consecuencia más detenidos.

En resumen, una de las razones por la falta de resultados en materia de seguridad es que la salida política ha sido predominantemente autoritaria y policial.

El reconocimiento de la violencia como un fenómeno complejo y multifactorial, coloca el tema de la seguridad más allá de una cuestión meramente policial, lo que demanda desarrollar políticas integrales de largo plazo, en particular en materia de prevención, a través de modelos como el de gobernanza estratégica desde un enfoque de derechos culturales.

De acuerdo con (Rendón y García, 2014), es posible “prevenir la violencia y disminuir sus efectos, de la misma manera en que las medidas de salud pública han logrado disminuir, en muchas partes del mundo, diversas complicaciones que amenazan la salud humana”; sin embargo, para implementar estas acciones, en México enfrentamos al menos tres problemas (Fondevila en Covarrubias, 2011, p. 18):

⁵ Disponible en: <http://ethos.org.mx/es/ethos-publications/reporte-ethos-descifrando-gasto-seguridad/>

1. Problema político. Donde el funcionario de turno no invierte en una política que dará sus frutos probablemente cuando él ya no se encuentre en funciones; es decir que no le va a traer beneficios en términos de capital político (al menos no de manera inmediata).

2. Problema policial. Donde la ya referida cultura institucional de los organismos policiales considera que los problemas de seguridad pública se resuelven con soluciones "policiales" (más policías y patrullas), y que el rol del ciudadano se restringe a la denuncia.

3. Problema social (a nuestra consideración, el más grave de todos). Donde la profunda desconfianza ciudadana, respecto a sus policías y autoridades, a los responsables de la administración y procuración de justicia lo que se refleja que en las encuestas obtiene niveles inquietantemente bajos (25.3% de satisfacción con la policía, INEGI- Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2015)

En los últimos años, dados los escasos resultados en materia de seguridad, hemos avanzado en la atención de la delincuencia para encuadrar el fenómeno violento desde un enfoque multidisciplinar y no reactivo.

En términos prácticos, algunas consecuencias de este avance se dieron con la publicación, en el año 2012, de la Ley General para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia que define a la prevención social de la violencia como "el conjunto de políticas públicas, programas y acciones orientadas a reducir factores de riesgo que favorezcan la generación de violencia y delincuencia, así como, a combatir las distintas causas y factores que la generan".⁶

Es ahí, donde diversos expertos señalan, que es indispensable trabajar desde diferentes ámbitos para fortalecer la convivencia e interacción social. Estos expertos señalan al menos seis conceptos esenciales para una política transversal:⁷

1. Comunidad. Formada por los habitantes que comparten generalmente una identidad, una integración social y un espacio físico.

2. Ciudad o territorio. Escenario sobre el cual se desarrollan las dinámicas sociales, el cual debe ser explorado con una estrategia transversal que impacte en la calidad de las relaciones y comportamiento de la sociedad.

3. Innovaciones sociales y aproximaciones creativas. Diversas prácticas artísticas y culturales de innovación social han mostrado gran efectividad como herramientas para reconstruir la convivencia social, generan sentido de comunidad, crean conciencia sobre problemáticas específicas y alejan a poblaciones vulnerables de riesgos.

⁶ Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGPSVD.pdf>

⁷ Segundo Foro Internacional. *Prevención del delito e innovación social*. Tijuana, México. 2012. Alianzas municipales para la prevención de la violencia en Centro América y la República Dominicana (AMUPREV) <http://www.amuprev.org/noticias/?id=1532>

4. Evidencia: El objetivo fundamental de la prevención del delito es reducir la inseguridad subjetiva (percepción), y objetiva (incidencia delictiva); sin embargo, las políticas preventivas se enfrentan a grandes desafíos cuando se trata de evaluar, sistematizar y dar a conocer los resultados de su impacto.

5. Integralidad y gobernanza. La coordinación de los distintos ejes de política pública a través de los diferentes órganos de gobierno, incluyendo mecanismos de participación ciudadana.

6. Juventud. Principal grupo etario que es el más afectado por la violencia y la delincuencia, tanto en su papel de víctimas, como victimarios, que se busca integrar en las intervenciones de prevención.

Podría agregarse, llegado a este punto, un séptimo concepto, el cual se encontraría vinculado a la integralidad y gobernanza, pero también a las aproximaciones creativas, que sería el enfoque basado en derechos humanos, particularmente en los derechos culturales, a propósito de la aprobación y publicación en junio de la Ley General de Cultura y Derechos Culturales.

En este camino alternativo a los tradicionales (reactivos y represivos) para tratar el delito, el enfoque basado en derechos culturales dentro de una gobernanza estratégica, tendría la capacidad de colaborar en la recuperación de los lazos sociales al interior de la comunidad (barrio, colonia), así como generar diversos espacios de inclusión.

La cultura y las actividades artísticas han demostrado ser una eficaz alternativa en materia de prevención de la violencia y de otros riesgos sociales. De hecho, ofrecen una ventaja comparativa respecto a las estrategias tradicionalmente policiales para recuperar los lazos sociales al interior de una comunidad fragmentada, así como para abrir un espacio de inclusión para segmentos de población en riesgo, como jóvenes desempleados y excluidos del sistema educativo.

La crisis en el ejercicio de los derechos humanos y en materia de seguridad que vivimos, ha generado un declive en la confianza y en la solidaridad al interior de las comunidades. El miedo al crimen afecta nuestros espacios comunes de convivencia: parques, plazas y calles se abandonan al volverse lugares peligrosos. Muchos sectores sociales se retiran de la vida pública y recurren al encierro para reducir riesgos.

En este contexto, la cultura y el arte pueden servir para motivar a la gente a salir de sus casas, y de esta manera, romper la dinámica de encierro de las personas reintegrándolas al espacio público de modos diversos, entre los más destacados (Fondevila en Covarrubias, 2011, p. 19):

1. Colaborando en la recuperación física de las calles.
2. Integrando a la comunidad en proyectos colectivos.
3. Rompiendo la dinámica de encierro de las personas produciendo vida pública en los lugares comunes, es decir, aportando a la confianza interpersonal e institucional.

La cultura, y el arte en particular, ofrecen medios creativos de expresión de inconformidades, así como opiniones críticas de lo social. Aunado a ello, representan un medio de inserción que brinda identidad, es decir, un genuino espacio de intercambio crítico

que ofrece confianza e integración. En este sentido, es importante destacar el poder de convocatoria de la cultura y del arte, muy diferente al burocrático o militante que tradicionalmente han operado. A diferencia de estos, la cultura y el arte tienen la posibilidad de ser ampliamente inclusivos, pues permiten saltar por encima de barreras sociales, de género, de ingresos económicos, étnicos, ideológicos, entre otros. Es este potencial el que debe ser usado por sectores tradicionalmente excluidos (como jóvenes) para reclamar su lugar en la sociedad (Fondevila en Covarrubias, 2011, p. 20)

Esto podría ser una alternativa, a largo plazo, de las soluciones habituales contra la delincuencia y otros riesgos sociales; además, se presenta como una posibilidad con menor impacto mediático, pero también menos agresiva y costosa, que la de poner un policía en cada esquina o delante de cada objeto que consideremos valioso sin dejar de lado que, al mismo tiempo, es un camino que la comunidad puede recorrer de manera democrática, abierta y plural.

Sommer (en Vich, 2014, p. 59) sostiene que “la cultura proporciona “agencia” allí donde las estructuras sociales parecen inamovibles”, y para lograrla, las actividades culturales generan un espacio de maniobra que contribuye a algunos cambios en lo cotidiano, involucrando a los ciudadanos en la construcción de una imagen renovada de sí mismos que favorece algunas transformaciones sociales.

En resumen, al ser la cultura un vehículo privilegiado de comunicación y diálogo que renueva las representaciones de nuestra humanidad compartida, desde nuestra diferencia constitutiva, posibilita el mutuo reconocimiento abonando a una convivencia ordenada de respeto a la diversidad, es decir, construyendo ciudadanía y convivencia pacífica.

La cooperación gobierno-sociedad, en materia de prevención social de la violencia y de producción de seguridad ciudadana, debe partir de reconocer al Estado como el principal garante y promotor de los derechos de sus ciudadanos, entre ellos, los derechos culturales.

La publicación del Decreto de La Ley General de Cultura y Derechos Culturales en junio del presente año, obliga al Estado a elaborar acciones para avanzar en las políticas preventivas y posibilitar el tránsito hacia un enfoque de derechos en las propuestas e iniciativas en materia de política cultural. El artículo 12 en su apartado I y XI de la LGCDC sostiene que:

Para garantizar el ejercicio de los derechos culturales, la Federación, las entidades federativas, los municipios y las alcaldías de la Ciudad de México, en el ámbito de su competencia, deberán establecer acciones que fomenten y promuevan los siguientes aspectos:

- I. La cohesión social, la paz y la convivencia armónica de sus habitantes;
- II. ...
- III. La inclusión de personas y grupos en situación de discapacidad, en condiciones de vulnerabilidad o violencia en cualquiera de sus manifestaciones.

El enfoque en derechos culturales para el desarrollo debería situar la dignidad humana en el núcleo de sus programas y acciones. Para llevarse a cabo de manera efectiva (siguiendo a Ramos y Flores, 2013:48) se debe contar con esquemas de gobernanza estratégica cultural.

Un proceso de gobernanza estratégica, liderado por el Estado con base a un enfoque de derechos culturales, podría ofrecer una alternativa para implementar un modelo integral de cooperación, en el cual confluya una cultura ciudadana y su impacto en el fortalecimiento de la seguridad.

Los elementos básicos de este modelo con los apartados y títulos correspondientes en la Ley General de Cultura son:

- 1. Una visión de gestión articulada a la seguridad ciudadana y al desarrollo**, que podemos reconocer en el título primero: Disposiciones generales; y en el título segundo: Derechos culturales y mecanismos para su ejercicio de la Ley General de Cultura.
- 2. Una gestión transversal articulada al desarrollo humano**, que podemos explorar en el título primero, y segundo, mencionados en el punto 1.
- 3. Liderazgo estratégico para la transversalidad y su impacto en el desarrollo**, en el título primero, segundo, pero también en el título tercero: Bases de coordinación, capítulos I, II y III.
- 4. Coordinación intra e inter organizacional para el desarrollo**, que podemos sondear particularmente en el título tercero: Bases de coordinación: capítulos I, II y III.
- 5. Estrategias transversales para el fomento de una seguridad ciudadana y su impacto en la prevención de riesgos**, en el título segundo, y el título cuarto: De la participación social y privada.
- 6. Implementación transversal de políticas para el desarrollo**, en el título tercero: Bases de coordinación; capítulos I, II y III.
- 7. Monitoreo de políticas transversales para la prevención**, en el título tercero completo, y el título cuarto: De la participación social y privada.
- 8. Evaluación de los impactos del modelo transversal para el desarrollo humano**, incluidos en el título tercero completo y el cuarto arriba mencionados.
- 9. Indicadores de gestión con desarrollo humano y su impacto en la seguridad ciudadana**, en el título tercero completo.

El éxito del modelo depende en gran medida de la voluntad social y de la aplicación política, no sólo proveniente de los funcionarios del Estado, sino de ciudadanos comprometidos en dar seguimiento y exigir rendición de cuentas al modelo; es decir, depende de la “ciudadanización” del Estado.

Los resultados, en general, de una política de prevención con estos elementos, son muy alentadores en materia de integración y de auto reconocimiento de las comunidades; sin

embargo, falta generar indicadores de resultados que no sólo atiendan a los aspectos cuantitativos (beneficiarios, actividades, productos), sino que los posibles indicadores cualitativos (reconocimiento, empoderamiento, integración) podrían ser clave para generar proyectos de largo alcance que vuelvan a muchas iniciativas autogestivas, y que no dependan de los ciclos administrativos de las autoridades municipales, estatales o federales.

Generar políticas de gobierno para la seguridad ciudadana (siguiendo a Ramos y Flores, 2013, p. 38) que promuevan la construcción de una ciudadanía y una prevención social de riesgos, debería tener al menos tres atributos:

1. Ser transversal e inclusiva, con modelos de participación de la misma ciudadanía en el diseño, sobre todo en la evaluación de las iniciativas.
2. Ser generadora de valor, pues las iniciativas deben ser ejercicios de transparencia de recursos y resultados que modifiquen las percepciones de los participantes respecto al papel del Estado. Y,
3. Ser sostenibles a largo plazo, para evitar las dependencias a las coyunturas y voluntades políticas, es decir, institucionalizar las iniciativas aprobadas para obtener resultados de largo plazo.

Es indispensable sensibilizar y formar cuadros en la gestión cultural, vinculados al enfoque de derechos humanos, cultura ciudadana y gobernanza, que implementen y operen las políticas inspiradas en estos ejes.

Por último, en México, el incremento inédito, registrado en los últimos años, de la violencia asociada al delito, impulsa un permanente cuestionamiento sobre sus bases culturales, entre ellas, la fragmentación social y del deterioro simbólico de los modelos aspiracionales de las actuales generaciones. En este sentido, algunos expertos insisten en lo urgente que es atender la dimensión cultural de las comunidades para detonar procesos de desarrollo y convivencia social, a niveles locales, con un enfoque preventivo, transversal y basado en derechos (Covarrubias, 2011; Recamán & Mass, 2014; Barrios & Chaves, 2014).

Las actividades culturales y artísticas de innovación social son áreas de oportunidad para buscar salidas a la crisis social y de seguridad, a través de la reconstrucción de los lazos sociales de manera creativa. Para Canclini (1987, p. 61), “uno de los signos de que vamos hacia la superación de la crisis podría ser, que los que hacemos cultura, en vez de tener que protegernos de los políticos, podamos contribuir a inventar otras formas, acordes con el estilo de cada pueblo, de participar y decidir en la política, de comprenderla y cambiarla”.

Esta vinculación y compromiso con el tránsito hacia modelos de democratización cultural⁸, nos exige repensar el papel del Estado mexicano, en sus tres niveles de gobierno, junto con el de las comunidades y el de los mediadores o gestores culturales, en un contexto de desencanto provocado por la alternancia política, la crisis de la representación democrática y por el poco interés en los asuntos públicos. Este replanteamiento no puede ser sólo especulativo y abundante en buenos deseos, sino que debe acompa-

ñarse por buenas prácticas que sugieran metodologías como el enfoque de gobernanza estratégica basado en derechos culturales, sobre todo por la certeza de que existen voluntades políticas, comunidades comprometidas y agentes capaces de incidir con éxito en una compleja realidad para detonar procesos de bienestar y desarrollo.

Por ello, son estimulantes los ejercicios de democracia participativa en políticas culturales que promueven dinámicas incluyentes según las necesidades y deseos de cada quien,⁹ pues, para nosotros siguiendo a Teixeira (2009, p. 247), “el modelo de democracia participativa busca incentivar la participación popular en el proceso de creación cultural y las formas de autogestión de las iniciativas culturales”.

Por último, es fundamental llamar la atención sobre el modelo de gobernanza estratégica cultural basado en derechos, como herramienta privilegiada para la prevención de ciertos riesgos sociales; sin embargo, no podemos esperar que dicho modelo resuelva por sí solo el estado de deterioro progresivo que vivimos todos los días en diversos órdenes de lo social. Que nadie se confunda: la convivencia en paz demanda ciudadanos reales y no imaginarios (Escalante), que están obligados a construir y a exigir derechos sociales, económicos y políticos, y no sólo talleres de manualidades y actividades de ocio exquisito.

⁸ Para Teixeira (2009: 246), las políticas de democratización cultural se basan en el principio mediante el cual la cultura es una fuerza social de interés colectivo que no puede estar a merced de las disposiciones ocasionales del mercado, y por lo tanto debe ser apoyada conforme a principios consensuales. Busca crear condiciones de acceso igualitario a la cultura para todos los individuos, y grupos. No privilegia modelos previamente determinados, como el nacionalismo,

⁹ Como los procesos de Cultura Viva Comunitaria, cuya Plataforma está presente en diecinueve países de América Latina, un conjunto amplio de experiencias de arte, cultura y comunicación popular, una trama de experiencias autónomas y auto-gestionadas de grupos culturales insertos en organizaciones de base, que desarrollan procesos pedagógicos. <http://iberculturaviva.org/wp-content/uploads/2017/01/Libro-Educacion-en-la-Armon%C3%ADDa-CulturaEducacionComunidad-Medellin-Col.compressed.pdf>

Referencias Bibliográficas

- Barrios, Andrea y Chaves, Ángel (2014) Transformar la realidad social desde la cultura: Planeación de proyectos culturales para el desarrollo. México. Intersecciones 34. CONACULTA
- Benjamin, Walter (2001) Ensayos escogidos. Tesis de Filosofía de la Historia (VI). México. Ediciones Coyoacán.
- CONEVAL. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2015) Medición de la pobreza en México y en las entidades federativas 2014. México, CONEVAL http://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Pobreza%202014_CONEVAL_web.pdf Consulta Abril 2016.
- CONAVIM. Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la violencia contra las mujeres (2010) Orígenes de la Violencia en México. Foro Interdisciplinario. CONAVIM. México
- Covarrubias, Gerardo (2011). Desarrollo Cultural Comunitario. Opciones para la cohesión social. Una aproximación. México. Intersecciones 24. CONACULTA
- ----- (2012) Violencia y cultura en México. México. Intersecciones 28. CONACULTA
- ----- (2013). La cultura como eje en la prevención social del delito. Memoria del Primer Seminario Internacional sobre Constitucionalidad y Derechos Humanos. Universidad Juárez del Estado de Durango. México.
- Cunjama, Daniel y García, Alan (2015) Prevención social de las violencias y el delito. México. INACIPE.
- Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública, ENVIPE (2015) México. INEGI <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/hogares/regulares/envipe/> Consulta, abril 2016.
- Esquivel, Gerardo (2015) Concentración del poder económico y político. México, OXFAM
- Freud, Sigmund (2011). El malestar en la cultura. Alianza, Editorial
- García Canclini, Néstor (Coord) (1987) Políticas culturales y crisis de desarrollo. Un balance latinoamericano. México. Grijalbo
- INEGI. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2016) Cuéntame. Escolaridad. Disponible en <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/escolaridad.aspx?tema=P> Consulta Abril 2016.
- H. Congreso de la Unión. Decreto de la Ley General de Cultura y Derechos Culturales (2017) Disponible en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGC-DC_190617.pdf Consulta septiembre 2017.

- Nivón, Eduardo (2015) Cultura y gestión de la paz. El alcance de los proyectos culturales en Rojas, Mauricio (2015) La gestión cultural en 3D. Debates, desafíos y disyuntivas. Santiago de Chile. FCE.
- Peñaloza, Pedro (2012) México a la deriva: Y después del modelo policiaco ¿Qué?. México. UNAM
- Ramos, José María y Villalobos, Alberto (2013) Gobernanza y prevención transversal en la frontera norte. México. CAPD, Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, CASEDE.
- Recamán, Ana Lucía y Maass, Margarita (2014) Dimensión social de la cultura. Gestión Cultural para el Desarrollo Sostenible. México. Intersecciones 33. CONACULTA
- Rendón, Eunice y Santibón, José Luis (2014) Prevención social de la violencia y la delincuencia. SEGOB e INACIPE. México.
- Sefchovich, Sara (2015) Atrévete. Propuesta hereje contra la violencia en México. México. Aguilar.
- Teixeira, Coehlo (2009) Diccionario crítico de Política Cultural. Barcelona, Gedisa.
- Vich, Víctor (2014) Desculturizar la cultura. La gestión cultural como forma de acción política. Buenos Aires, Siglo XXI.



Modelo de comunicación estratégica para el desarrollo y transformación de los vínculos entre los componentes y la organización de MiE Culturales en Ciudad de Puebla, San Pedro y San Andrés Cholula

Siljka Juárez Bretón

Las Micro Empresas (MiE) culturales son de vital importancia para el desarrollo porque representan sujetos de cambio que no solo se enfocan en aspectos económicos, sino que permiten desarrollar un sentido de pertenencia de capital social, diversidad de actores y subculturas. (Ramírez, et al., 2004). La comunicación estratégica puede incidir positivamente en los procesos de la conformación de las MiE culturales, para que estas logren una mejora en el conocimiento de sus dinámicas y relaciones, así como de sus productos culturales, sobre todo dentro del dinamismo en el contexto internacional, que implica que todas las estructuras sociales estén enfrentando cambios importantes.

En México las MiPyME contribuyen con 7 de cada 10 empleos formales. Se les considera el motor económico del país, ya que generan cerca del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) (PRO MÉXICO), y, aunque hay diferentes intentos por establecer una categoría, la diversidad de fuentes y enfoques con que se les caracteriza dan como resultado una clasificación analíticamente falaz, puesto que parece que la importancia de la MiPyME está definida por el impacto económico que puede tener, aun cuando se considera también que existen elementos o beneficios secundarios, denominados *intangibles*, que pueden beneficiar aún más, paralelamente al aspecto económico.

Lo anterior se relaciona directamente con los conceptos de *desarrollo* considerado como un estadio superior, es decir, cuando se alcanza un equilibrio estable entre las partes de un organismo (Ackhard, 2005), *desarrollo sustentable* - que debe considerar, no solo problemas ambientales, sino también otros problemas sociales, y, finalmente, el de *cultura*, el cual, como concepto que se compromete en todos los tejidos sociales siendo

necesario e imprescindible (Geertz, 1998), otorga las dimensiones que dan sentido a la existencia de lo social y, al mismo tiempo, supone conocimientos, costumbres, creencias y artes.

Surge así la propuesta de *desarrollo cultural sustentable*, que deja ver que todo modelo de desarrollo se encuentra conformado por un complejo de manifestaciones intelectuales y culturales. En este sentido, incluir la comunicación en el funcionamiento de las empresas culturales, se vuelve imperante. La importancia radica en transferir la información en distintos niveles. Dicha situación da pie a un sistema de interacción humana en el que se realizan funciones esenciales que ayudarán a alcanzar las metas; sin embargo, las MiE culturales plantean nuevas formas de vinculación, toma de decisiones y estrategias de comunicación.

Para tener una mayor claridad, fue necesario realizar un análisis de la contribución de las diversas Industrias Culturales: música, industria editorial, artes plásticas, cine, fotografía, patrimonio cultural, artes interpretativas y otras audiovisuales. Se revisó la participación de la recaudación de sociedades, asociaciones y cámaras de las industrias culturales del Municipio de Puebla de Zaragoza, dentro de las que se identificaron las industrias y actividades culturales comprendidas por los derechos de autor, para medir su contribución económica al desarrollo municipal, el número de personas que emplean y su comercio con el exterior. Posteriormente se establecieron las unidades de análisis, con la clasificación de Olmos (2004), que categoriza a los grupos seleccionados como: profesionales (artistas, creadores, managers y administradores culturales profesionales), y expertos especializados (profesionales especializados en instituciones culturales, intercambio entre personas de experiencias comunes, tutorías y análisis comparativo de formas artísticas y público); no obstante, también se consideraron características retomadas de la propuesta de Neugovsen (s.f.) como son: proponer una actividad relevante en el ámbito artístico cultural de las áreas geográficas señaladas; ser reconocidos por pares o por otras instancias; tener una clara actitud emprendedora en términos de perseverancia, visión, misión, búsqueda de la sostenibilidad; y pertenecer a alguno de los siguientes rubros: Artes Plásticas, Artes Escénicas, Literatura, Producción de Video, Música, Editorial, Difusión Cultural y Formación de Públicos.

Una vez establecidos los indicadores, la selección de las MiE se realizó mediante un panel de expertos (Hernández, 2006), del cual se obtuvo una clasificación de 20 MiPyMEs Culturales en Puebla, San Andrés y San Pedro Cholula para su análisis. Algunos descubrimientos importantes a partir de la selección son:

- La presencia de Profesionales en las MiPyME culturales es total, y la gran mayoría cuenta con expertos especializados.
- Casi todas Las MiPyME culturales proponen al menos una actividad relevante en el ámbito artístico cultural en Puebla y Cholula, y son reconocidas en su calidad de empresa cultural, ya sea por los expertos en gestión cultural, como por instancias culturales.
- Casi la mitad (48%) carecen de una clara actitud emprendedora en términos de perseverancia, visión, misión, y búsqueda de la sostenibilidad.

- La difusión cultural es de los rubros más desarrollados en cuanto a la cantidad de MiPyMEs que le dedican actividades, pero con un nivel promedio de consolidación.
- Finalmente, la formación de públicos está bien expandida.

En el marco teórico se examinaron conceptos relativos a la complejidad del sistema de comunicación y su proceso cíclico que, sin importar los medios o herramientas, en todo momento reconfigura las emociones, percepciones, deseos, identidades, en suma, la riqueza de la vida simbólica de la cultura humana. Además, las estrategias de comunicación ya no deben ser una serie de pasos aplicables a partir de un simple diagnóstico basado en los componentes de los modelos tradicionales. Ahora se deben analizar aspectos culturales, intersubjetivos y contextuales para construir dichas estrategias a partir de las dimensiones materiales y simbólicas. Así, nace la *comunicación estratégica* como una propuesta que se considera pertinente, puesto que incorpora la discusión cultural como elemento primordial de análisis: la comunicación se aborda desde un enfoque multiparadigmático y transdisciplinar, que concibe, además, la actuación de la comunicación desde la estrategia y desde lo fluido (Massoni, 2013, p. 92)

También es importante mencionar las propuestas de Luhmann (2006) y Edgar Morín (García, 2006) con respecto a los sistemas y la complejidad en el uso de la teoría sistémica al interior de las organizaciones sociales, porque estas son sistemas sociales que se interrelacionan con el ambiente creando vínculos comunicativos que se replican en su interior. La organización, como analogía del individuo, necesita comunicarse permanentemente, por lo que Luhmann (2006) plantea que la comunicación es el elemento nodal para el sostenimiento de los sistemas.

Lo anterior obliga necesariamente a reconsiderar a la comunicación organizacional desde tres perspectivas: dejar de lado la idea de proceso y pensarla como un fenómeno social, cambiante, heteróclito y fundamental para la creación de la vida en sociedad; como parte de una disciplina de la 'Comunicación' enfocada en las organizaciones y que tiene, en la mayoría de los casos, una base sistémica para el entendimiento del objeto de estudio; y como un repertorio de técnicas y actividades para la investigación e intervención que permite anticipar cambios y solucionar situaciones de conflicto (Andrade, 2005).

Las organizaciones (MiE cultural) son sistemas complejos con forma definida. Utilizan procesos de autorreferencia, apoyados en la comunicación, para la construcción de redes sociales, lo cual permite la generación de conocimiento que se convierte en insumo de cambio con beneficio común, es decir desarrollo. Se considera que la comunicación estratégica es ideal para esa función. Cuanto más se transforman los procesos, los actores que participan en las estrategias, o que se ven influenciados de manera indirecta por ellas, se verán beneficiados. "La comunicación es un arma poderosa que posibilita la narración y la visibilidad del campo de la cultura en todos los campos" (Maass, 2006, p. 69), es decir, los contextos cotidianos en los que se sumergen los individuos. El factor humano es fundamental porque estas organizaciones están lideradas por emprendedores creativos, que ubican la importancia del capital creativo que está comprendido por los demás individuos que se interrelacionan, resignifican y reconstruyen al interactuar en

la MiE.

Partiendo de las variables y categorías, se consideró pertinente una investigación con un enfoque mixto ya que, al mismo tiempo, se busca comprender categorías interpretativas para el fenómeno comunicativo; pero también es interés de la investigación medir el grado de efectividad en el flujo de información al interior y exterior de la organización, por lo que se realizó un estudio exploratorio.

Las unidades de análisis fueron las MiES culturales de San Andrés, San Pedro Cholula y Puebla. Se establecieron por medio de un censo, también llamado enumeración completa, por el cual se definieron 20 organizaciones de diferentes niveles. La recolección de información se realizó mediante dos instrumentos: para la etapa cualitativa, se construyó una entrevista semiestructurada que se aplicó a los líderes de cada organización, mientras que la fase cuantitativa fue medida por medio de una escala DEO. Algunos de los hallazgos importantes en esta investigación son los siguientes:

- El rango de edad de los encuestados, en el que se concentra el mayor porcentaje, es de 21 a 30 años. La mayoría tiene grado académico de Licenciatura y su formación profesional se concentra en Comunicación y Ciencias Sociales y Humanidades. Lo anterior confirma que la edad en la que las personas llegan a congregarse en organizaciones culturales con objetivos concretos o en desarrollo, es la edad productiva laboralmente, de emprendedurismo, así como en la que se formulan un plan de vida o un camino profesional. El concepto de Dirección en este tipo de organizaciones está más relacionado con el de liderazgo o jefatura, que el de Gerencia.
- Del universo de organizaciones estudiadas, las que corresponden al primer nivel representan a la mayoría. Se observó que mantienen un concepto amplio del valor que se le otorga a la cultura y los bienes culturales, legitimando los procesos por medio de un beneficio económico. Sus objetivos atienden a una necesidad detectada: la formación de públicos o la falta de un acercamiento a la cultura. Solo en algunos casos, las organizaciones realizan evaluaciones cada determinado tiempo para establecer si los objetivos corresponden a las necesidades de las actividades, del momento y del entorno.
- En lo que corresponde a los organigramas, una constante en las organizaciones es la idea de una flexibilidad en las funciones de los miembros. Algunas ubican su estructura de forma orgánica, dándoles nombres como: circular, dinámico, o alcachofa; otras cuentan con organigramas lineales, pero todas reconocen que es necesario para su funcionamiento. La multidisciplinariedad de sus integrantes contribuye a la capacidad de resolver y de proponer. Suma también la disposición y las habilidades para atender a diversas actividades en una misma organización.
- Referente al “corazón” ideológico y sus componentes (misión, visión y filosofía), en la mayoría de las organizaciones se tienen identificados como la razón de ser su proyecto, pero no en todos los casos existen concretamente. En la mayoría de los casos hay más claridad en la misión, que responde al motivo de conformación, pero la visión está confusa, pues hay incertidumbre en aquello que las organizaciones quisieran ser o que tienen proyectado ser. En general, parece haber un mayor vínculo de

conocimiento de estos cimientos organizacionales (misión, visión y filosofía) a medida que la organización es más pequeña o pertenece a un nivel más bajo. Cabe señalar que los tres niveles consideran que el plan estratégico es entendible y razonable.

- La contribución al desarrollo social es considerada por los tres niveles dentro de sus proyectos en forma permanente, los datos recabados arrojan una autopercepción positiva de los miembros de las organizaciones.
- La confianza, en general, respecto al nivel de confianza de sus líderes, se ubica, casi en su totalidad, en la categoría de completa y alta. Hay que considerar que la mayoría de las organizaciones del segundo y tercer nivel están compuestas por pocos miembros, ya que corresponde a su naturaleza. Reiterar el liderazgo es una forma de reconocimiento a ellos, a las decisiones, a las actividades y a su quehacer.
- El funcionamiento de las organizaciones del tercer nivel está claramente concentrado en la comunicación que mantienen entre ellos: entre más pequeña o menos estructurada formalmente, la comunicación es una herramienta sólida e indiscutible. La elección de los canales de comunicación utilizados es un elemento que determina formalidad. La diversidad de opiniones sobre la preferencia para comunicarse al interior de sus organizaciones demuestra la diversidad de pensamientos, proyectos y estructuras. La comunicación es una categoría altamente reconocida por los tres niveles de organizaciones, sin embargo las del tercer nivel le atribuyen valores significativamente mayores en comparación con las dos restantes. El tamaño de la organización, así como el número de los miembros que las componen (existen algunas con uno, dos o tres colaboradores), facilita el flujo de comunicación, además de privilegiarla como una herramienta por no tener costo y ser indispensable.
- El tema de la comunicación externa es reconocido en general por los miembros de las organizaciones de tercer nivel. Relacionarse y comunicar ya no es una tarea que únicamente se privilegia y se reconoce al interior, sino también hacia afuera. Se confirma que las organizaciones concuerdan con que los mensajes que generan y difunden, los posicionarán, relacionarán y vincularán de forma positiva. La necesidad de relacionarse y fortalecerse como un gremio artístico-cultural se inicia con el reconocimiento de su mensaje, de sus objetivos, así como de los productos, servicios y experiencias que ofertan.

Dentro de las conclusiones, podemos generalizar que no se puede partir de los conceptos o constructos teóricos tradicionales para entender la relación entre la MiPyME y cultura, mucho menos para construir estrategias que permitan, a partir de las acciones de la organización, promover bienes simbólicos culturales que generen desarrollo. Los informes del INEGI (2014 y 2015) explican numéricamente la participación de las MiPyME en el sector económico del país, pero no muestran la relación organización-cultura-desarrollo. Debe haber un cambio de dinámica en el gremio artístico-cultural, en que las instituciones deben evolucionar, adaptarse a las nuevas formas de creación y gestión de acuerdo a su contexto. La figura de la ‘MiE cultural’, desde la creatividad, construye objetivos acorde a las necesidades situacionales de ella y el entorno. Si bien se enmarca en el modelo de MiPyME, supera la visión económica tradicional y se muestra como

alternativa y promotora de desarrollo sostenible y autosustentable; parte de nuevas formas de vinculación y de toma de decisiones. El desarrollo se dará sólo si se llevan a cabo procesos socioculturales de *revaloración*; es decir, sería muy difícil alcanzarlo desde propuestas *macrosociales*. Necesariamente se plantea el trabajo desde lo local, con pequeños impactos que irán creciendo. El cambio se gestará de forma horizontal con la participación de los actores: no hay cambio sin acción y apropiación. Los proyectos autosustentables, competitivos y profesionales que consideran la cultura como materia prima y que desarrollan estrategias que promueven la participación y la efectiva puesta en común, serán aquellos de permearán y generarán desarrollo.

Se ha desarrollado una propuesta de *modelo*, según los requerimientos arrojados por el análisis del trabajo de campo. La propuesta tiene una doble validación. Por un lado, evalúa de forma estadística; y por el otro, se aplica de forma empírica. Los resultados son ampliamente satisfactorios.



Figura 1: Modelo interaccional

Se tomaron cuatro organizaciones de distintos niveles y se realizó la presentación del modelo de forma expositiva, en las que intercambiaron preguntas, respuestas, observaciones y comentarios. El apoyo didáctico fue un cuadernillo de trabajo en el que al final de las sesiones los integrantes de las organizaciones expresaban sus opiniones por escrito respecto al tema tratado.

En conclusión, se estableció que debe haber un cambio de dinámica en el gremio artístico-cultural, a través de la evolución de las instituciones, dado que la adaptación a las nuevas formas de creación y gestión, de acuerdo a su contexto, es indispensable para la procuración de relaciones entre los integrantes del gremio. Una vez obtenida tal información, se procedió a evaluar por medio de preguntas abiertas respecto a ciertos

aspectos del modelo del que se puede resaltar que: a) es útil para la identificación de otros factores que intervienen en el proceso de generación de un producto cultural, o bien tomar en cuenta la dirección en la que se diseña el producto, es decir, si es idea de la organización, o si es por encargo, etcétera; b) es una forma eficiente de proyectar el desarrollo organizacional en una perspectiva sistémica que integra a los individuos, la organización y su entorno; c) visualiza aspectos considerados, pero que los integrantes de las MiE culturales no sabían cómo estructurar; d) también ha ayudado a distinguir nociones que se podrían trabajar mejor en distintos niveles: cada punto establece técnicas y herramientas que propician el desarrollo de estrategias efectivas, basados en las problemáticas y necesidades de cada MIE.

A partir del uso del modelo, los integrantes de las organizaciones detectaron la importancia de la comunicación, lograron identificar problemas y soluciones, fueron capaces de visualizar áreas de oportunidad y concluyeron en la necesidad de una autoapropiación de su experiencia, básicamente en dos ejes: el primero, señala la manera en cómo entienden su organización y la reflexión de cómo deberían entenderla, a partir de las detecciones de sus problemas raíz; y el segundo, en la detección de los elementos determinantes que deben tomar en cuenta en la planeación y en sus sistemas de comunicación, además de la realización de una evaluación de sus prácticas.

Dicho cambio debe realizarse progresivamente, la aceptación de sus procesos dinámicos implica, paulatinamente, un entendimiento de la necesidad de fortalecerse por medio de la vinculación entre sus pares, el descubrimiento de las formas de establecer diálogos que transformen dinámicas que brinden oportunidades de reencuentro y de crecimiento en el ámbito del arte y la cultura.

Referencias Bibliográficas

- Ackard, M. (2005). Indicadores de Sustentabilidad. Uruguay: Facultad de Ciencias.
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: NETBIBLIO.
- García, R. (2006). Sistemas Complejos. España: Gedisa
- Geertz, C. (1992). La interpretación de las culturas. España: Gedida
- Hernández, R. (2006). Metodología de la investigación. México: Mc-Graw Hill.
- INEGI. (2015). Esperanza de vida de los negocios. Boletín de prensa número 087/15. Publicado el 18 de febrero de 2015.
- INEGI, (2014). Censos Económicos 2014, resultados oportunos, cifras preliminares. México: INEGI.
- Luhmann, N. (2006). La sociedad de la sociedad. México: Universidad Iberoamericana.
- Massoni, S. (2013). Metodologías de la comunicación estratégica. Argentina: Homosapiens.
- Maass, M. (2006). Gestión cultural, comunicación y desarrollo, teoría y práctica. México: CONACULTA.
- Neugovsen, G. (s/f). Las competencias emprendedoras en las industrias culturales y creativas: un sistema para su diagnóstico y fortalecimiento. Recuperado de: <http://www.untref.edu.ar/documentos/indicadores2010/Las%20competencias%20emprendedoras%20en%20las%20industrias%20culturales%20y%20creativas%20Un%20sistema%20para%20su%20diagnostico%20y%20crecimiento%20Gerardo%20D%20Neugovsen.pdf>
- Olmos, H. (2004). Cultura: el sentido del desarrollo. México: CONACULTA.
- Ramírez Treviño, Alfredo; Sánchez Núñez, Juan Manuel y García Camacho, Alejandro. (2004). El desarrollo sustentable: interpretación y análisis. En Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle, No. 021. México.

El sector editorial independiente y su aporte a la economía sombra en el contexto mexicano

Imelda Calderón Viales y Mario

Las Industrias Culturales han permitido la integración de nuevos modelos de participación dentro de la economía global, incluso, en algunos casos, se busca su fomento con la intención de rejuvenecer los procesos económicos urbanos, a la par de incentivar el consumo interno cultural (Douglass, 2015). Las empresas de base cultural/creativa pueden potencializar la capacidad de desarrollo en países como el nuestro, donde la *clase creativa*, como es llamada por Florida (Florida, Mellander, & Rentfrow, 2013), se aleja de los empleos tradicionales y busca nuevas formas de producción e interacción laboral.

La industria audiovisual y los medios impresos han sido integrados de forma natural por sus activos de tinte creativo, y por su aporte al crecimiento económico global. Hasta el año 2013, la recaudación de estas industrias ascendía a poco más US\$2,250b (Ernst & Young, Lhermitte, Perrin, & Blanc, 2015). Las empresas dedicadas a la publicación aportan un valor agregado en tanto que su producto final, el libro, permite perpetuar el patrimonio, difundir ideología y conocimientos. En estas empresas, la interacción con el consumidor, las instituciones y las redes sociales, no responden solamente a una correlación directa con el mercado ni a una total disolución dentro de un contexto sociocultural en concreto (Clayton Childress, 2012), sino que, por el contrario, ofrecen un complejo panorama de relaciones causales.

¹ Asia, gigante de la producción tecnológica, es quien sobresale en esta área, generando aproximadamente US\$ 743b en el año 2013.

Acotación sobre el uso del concepto *economía sombra*

Aunque no es interés de esta investigación dar explicación del fenómeno únicamente desde la disciplina económica, se utiliza el concepto de economía sombra, pues permite entender algunas de las dinámicas observadas. Sin existir un consenso respecto al término de *economía sombra*, para fines de este estudio, se adoptan las siguientes consideraciones: se relaciona con actividades que no son registradas en cuentas gubernamentales y que, por lo tanto, se encuentran inmersas en la actividad informal², mercado-base de productos o servicios que escapan de las estimaciones oficiales, actividades no reguladas y underground (Dell'Anno, 2003).

Conceptualización editoriales independientes: definiendo lo independiente

Los estudios teóricos alrededor del tema trastocan e incluso centran su interés en el sector editorial independiente, pero se detienen poco en dilucidar la dimensión del término. Algunos estudios lo esbozan como un factor diversificador (Danieli, 2006); desde la marginalidad, lo vinculan a la heterodoxia (Noël, 2013); yendo aún más lejos, neologismos como el de *bibliodiversidad*³, han permeado el lenguaje de los actores del sector. Investigaciones más especializadas lo sitúan como una "zona" existente al interior del campo editorial (Malumián & López Winne, 2017).

Lo presentado forma parte de una investigación más extensa que busca, desde la interdisciplinariedad, caracterizar el sector editorial independiente en México, integrando elementos particulares y significativos que aporten a estudios posteriores sobre el tema.

Uno de los fenómenos que surgen en torno a este sector son las *actividades sombra*, o informales. Si bien este efecto no sólo se presenta en estos contextos, sí son éstos un campo fértil para su reproducción. Así, esta investigación se centrará en el análisis de la conexión entre el sector editorial independiente y el empuje hacia un comportamiento no regulado en la cadena de valor.

La investigación seguirá un proceso metodológico descrito en Sampieri.

En su primera etapa, el presente trabajo busca generar una caracterización de las Editoriales independientes (Ei), que, a su vez, arroje información de importancia respecto a sus aportes a la economía sombra; y, en una segunda etapa, pretende generar un modelo de simulación para la toma de decisiones en proyectos editoriales de tinte independiente.

El sector editorial aporta a la creación de cerca de 3,676 empleos a nivel mundial⁴, pero no significa que goce de una buena salud, al menos no de forma generalizada,

² Concepto trabajado en el marco de la Conferencia Internacional del Trabajo (2002) y la Conferencia de Estadísticos del Trabajo (2003).

³ Se atribuye el término al colectivo de Editores independientes de Chile. Por sus implicaciones, distintos manifiestos han adoptado su significado por la capacidad de integrar los principios, no sólo morales sino operativos de este sector.

⁴ Más que los originados por la industria musical, incluso por encima de la industria cinematográfica.

como tampoco que refleje el aporte al desarrollo en las comunidades en donde se encuentra inmerso. Es decir que estos números no hacen distinción entre grandes o pequeñas empresas o emprendimientos en ciernes, ni cómo es la apropiación de los productos resultantes por sus consumidores. La producción bien podría ensanchar las estadísticas, pero no aportar a caracterizar o interpretar objetivamente la realidad.

El papel de la economía sombra

Son pocos los informes que integran datos sobre la economía sombra a sus reportes⁵, la mayoría incorpora información donde figuran o son representados únicamente los sujetos y circunstancias regularizados por organismos gubernamentales. Uno de los primeros registros donde se visibiliza la economía no formal es la Encuesta Nacional de Consumo Cultural en México, definiéndola como el conjunto de actividades donde no son contempladas las obligaciones mercantiles, laborales, de previsión social normalmente reglamentadas (INEGI, 2012).

Existen cuantiosas investigaciones enfocadas a explicar el fenómeno de la economía sombra. Algunas proponen modelos para la estimación de su tamaño, basados en la cuantificación de agentes "ilegales"; así, se abre la discusión en torno al conceptualización del término (Schneider & Buehn, 2018). Para poder cuantificar el valor de aportación de este mercado, el INEGI sumó a los resultados del año 2016 la variable, correspondiente al consumo cultural, de los hogares de productos derivados de la actividad informal, lo cual permitió hacer visible la importancia de estos movimientos en la economía nacional.

La falta de seguridad social y desempleo, resultado de las constantes contracciones en la economía, son algunos de los factores que, se creen, alientan la participación de los individuos en la economía sombra (Bajada & Schneider, 2007); sin embargo, no son los únicos:

Las industrias creativas suelen requerir un menor tiempo de adaptación a los cambios, incluso sectores de corte tradicionalista han trascendido en el tiempo integrando esta habilidad para el desarrollo de estrategias competitivas⁶; uno de los mejores ejemplos es el e-Book⁷.

⁵ Para resultados internacionales puede ser consultado *Cultural Times. The first global map of cultural and creative industries (2005)*.

⁶ El mercado alemán del libro pudo migrar al comercio electrónico gracias a la costumbre de su público por comprar vía catálogo. (Bayón González, 2012).

⁷ De acuerdo a cifras de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM), en el año 2013 se produjeron casi 3,000 libros electrónicos en español, cifra que representó un incremento del 60% respecto a 2012, lo cual representó una facturación de 16 millones de pesos por la venta de ediciones digitales. En el año 2015 se dieron los resultados sobre la Encuesta Nacional sobre Consumo de Medios Digitales (IBBY-Banamex) donde se afirma que sólo 5 de 10 libros siguen siendo leídos de forma impresa. Estos datos, sin duda requieren un análisis comparativo con otros resultados, aunque, también, abren la necesidad de generar diálogos alrededor del tema.

Siguiendo esta línea de análisis, según cifras del Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor (CeMPro), 88 millones de descargas de libros se generaron de manera ilegal en el año 2012, lo cual, además, ubica a México en el cuarto lugar mundial en relación al fotocopiado y comercialización de publicaciones en el mercado informal⁸.

En México, la edición de un libro representa una inversión y, en algunos casos, un gasto a largo plazo⁹. Ante el reto implícito de crear un público cautivo, sobre todo en países no lectores, colocarlo en un anaquel exige de un 40-100% de comisión, sumando a los gastos de distribución: 20%, el porcentaje destinado al pago de royalty para el autor, es de sólo un 8-10% (variable en función del consumo del producto). Por ello, la innovadora posibilidad de almacenamiento virtual y la disminución en los costos de impresión resulta en factores atrayentes para el crecimiento del selfpublishing, pues alienta a los autores a prescindir de las casas editoriales para materializar sus obras.

La normatividad señala la obligatoriedad del registro de ISBN¹⁰(*International Standard Book Number*), es decir, las publicaciones destinadas a ser comercializadas se ven sujetas a esta consigna legal. La importancia de esta formalidad radica en un mecanismo de protección del autor y editor de la obra¹¹, además de que, sin duda, también funge como una herramienta de control y un cuantificador al momento de determinar la cantidad de libros generados en un periodo de tiempo y lugar determinados.

De acuerdo a la CANIEM, en el 2015 se redujo en un 10.3% el número de solicitantes para el registro de ISBN, y en un 6.5% las obras presentadas. En este sentido, las autoediciones, por su bajo tiraje y su limitada distribución, difícilmente son sujetos de esta reglamentación, en muchos casos son dirigidos a públicos muy puntuales y la venta se realiza de manera directa, es decir, sin intermediarios.

Las ferias del libro independiente suelen ser espacios donde la interacción directa entre lector-autor elimina la necesidad de un código de barras. En ese sentido, en tanto que los libros se insertan en el régimen de tasa cero (es decir, el consumidor final no paga IVA), el registro de las ventas en estos espacios raramente se ve sometido a un estricto escrutinio fiscal. Si bien las casas editoriales registradas ante el SAT declaran conforme a sus obligaciones, seguro escapan algunas cifras. Gran cantidad de sellos editoriales independientes no forman parte del universo de las personas morales, pues su actividad no genera tantos dividendos para poder cumplir con las demandas fiscales que esto representaría. Por ello, para mantenerse competitivas, existen como personas físicas y, aunque sus ingresos/egresos deriven del trabajo editorial, ante la autoridad competente, sólo son entes con una actividad productiva relacionada.

⁸ La instancia afirma que 3 de cada 10 libros son piratas.

⁹ Las estadísticas mundiales colocan a México como el penúltimo en la escala de formación lectora, por ende, existe un bajo consumo del producto.

¹⁰ Algunas piezas como partituras, planos, tarjetas de felicitación, así como otras tantas excepciones no entran en esta categoría.

¹¹ Esto es cuestionable toda vez que el ISBN es gestionado por una compañía privada y no interviene en controversias legales en materia de propiedad intelectual (Copyright).

Esto significa que sus aportaciones no corresponderán ni abonarán cuantitativamente al sector.

Comentarios finales

El sector editorial mexicano encuentra en su ecosistema distintos tipos de actores, por un lado las grandes empresas transnacionales como un gran bloque y, por el otro, editores y escritores con trabajo en solitario o colectivo, instituciones educativas, grupos u organizaciones cuya labor es centrada en la colaboración en red, así como pequeñas y medianas empresas. Este segundo grupo permea una serie de elementos únicos, uno en particular, y el cual es el ardid para la presente investigación, es el factor característico de “independiente”.

El riesgo de calificar el comportamiento económico informal como una necesidad derivada de las carencias del sistema podría conducir a un reduccionismo pueril, de hecho, en economías emergentes estas dinámicas son alentadas de forma indirecta por las oportunidades del mercado donde, incluso, son creadas sinergias participativas.

Referencias Bibliográficas

- Bajada, C., & Schneider, F. (2007). The Size and Development of the Shadow Economies in. Finance and Economics.
- Bayón González, R. (2012). El mercado alemán del sector editorial, 60.
- Clayton Childress, C. (2012). Santa Barbara Meaning , Markets , and Social Practice in Book Publishing A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree Doctor of Philosophy in Sociology by Christopher Clayton Childress Committee in charge : Professor, (June).
- Danieli, A. (2006). Edición independiente: estrategias para la diversidad
- Anna Danieli. Jardín de Los Senderos Que Se Encuentran : Políticas Públicas Y Diversidad Cultural En El MERCOSUR, 1–6.
- Douglass, M. (2015). Creative communities and the cultural economy — Insadong, chaebol urbanism and the local state in Seoul. Cities, 56, 148–155. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2015.09.007>
- Ernst & Young, Lhermitte, M., Perrin, B., & Blanc, S. (2015). Cultural times. The first global map of cultural and creative industries. Retrieved from http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ERI/pdf/EY-Cultural-Times2015_Low-res.pdf
- Florida, R., Mellander, C., & Rentfrow, P. J. (2013). The Happiness of Cities. Regional Studies, 47(4), 613–627. <https://doi.org/10.1080/00343404.2011.589830>
- García Canclini, N., & Piedras Fera, E. (2006). **Las industrias culturales y el desarrollo de México.
- INEGI. (2012). Encuesta Nacional de Consumo Cultural de México 2012.
- Malumián, V., & López Winne, H. (2017). Independientes, ¿de qué? Retrieved from <http://www.librossobrelibros.com/imgs/libros/23/Independientes.pdf>
- Noël, S. (2013). Edición independiente y globalización editorial : el caso de los editores de ensayos « críticos » en Francia Edition indépendante et globalisation : le cas des éditeurs d ' essais « critiques » en France, 27, 43–55.
- Schneider, F., & Buehn, A. (2018). Shadow Economy: Estimation Methods, problems, Results and Open questions. Open Economics, 1(1), 1–29. <https://doi.org/10.1515/openec-2017-0001>

La importancia del enfoque cualitativo en los estudios de la gestión cultural

Claudia Elena Guzmán Díaz

El presente texto se enmarca en la investigación *Aproximaciones a una perspectiva cultural del empoderamiento: un análisis de las organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de Toluca desde el plano del(a) gestor(a)*, en la cual se destaca una metodología desarrollada desde el enfoque cualitativo. La experiencia obtenida en el diseño y desarrollo de esta investigación, facilitó el contacto con la naturaleza simbólica del enfoque cualitativo y se considera importante difundir las bondades del mismo, no sólo para el beneficio de la generación de conocimiento sino para el fortalecimiento de una perspectiva humanística en los procesos de investigación, tanto de los estudios culturales, como de otras áreas.

Se han identificado popularmente a las ciencias exactas con el enfoque cuantitativo y a las humanidades con el cualitativo, marcando una brecha en constante definición y redefinición, donde se discute la pertinencia, función y complementariedad de cada enfoque; sin embargo, el predominio del paradigma positivista ha privilegiado el enfoque cuantitativo en diversos espacios de la generación y difusión del conocimiento, de tal forma que no hacer uso de sus herramientas conduce a la marginalización de la investigación cualitativa y se contribuye a fortalecer la noción de que ésta carece de rigor científico y resulta inválida o poco confiable (Castillo y Vázquez, 2003).

La investigación cuantitativa se basa en tres conceptos fundamentales: la validez, la confiabilidad y la muestra; estos conceptos han influido en la investigación cualitativa de manera que muchos autores buscan justificarla ante el paradigma positivista en lugar de desarrollar sus capacidades, las cuales corresponden a la "obtención de la situación real y verdadera de las personas a las que se investiga, por lo que sería preferible y más descriptivo hablar de la necesidad de autenticidad más que validez" (Álvarez, 2003, p. 32). Cabe destacar también que la discusión del enfoque cualitativo ha abierto un espacio

multidisciplinario donde las perspectivas de cada área del conocimiento otorga una subjetividad a reconocer y que muchas veces las posturas y las apropiaciones se relacionan más con creencias y formaciones que con los mecanismos para construir conocimiento (Salgado, 2007).

En los estudios de la cultura, principalmente en las investigaciones que implica la gestión de proyectos culturales, el enfoque cualitativo favorece la profundidad del entendimiento de una realidad para su intervención a favor del desarrollo cultural, ya que privilegia la atención a los significados de los individuos antes que a la cuantificación de sus características o conducta (Salgado, 2007); sin embargo, es importante extender su concepción desde el planteamiento del problema y no sólo en el diseño de la investigación, toda vez que, en los últimos años, se han hecho grandes esfuerzos para que la investigación en la gestión de proyectos culturales no se limite a la inspección de resultados y ofrezca un “aprendizaje de todos los actores sociales para la retroalimentación de la gestión del proyecto cultural” (Barrios y Chávez, 2014, p. 92).

En el caso de la investigación que enmarca este documento, partir de un enfoque cualitativo permitió exponer el impacto que genera la gestión de proyectos culturales en sus líderes, en un contexto donde la mayoría de las investigaciones procuraba la medición del éxito, el análisis de las herramientas de diagnóstico, la definición de perfil de los participantes, entre otros, para lo cual se utilizan, predominantemente, recursos del enfoque cuantitativo.

La apropiación del enfoque cualitativo tuvo la tarea de visibilizar a la gestión como un proceso de transformación sistémica de realidades en el que el gestor forma parte, no sólo como un actor, sino como un individuo pensante y sensible; de tal manera que se evite equiparar llanamente la gestión a sólo un conjunto de facilitadores y mantener al gestor en una figura invisible (Guzmán, 2017). Aunque en un principio se pensó que sería sólo un complemento, dicha tarea tuvo a bien confiar completamente en el enfoque cualitativo ante la necesidad de reconocer e integrar la subjetividad de los participantes, así como la descripción e interpretación de sus realidades.

Se hizo uso de las historias de vida como recurso cualitativo para alcanzar los objetivos de la investigación; de forma adicional a los resultados que ésta arrojó, la experiencia con este recurso hizo tangible lo descrito por autores, tal como la exigencia de una capacidad empática, pero también se detonaron las siguientes reflexiones:

Las historias de vida proveen de información compleja y profunda a los investigadores, misma que enriquece las aproximaciones a los temas que desarrollan; sin embargo, no debe de pasar desapercibido que estas herramientas generan un impacto también en los sujetos investigados, el cual puede ser en su beneficio o perjuicio. De manera positiva, favorece el autoconocimiento y el autoreconocimiento de su propia historia de vida, elementos que pueden resultar empoderantes; de manera negativa, el individuo puede generar un choque de conciencia que no le sea sencillo de asimilar. En este tenor, resulta fundamental que el investigador tenga conciencia del impacto de su intervención, tanto positiva como negativa, y procure los diversos escenarios que se pueden presentar con respeto y mesura.

El conocimiento adquirido en el enfoque cualitativo no se constituye en las aproximaciones iniciales. A diferencia del enfoque cuantitativo, no son relevantes los datos, sino la serie de significaciones que los acompañan, los cuales no requieren de análisis, sino de reflexión. Son igualmente trascendentes las aportaciones del sujeto investigado, como el estado de conciencia del investigador, pues éste último es el que sirve como vínculo entre la realidad y el conocimiento. Es importante permitir al investigador espacios para interiorizar las realidades con las que se pone en contacto. Algunos autores coinciden en que los factores que debieran evaluar la calidad de la investigación cualitativa son “la creatividad, la sensibilidad, la flexibilidad y la habilidad del investigador(a) para «responder» a lo que sucede durante la investigación” (Castillo y Vásquez, 2003, p. 166) y dicha respuesta debiera corresponder también a la asimilación de lo compartido por los sujetos investigados.

Al momento de concebir una aproximación cualitativa, se necesita tener un sentido de construcción horizontal donde los sujetos investigados participen dialógicamente en el desarrollo de la investigación, pero también es determinante la necesidad de democratizar los beneficios de la misma. El investigador necesita ofrecer una aportación a quienes le apoyan en el desarrollo de su trabajo, aportación preferentemente personal, la cual puede ser material o simbólica; debe evitarse a toda costa el “uso” de los individuos y tener la capacidad de dar, recibir y compartir en los diferentes momentos de la investigación.

Estas consideraciones pudieran parecer inocentes, pero en el ejercicio de la investigación pueden diluirse en la tensión de los procesos, por lo que se considera pertinente visibilizarlos constantemente. La importancia del enfoque cualitativo en los estudios de la gestión cultural se dibuja en la capacidad de intervenir de manera positiva en las realidades sociales en todos los procesos que implica la gestión cultural; este enfoque, no sólo funciona como plataforma técnica, sino como una concepción que legitima una perspectiva humanista en los espacios de cualquier investigación.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez-Gayou, J. (2003); Cómo hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodología. México: Paidós Ibérica.
- Castillo, E., & Vásquez, M L; (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. Colombia Médica, 34. 164-167. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28334309>
- Barrios, A., & Chávez, A P; (2014). Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo. México: CONACULTA.
- Salgado Lévano, A C; (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. Liberabit. Revista de Psicología, 13. 71-78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68601309>
- Guzmán Díaz, C. E. (2017). Aproximaciones a una perspectiva cultural del empoderamiento; Un análisis de las organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de Toluca desde el plano del (a) gestor (a). Maestría. Universidad Autónoma de Coahuila.

Laboratorio Teatral Látex-UAQ: en búsqueda de una compañía escénica sustentable

Pamela S. Jiménez Draguicevic

Vivimos en una época de cruce de manifestaciones escénicas y esto se debe, en gran medida, al surgimiento de la tecnología. El arte, en su continuo proceso de búsqueda de nuevas libertades escénicas, ha ido creciendo y encontrando la interrelación de distintas expresiones como son las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs). En el siglo XXI, las formas de expresión se combinan para crear productos que comparten la metodología experimental y la ruptura de sus límites tradicionales. Desde este contexto, en México, las vanguardias artísticas han sido rebasadas y los movimientos artísticos nacen y mueren a gran velocidad. El teatro no se ha quedado atrás, e inmerso en el vértigo de la innovación, compañías escénicas manejan múltiples lenguajes, mezclan tendencias y corrientes artísticas, expresiones ortodoxas del arte clásico y combinaciones de arte conceptual. Estas corrientes se relacionan y entrelazan entre sí, utilizando elementos de la tecnología moderna y creando, día con día, diferentes lenguajes que involucran la danza, la actuación y la multimedia. Así, se obtienen productos híbridos, donde estas disciplinas se unen, de modo que, en ocasiones, no puede discernirse con precisión los límites y la participación de cada una de ellas en una puesta en escena.

En este milenio, la proliferación de espectáculos escénicos en México es exponencialmente mayor cada año, buscan diferentes estrategias para la obtención de recursos, ya sea con las instituciones públicas o privadas e independientes.

Es un desacierto poner en una misma ecuación un recorte presupuestal, cada vez más evidente hacia el sector artístico-cultural, por parte del gobierno federal, por un lado; y por el otro, la creciente exigencia y competencia profesional y técnica existente en la presentación de los eventos escénicos que se llevan a cabo.

Un proyecto escénico puede llegar a ser un fracaso por múltiples motivos externos que no tienen relación directa con la calidad de los intérpretes o del director. El motivo

es que, aspectos esenciales, como las estrategias de difusión y promoción, o los análisis de factibilidad, no se realizan de manera meticulosa, provocando que un trabajo surgido de un esfuerzo artístico en conjunto no llegue al público como se tiene contemplado. Desafortunadamente, en innumerables ocasiones se piensa que el arte y el negocio no conviven...craso error.

La compañía *Laboratorio Teatral Látex-UAQ* es un grupo de artistas escénicos y visuales que, basados en tener un aprendizaje integral en un laboratorio, tiene como misión el trabajo gestual-digital en la escena, a partir de la innovación de procesos experimentales que ofrece la maleabilidad propia de la percepción de la realidad subjetiva de la sociedad, implementando un quehacer multidisciplinario que integra distintas áreas de conocimiento y, como elemento fundamental, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC'S).

El Laboratorio Teatral Látex-UAQ, a través de un trabajo de constante entrenamiento, explora los lenguajes de cada técnica para construir una visión contemporánea de las artes escénicas que ofrece la articulación teórica, práctica y metodológica. Esta compañía teatral pretende establecer una relación entre la creación y la investigación, a través de la innovación y la tecnología como estrategias de comunicación en los procesos de entrenamiento, montaje, difusión y gestión. En este sentido, la compañía está en búsqueda de una sustentabilidad mediante recursos externos y la generación de recursos propios que le permitan funcionar como una organización económicamente rentable.

En las Artes Escénicas no faltan ideas innovadoras pero, para no se quede sólo en una posible buena idea, hay que contar con herramientas adecuadas que permitan llegar al público propicio en tiempo y forma, de tal manera que no sea un proyecto que suponga una pérdida financiera. De ahí que deban plantearse preguntas elementales que son necesarias para empezar un proyecto, como cualquier otro, de esta naturaleza: *qué, por qué, quién, dónde, cuándo, cómo, con qué y cuánto*. Para ello, es básico una Planificación previa, que conlleva un arduo trabajo en equipo, determinación de recursos comprometidos, definición de los objetivos (descripción esquemática de lo que se quiere lograr cualitativamente), de las metas (descripción esquemática de lo que se quiere lograr cuantitativamente del proyecto), programación de las acciones (que permitirán alcanzar objetivos y metas), determinación de los resultados y efectos, así como un análisis de tiempo y espacio.

El punto de partida que propone Miguel Ángel Pérez (2010) para realizar un buen proyecto, es tomar en cuenta las premisas y las dimensiones del mismo:

Premisas del proyecto: Satisfacción de necesidades, resolución de problemas, aprovechamiento de oportunidades.

Dimensiones del proyecto: Personal, (artística, expresiva profesional, económica, [ideológica]), Colectiva, (equipo del proyecto, reconocimiento profesional), y Social (alcance de las actividades, número e intensidad de beneficiarios del proyecto). (Pérez, 2010, p. 31-32)

La combinación de estas *Premisas* y *Dimensiones* es la base de la multidimensión del proyecto. Después de este paso, es indispensable determinar los objetivos y resultados,

definir los efectos a corto, mediano y largo plazo, así como elaborar una propuesta lógica, viable y pertinente.

Esta serie de elementos, nos lleva a considerar la gestión del proyecto, la cual integra los factores determinantes como: a) tomar en cuenta el origen y condiciones iniciales del proyecto, b) la realización de un análisis-diagnóstico, c) la definición en cuanto a condiciones de participación, organigrama y resultados esperados; d) la concreción referente a posibilidades reales del proyecto mismo: la elaboración y presentación, formalización concerniente a la imagen, diseño y presentación a diferentes instancias, ejecución del proyecto, impacto real y evaluación.

- **Viabilidad económica:** Análisis de dividido en tres aspectos: el período de explotación período de obtención de recursos, el punto de equilibrio momento en que se comienzan a obtener ganancias, y ciclo de vida la duración del proyecto.
- **Viabilidad social:** Análisis de encuestas y estadísticas, alcance social que incluye empresas y entidades no lucrativas).
- **Viabilidad legal:** Revisión de Instituto Nacional de Derechos de Autor.
- **Viabilidad cultural:** Análisis de las políticas culturales, tomando en cuenta el PECA con 6 objetivos, estrategias dentro de cada objetivo y líneas de acción pertenecientes a cada estrategia, así como el Plan estatal de Desarrollo, que sigue una estructura similar.
- **Análisis FODA:** El cual se basa en un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas).
- **Producción:** Materialización de la gestión a través de un método de trabajo basado en una planeación de calendarios y jerarquías en cuanto a preproducción, producción y evaluación. Existen distintos modelos de producción: amateur, escolar, de cámara, experimental, independiente, comercial, universitario, institucional, los cuales operan de distinta manera, no obstante, todos coincidan en el modo de llevar a cabo el proceso de la producción. Esto lo determina un ciclo de actividades, es decir, la determinación de las Fases de trabajo y actividades específicas de cada fase, detallando una programación de cada actividad en forma de cronograma que organiza las actividades en función del tiempo. En el cronograma se expone cuándo inicia y cuándo termina cada actividad y quién es el responsable, tomando en cuenta que hay actividades secuenciales y otras simultáneas. Aunado a lo anterior, es conveniente, realizar un diagrama de flujo¹ que permite la visión global del proyecto y qué etapas se van cumpliendo. Es importante considerar la planificación previa de todo el proyecto, detallando los recursos con los que se cuenta o los que se requieren conseguir para llevar a cabo cada actividad. Los recursos se refieren tanto a los financieros, como a los humanos.

¹ En Lenguaje Unificado de Modelado (UML), es un diagrama de actividades que representa los flujos de trabajo paso a paso de negocio y operacionales de los componentes en un sistema. Un diagrama de actividades muestra el flujo de control general. https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo

- **Procesos de financiamiento**, que incluye revisión de ingresos y procuración de fondos, así como diagnóstico de datos, elaboración de presupuesto y control financiero. Para ello, se requiere tener claro el Tipo de Financiamiento con el que se va a abordar el montaje: directo: presupuesto propio; indirecto: subsidios públicos, incentivos, becas, patrocinios, coproducción, préstamos, donativos; interno: comercialización de servicios, venta de artículos promocionales, organización de eventos especiales; externo: venta de publicidad, venta de funciones, taquilla, venta de boletos.

- **Formación:** En el caso de la Compañía Látex: entrenamiento y preparación con diferentes técnicas que integren el valor artístico y contextual de un trabajo escénico, el uso de la TICs como medio para que el mensaje de la obra llegue al público de la manera visualizada, usando principalmente, video-mapping, edición digital de imágenes y producción fílmica en formato HD.

- **Difusión:** Debe de existir claridad respecto al tipo de público hacia el que se va dirigir el montaje: el especializado en algún área al que se busca llegar o el público general (todo tipo de profesiones y oficios que no tengan por qué estar involucrados de manera directa con el arte o con el tema). Existe también una división entre público infantil, juvenil y adulto. El saber identificar a qué tipo de público va dirigida la puesta en escena es esencial para segmentar una gestión, bien sea hacia el público ya cautivo y el público potencial, es decir el disponible y el alcanzado.

Sin embargo, la difusión también contempla el análisis del presupuesto necesario para: a) Diseño de la imagen (mantas, carteles, volantes, separadores, folletos, invitaciones, programa de mano, fotografías); b) Diseño de campaña (impacto visual, importancia y claridad de la información); c) Promoción en la preproducción: Trabajo con los medios de comunicación (anuncios en periódicos y revistas, spots para radio y televisión y entrevistas), realización de boletín de prensa y carpeta de prensa, medios electrónicos (correo electrónico, página web); d) Difusión durante las funciones del montaje (Invitaciones en el estreno, promociones, encuestas, cierre de temporada).²

Como ya se ha mencionó, estos son componentes torales para que un proyecto escénico salga avante y suponga beneficios.

Evaluación

Con los aspectos señalados, se construye un proyecto definitivo que pueda servir de base para otros proyectos (esto es, aprender de los aciertos y errores realizados en el mismo), gracias a la imprescindible evaluación posterior que contempla el análisis de los objetivos propuestos, la progresión temporal, la calidad del producto resultante, el alcance del mismo, el impacto logrado en el público y el manejo del presupuesto comprometido.

² En el caso de la Compañía Látex: constante uso de las redes sociales como Facebook, Twitter; plataformas virtuales como Youtube para la promoción, así como para la utilización de programa de mano virtual, al cual el espectador puede acceder a la obra a través de sus Smartphone.

Con los aspectos señalados, se construye un proyecto definitivo que pueda servir de base para otros proyectos (esto es, aprender de los aciertos y errores realizados en el mismo), gracias a la imprescindible evaluación posterior que contempla el análisis de los objetivos propuestos, la progresión temporal, la calidad del producto resultante, el alcance del mismo, el impacto logrado en el público y el manejo del presupuesto comprometido.

Con lo anteriormente expuesto, se propone en este texto una sistematización en el quehacer de un montaje escénico que tome en cuenta labores de producción, gestión y promoción; que incluya estrategias y herramientas de trabajo, que hagan posible una guía de actividades con diferentes lineamientos básicos para la producción y difusión de un evento escénico. El pleno desarrollo de estos dos pilares, generará la posibilidad de captar y, sobre todo, de formar públicos aspecto fundamental para el desarrollo de un montaje, con la conciencia de que cada vez se ofrece más entretenimiento que fácilmente aleja a los posibles futuros espectadores de un foro artístico.

Por último, y no por ello menos importante, hay que valorar la función de la comunicación, como punto final de la gestión, para poder convencer a los posibles inversionistas o patrocinadores del proyecto, sabiendo que, con el propósito de llegar a ellos con asertividad, hay que conocer el Público Objetivo y cómo posicionarse para acercarse a él.

Conclusión

Como se ha podido observar, la intención explícita es destacar la importancia de todos los factores que rodean al evento artístico, que son aspectos que suponen estrategias básicas, y por ello esenciales, para la realización una buena o mala temporada, para saber identificar qué tipo de público se quiere captar con el espectáculo escénico. ¿Vendernos al mejor postor? ¿perder el acto creativo? ¿volver demasiado técnico un proyecto escénico? No, es abrir la perspectiva, entender la complejidad que conlleva un montaje con óptimos resultados, estar consciente de la necesidad del uso estratégico de la gestión, de los resultados que se pueden obtener no sólo a corto sino a mediano plazo, porque ¿de qué sirve que tengamos un gran proyecto, con meses de trabajo si no hay público que asista?

Referencias Bibliográficas

- -De León, Marisa. (2013) Espectáculos Escénicos. Col. Intersecciones. México. <http://www.gandhi.com.mx/espectaculos-escenicos-produccion-y-difusion>
- -Gutiérrez-Leefmans, C. y Nava-Rogel, R. (2016). La mercadotecnia digital y las pequeñas y medianas empresas: revisión de la literatura. Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 13 (1), 45-61
- file:///C:/Users/Pamela%20Draguicevic/Documents/Archivos%202017/POSDOC-TORADO-CENID/SEMESTRE%201%20postdoc/Mercadotecnia_digital_y_las_pequeñas%20y%20medianas%20empresas.PDF
- Jiménez Draguicevic, Pamela. (2011). Tres grandes vertientes del entrenamiento actoral. UAQ, Serie Bellas Artes, México.
- -Jiménez Draguicevic, Pamela S. (2014). La Extracotidianidad en el Proceso Escénico. Reflexiones a partir de apuntes sobre el Odin Teatret. Co-Edición Fontamara–UAQ. México.
- -Maccari Bruno. (2012). Gestión cultural para el desarrollo, Editorial Ariel Argentina
- -Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2016- 2021 http://www.queretaro.gob.mx/BS_ped16-21/pdf/planEstatalDesarrollo_2016-21.pdf
- -Pérez Martín, Miguel Ángel. (2010). Gestión de proyectos escénicos. Editorial Ñaque. España <https://mx.casadellibro.com/libro-gestion-de-proyectos-escenicos/9788489987487/871037>
- -Programa Especial de Cultura y Arte 2014-2018 (PECA) <https://www.gob.mx/cms/upl>
- -Pujol, Lydia. (11-octubre-2010). Rol del Liderazgo Transformativo y la Cultura Organizacional en la Innovación Educativa en Educación Superior. Universidad Simón Bolívar
- oads/attachment/file/75719/PECA-2014-2018.pdf
- <http://hdl.handle.net/123456789/1664>

*La ludificación: una alternativa para enseñar Historia del Arte a **nativos digitales***

León Felipe Irigoyen Morales

La urgencia de incluir temas de índole histórica en programas universitarios es aún más evidente en aquellos que reevalúan constantemente los conocimientos y su aplicación. En las artes plásticas o en el diseño gráfico, donde el dominio técnico y la aplicación práctica tienen gran relevancia, de igual forma se incluye alguna materia de tipo histórica, dado que este tipo de contenidos incluso determinan el punto de partida de muchas actividades.

Poseer una correcta base histórica que permita contextualizar correctamente, resulta fundamental cuando lo novedoso determina la relevancia y el valor de la propuesta, lo cual se complementa con lo significativo. Aunque sólo miráramos el pasado para recurrir a técnicas o recursos temáticos, este ejercicio siempre será útil cuando busquemos innovar o proponer algo que no se haya hecho, o, al menos, no de la misma forma.

La pertinencia de la base histórica y de la ampliación cultural no debería estar nunca a discusión, pero tendría que enfocarse en analizar la manera en que se da esta labor particular de enseñanza. Habrá que considerar que los conocimientos suelen ser transmitidos de formas poco flexibles y que no han sido ajustados en mucho tiempo, en primer lugar, a las necesidades particulares de los universitarios del siglo XXI, ni tampoco ampliados para dar cabida a nuevos conocimientos interdisciplinarios o demasiado contemporáneos.

Sobra decir que los temas relacionados con la Historia del Arte son fundamentales en la formación de los diseñadores y artistas, pero rara vez se explica el por qué. A partir de supuestos, se define como relevante la inclusión de estos temas para enriquecer y ampliar la cultura general de los alumnos, con el propósito de que estos saberes tengan un impacto positivo en sus vidas profesionales. Contar con un bagaje cultural muy amplio, suficiente para ubicar, definir y proponer acorde a un contexto determinado, permitirá la solución de una problemática (en el caso de los diseñadores) o bien, generar una pro-

puesta de valor que enriquezca su trayectoria personal (en el caso de los artistas).

Lo anterior se antoja controversial porque las opiniones personales, fundamentadas a partir de la experiencia de cada profesor o de la preferencia particular de una institución, juzgarán como inalienables ciertos dominios, épocas o actores que, quizás con un poco de autocrítica, no posean lo necesario para seguir trascendiendo temporalmente. Parecería un apego individual lo que los mantiene válidos, lo cual no es necesariamente negativo, siempre y cuando no “obstruya” otras iniciativas que pudieran generarse después.

El historiador Roberts (1997) hace un señalamiento muy interesante al respecto. Explica que en cuanto nos fue posible determinar nuestro futuro, la cultura humana se ha desarrollado de forma progresiva y se ha construido a partir de una selección deliberada; que el capital de experiencia y conocimiento humano está conformado sólo por aquello que ha sido identificado, y que, de una forma u otra, coincide con nuestra interpretación del gusto, talento o relevancia.

Ahora bien, en vez de limitar o depurar conocimientos, se deberían centrar los esfuerzos en aumentar el capital cultural que manejamos, recuperando y relacionando nuevos saberes, de forma ordenada, específica y enfocar lo inmediatamente aplicable, ya que estos conocimientos (los de valor histórico) corren mayor riesgo de ser relegados si no somos capaces de definir claramente para qué son estudiados o si poseen una relevancia de impacto en un ámbito profesional contemporáneo.

Por lo anterior, urge buscar nuevas formas de hacer estos contenidos relevantes, atractivos y acordes a nuestros nuevos esquemas educativos y a los públicos diversos, que estos contenidos preferentemente involucren un componente tecnológico que los haga más asequibles, flexibles y atractivos.

Aspectos disciplinares propios del diseño

Hannah y Putnam (1980) ya habían hablado de la poca consistencia que presenta la Historia del Diseño, como disciplina independiente, al tener muchas pretensiones, pero pocas responsabilidades. Se ha entendido y desarrollado como un derivado de la Historia del Arte, pero necesita estudiarse y enseñarse, considerando un contexto mucho mayor que sea capaz de incluir aspectos socioeconómicos, avances tecnológicos y análisis estilísticos.

El estudio de la Historia del Diseño se vuelve complejo al estar relacionado con distintas áreas disciplinares (la publicidad, la economía, la sociología), que se conectan en distintos niveles, no obstante, también existen dificultades concretas para separar al diseño respecto a la tecnología, y ésta de las necesidades humanas más elementales. Ambas buscan la mejora continua, la masificación de las soluciones y la producción funcional, lo que las relaciona de forma indiscutible.

Por otro lado, las áreas de estudio y los intereses de los diseñadores han sido tan específicos que llegan a ser obviados por el arte y, en algunos casos, terminan completamente ajenos a la Historia oficial y académica. Esto deriva en un desconocimiento de

la cultura popular y de consumo, ignorando así una cultura propia, tan rica en estilos y conceptos como la Historia del Arte misma. Este recelo, y la continua indiferencia que los distintos autores de la Historia del Arte han presentado hacia el diseño, considerándolo parte de las “artes aplicadas” o “menores”, solamente ha provocado una enorme pérdida propia.

Se han ignorado sistemáticamente muchos eventos, actores y elementos significativos (aunque de aplicación limitada) en ambos lados del espectro. Por citar algunos ejemplos, el *streamline* de 1930 pasa casi desapercibido en la bibliografía de ambas disciplinas; el *steampunk* derivado de la literatura desde mediados de 1980 ha sido mejor aprovechado por el cine; o bien, la estética *googie* derivada del futurismo desde 1940, es tratada sólo como una curiosidad decorativa. Por citar tan sólo ejemplos originados en los Estados Unidos.

Si no le damos un tratamiento histórico a los contenidos y logramos relacionarlos de forma inteligente con nuevos públicos y actividades, perderemos de forma definitiva ese gigantesco cuerpo de información. No cabe duda del valor intrínseco que la Historia tiene, pero si no logramos adaptarnos y mejorar nuestros métodos académicos de enseñanza, seguramente estos conocimientos serán juzgados, por los más críticos (o cínicos), como aburridos e innecesarios.

Escenarios laborales o comerciales

Los graduados en áreas de diseño y artes visuales, además de requerir habilidades de desarrollo creativo y un manejo superior de técnicas de representación, necesitan resolver de forma innovadora problemáticas de diversa índole; sin embargo, sin una correcta formación histórica o de sensibilización hacia materiales artísticos y culturales ajenos, podría existir una tendencia a la repetición técnica o estar propensos a un desgaste temático, justificado por el empleo de un “lenguaje propio”, lo cual adquiere relevancia porque, incluso en el modelo de consumo de las industrias comerciales, siempre se tiende a la búsqueda de elementos masivamente atractivos que decoren, aunque sea de forma inerte, los nuevos empaques, espectaculares, revistas, recepciones o pasillos de oficinas.

Se aprovecha la mala memoria del consumidor para reciclar elementos propios del pasado, en una mezcla, cada vez más ilógica, de recursos originados previamente que afectan prácticamente a cualquier industria.

Por otra parte, las exigencias del mercado y las industrias han provocado que el aspecto visual, y su verificable capacidad de atracción, sea la norma de casi cualquier resultado gráfico, dejando la carga histórica, la apropiada referencia cultural o el aspecto conceptual, en un menospreciado segundo plano. Esto genera resultados “vacíos”, carentes de esencia y trascendencia, formando continuos engaños cosméticos.

Otro historiador, Kemp (2014) menciona que “todos los aspectos del establecimiento del arte [...] están profundamente relacionados con los cambios materiales y conceptuales que tienen lugar en la sociedad” (p. 10). De ahí que su trascendencia rebase los

límites disciplinares autoimpuestos y su educación, vital en el contexto social actual. Esto último es ideal para desarrollar un cuerpo conceptual formado colectivamente por las relaciones permanentes del diseño con el arte.

Educando nativos digitales

La labor formativa en las áreas creativas suele generar mucha controversia; algunas discusiones serias y su evaluación generan una dificultad constante. Con la intención de ser objetivos, es necesario determinar con claridad el rol que cada uno de los agentes involucrados en la educación deben asumir. La falta de instrucciones claras, indudablemente generará errores comunicativos, dando pauta a una variedad de interpretaciones en las tareas (Irigoyen, 2015). En ocasiones, con la intención de ser precisos, se exagera con especificaciones y pasos a seguir, dejando de lado lo esencial del ejercicio pedagógico.

Es decir, lo que el profesor busca se vuelve una interrogante constante que hace que los alumnos tengan que, literalmente, adivinar qué es lo que hay que hacer; o si el profesor (o la institución misma) presenta cierta inflexibilidad hacia las reglas, o no sabe cómo ajustar el criterio, se generarán discusiones a partir de la iniciativa tomada por el alumno. Esta y otras situaciones que se dan hacia el interior de las aulas, generan dinámicas desagradables que, en el menor de los casos, provocan una pérdida de tiempo.

En vez de promover el talento o las propuestas, al frenarse, observaremos un desinterés generalizado por la clase o un decrecimiento en la calidad del aprendizaje, buscando únicamente la nota aprobatoria (o el promedio necesario para la beca) y seguir adelante con algo más interesante.

Si respetamos fielmente las pautas marcadas, provocaremos una homologación falsa y artificial con otros programas de estudio que perjudicarán nuestras disciplinas por igual. Esta “búsqueda compulsiva e ilegítima de reconocimiento institucional”, de la que hablaba Chaves (2001), consume demasiados recursos además de provocar un distanciamiento con la verdadera docencia, y aunque el aspecto teórico y académico se cubra, según las exigencias planteadas desde la institución, poco beneficio aportará a la disciplina.

Estos son sólo algunos de los escenarios y dificultades que pueden presentarse en la instrucción universitaria, que no han sido debidamente señaladas o tratadas, y aunque se hayan actualizado los planes de estudio, el cuerpo estudiantil rara vez participa. Quizás debamos aceptar que, como académicos, hemos fallado al percibir que nuestros estudiantes ahora son esencialmente distintos y que, gracias a las acentuadas transformaciones sociales, también actúan de forma distinta. Las afectaciones en el gusto respecto a lo culturalmente aceptado, la apreciación y subsecuente deseo popular por la inmediatez, las flexibilidades en la comercialización de contenidos son, entre otras, situaciones promovidas por los drásticos avances tecnológicos. Todo esto ha provocado que su forma de pensar y actuar sea irrefutablemente distinta a la presentada por universitarios de otras generaciones.

Prensky (2001) define claramente la “discontinuidad” que se presenta entre generaciones, afectadas de formas distintas por la disseminación de la tecnología digital en las

últimas décadas del siglo XX. Señala que estos estudiantes han pasado su vida entera rodeados y utilizando activamente, de un sinfín de dispositivos digitales como videojuegos, computadoras, reproductores de música, videocámaras, teléfonos celulares, entre otras “herramientas”.

También hay que entender que los estudiantes “piensan y procesan información de una forma fundamentalmente diferente a la de sus predecesores” (Prensky, 2001, p. 1), en gran medida gracias al Internet. También señala que estas diferencias van más allá y son mucho más profundas que lo que los educadores sospechamos o nos queremos dar cuenta. Esta generación es designada, de forma acertada, como *Nativos Digitales*.

Dicho autor también define claramente a otro grupo de personas que, aunque fuera de la generación previamente designada, adoptaron de forma natural o impuesta, muchos aspectos relacionados con la tecnología, con grados variados de recelo o dificultad. Se trata de los *Inmigrantes Digitales* que, limitándonos al aspecto educativo, se trata de profesores que “hablan un lenguaje desactualizado (previo a la era digital), y que difícilmente se hacen entender por una población que ‘habla’ un lenguaje completamente distinto”. (Prensky, 2001, p. 2)

En la práctica, los *nativos digitales* perciben con mayor rapidez, piensan paralelamente y ejecutan múltiples tareas al mismo tiempo; son mucho más visuales que textuales, funcionan mejor cuando están “conectados” con más personas (por ejemplo, con trabajos en equipo) y prefieren la gratificación instantánea y las recompensas frecuentes, así como los juegos respecto al trabajo “serio” (Prensky, 2001). Por su parte, los *Inmigrantes Digitales* no conciben que es posible divertirse mientras se aprende o, peor aún, que aprender no es (o no debería ser) divertido.

Propuesta

Las necesidades de adecuación por parte de los programas universitarios hacia nuevas plataformas y sistemas, es cada vez más evidente, tanto en lo social como en lo académico. Por consiguiente, es necesario desarrollar metodologías propias para aquellos que no logran relacionarse con actividades que antes se consideraban normales.

Una posibilidad para resolver algunas de las dificultades planteadas anteriormente, se designa en inglés bajo el término de *Gamification*. Incorrectamente nombrado en español como “gamificación”, básicamente es la aplicación de principios del diseño de juegos a las mecánicas de ambientes fuera de ellos. Busca en principio “hacer la tecnología más atractiva al promover comportamientos deseados, empleando el gusto innato de las personas por jugar” (Kumar y Herger, s.f.).

El término deseado para designar esta estrategia es *ludificación*, y se trata de un conjunto de elementos y dinámicas propias de los juegos reaplicadas a esquemas de negocios o innovaciones en general. El concepto es de reciente creación y aún está emergiendo como propuesta, pero resulta académicamente benéfico al incrementar la motivación por el autoconocimiento, y generar un reto constante; puede propiciar la participación en las aulas porque la colaboración es fundamental; normar dinámicas de retroalimentación, para intentar dominar el “juego” y hacerlo mejor cada vez, etc.

Sin embargo, hay que tener cuidado con no emplear el término de forma inapropiada, creyendo que se está “ludificando” una actividad, simplemente al agregar mecanismos como los puntos, premios o puntajes para su aplicación (como se ha hecho desde siempre con las calificaciones), pero sin hacer nada por realmente modificar la mecánica.

Kumar y Herger (s.f.) comparan ciertos atributos típicos del trabajo, en contraste con los juegos en general, lo cual permite aclarar mucho el panorama. Mientras que las tareas suelen ser igualmente repetitivas, en los juegos son divertidas, no aburridas; la retroalimentación es constante y no de forma anual; las metas y el camino para lograrlas es claro, mientras que en los trabajos suele ser vago o contradictorio; en el juego, particularmente en los más recientes, la colaboración es esperada, mientras que, en los trabajos, pedir ayuda puede ser percibido como incapacidad o torpeza.

Por su parte, Borrás Gené (2015) enlista atributos positivos al emplear técnicas para hacer más lúdicas las actividades, ya que activa la motivación por el aprendizaje, el cual se vuelve más significativo porque, al ser atractivo, permite mayor retención. Menciona también que se establece un compromiso o cierto nivel de fidelización con el contenido o la tarea, y al tener resultados mesurables, genera competencias adecuadas, desarrolla el aprendizaje autónomo y resalta la competencia y la colaboración.

Para lograr lo anterior, se requiere analizar cuidadosamente el desarrollo de las metodologías posibles, ya que se debe mantener cierto “flujo” entre el reto y la habilidad necesaria. Esta “área de flujo” es, según Borrás Gené (2015), el área de acción adecuada para que un juego sea divertido siempre; la actividad debe mantener un equilibrio entre la ansiedad que puede generar (si el reto es muy complicado) o bien, que toda la tarea se perciba como aburrida (al no generarse un compromiso adecuado).

El “área de flujo” estará ubicada entre el aburrimiento y la ansiedad, que cualquier juego puede generar, y las tareas académicas, también deberían de tener esto en cuenta. Si la tarea es demasiado obvia o tonta, los alumnos estarán aburridos desde el principio, pero si el reto es demasiado exigente o el tiempo para realizarlo muy corto, solamente provocará estrés y urgencia, que no ayudarán a reforzar o aprender la lección.

Es necesario pensar en nuevas actividades, sus implicaciones y su distribución en el tiempo para mantener el mismo interés y ritmo. A su vez, en caso de que algunos alumnos dominen rápidamente la tarea, es posible incluir retos adicionales, agregar dificultad o restricciones para no dejar “tiempos muertos”; es importante también, que los alumnos visualicen de alguna forma su progreso, que su evaluación sea constante y obtengan una sensación de avance en el reto, lo cual le permitirá hacerse y sentirse más hábil.

La retroalimentación inmediata, así como la posibilidad de hablar acerca de lo que se hace, permite a los *nativos digitales* expresar su opinión constantemente (algo muy común en la generación del Internet). Este ímpetu debe considerarse un activo que debemos aprovechar en las dinámicas de clase, hacer que todos participen activamente en la retroalimentación en conjunto de los compañeros.

Borrás Gené (2015) concluye que los juegos funcionan porque son divertidos, y asegura que hay que hacer que todo sea divertido para que funcione mejor. Si con la lu-

dificación de algo que no suele percibirse como interesante (e.g. un trámite en una oficina de gobierno, estudiar historia del arte, un proceso de inscripción) logramos que el usuario se relacione positivamente con esto, habremos logrado romper el paradigma y dependerá de nosotros mantener ese cambio de actitud.

Todos hemos sido parte de una forma u otra de alguna dinámica propia de la ludificación. Por ello, lo que debemos buscar es cómo incluir estas técnicas, que generan apego y relacionan positivamente a las personas con los servicios, a los contenidos de las materias consideradas como aburridas por los nativos digitales. Con una clara definición de objetivos pedagógicos concretos, una clasificación por habilidades, una identificación de los tipos de jugadores y haciendo expresa las mecánicas del juego, podremos ver de forma inmediata los cambios positivos en el aula.

Finalmente, Borrás Gené (2015) sugiere, entre otras ideas: convertir a los alumnos en co-diseñadores, proveer de retroalimentaciones inmediatas, hacer visible los progresos, crear retos y búsquedas, implementar tecnologías y aceptar el fracaso, lo cual llevará a enfatizar la práctica.

Nuestros alumnos son distintos; las dinámicas con las que se relacionan con el profesorado y con los contenidos, también deben serlo. Definitivamente, piensan y actúan diferente, por lo que la educación que reciban necesita ser adecuada para sus vidas. Algo que ha funcionado siempre, no lo seguirá haciendo más. Es el momento ideal para cambiar algunos aspectos pedagógicos de la educación superior y adaptarlo a un público que seguirá cambiando, que es inconforme, exigente y que se aburre rápidamente. Si no logran relacionarse positivamente con su educación, es porque el método, seguramente, es obsoleto.

Referencias Bibliográficas

- Borrás Gené, O. (2015). Fundamentos de la gamificación. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Chaves, N. (2001). El oficio de diseñar. Barcelona: Gustavo Gili.
- Hannah, F. y Putnam, T. (1980). Taking stock in design history. En: G. Lees-Maffei y R. Houze (2010). The design history reader. Nueva York: Berg.
- Irigoyen, L.F. (2015). Evaluación objetiva en el diseño. Una reflexión de consideraciones e instrumentos. Ponencia. VI Congreso Latinoamericano de Enseñanza del Diseño. Universidad de Palermo: Buenos Aires.
- Kemp M. (2014). El arte en la historia. Madrid: Tuner Publicaciones.
- Kumar, J. y Herger, M. (s.f.). Gamification at Work: designing engaging business software. Aarhus, Dinamarca: The Interaction Design Foundation.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. On the Horizon, 9(5), 1–6. Recuperado de: <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
- Roberts, J.M. (1997). A short history of the world. New York: Oxford University Press.

Educación artística como un derecho cultural

Cecilia Pérez Berzunza

La educación artística es un “Derecho Cultural”, probablemente la puerta de entrada para el ejercicio ciudadano de los demás. Considero que este reconocimiento, entre otras cosas, hace necesaria la revisión de la eficacia y calidad de los planes, programas y pedagogías de enseñanza–aprendizaje, con la finalidad de elevar su eficiencia. Para esto, es fundamental visibilizar y trascender los retos, aprovechar oportunidades y asumir las responsabilidades profesionales, y personales, que implica.

Contextos

En el 2010, durante el Tercer Congreso de la Cumbre Mundial de líderes locales y regionales, en la reunión de Ciudades y Locales Unidos (CGLU), la “Cultura” fue declarada como cuarto pilar del Desarrollo Sostenible, es decir que, por acuerdo y mandato, la posicionan como el pilar transversal que da cohesión a lo económico, medio ambiental y social. (Unidos, 2017). Retomando el espíritu de la Declaración de los Derechos Humanos de 1948 (Organización de las Naciones Unidas, 2017), en 1966 el concepto “Cultura” fue incluido en el *Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. En 2007 en Friburgo, Suiza, dentro de la *Declaración de los Derechos Culturales*, se diseñó el documento orientador para su aplicabilidad, (Friburgo, 2007).

El jurista Prieto de Pedro (2017), define los *derechos culturales* como aquellos que “garantizan el desarrollo libre, igualitario y fraterno de los seres humanos en esa capacidad singular que tenemos de simbolizar y crear sentidos de vida que podemos comunicar a otros” (párrafo 10). Su ejercicio se materializa en lo cotidiano, afectando nuestras relaciones con lo festivo, sagrado, medio ambiente, economía, con nosotros mismos, entre nosotros y con los otros, (muchas veces los espacios donde se generan los conflictos culturales). Dentro de contextos “Locales”, que frecuentemente se encuentran marcados por enormes diferencias en la distribución de recursos económicos, tecnológicos, etc., sea por el uso de medios de comunicación cada vez más rápidos, o por el surgimiento de los “prosumidores”, entre otros factores, se generan frecuentemente

necesidades de formación ciudadana para la sana convivencia de sociedades cada vez más interculturales, que demandan participación e integralidad para contribuir a la construcción de una cultura que privilegie la paz.

En nuestro país, en el 2009, se reforma el Artículo Cuarto de la Constitución Política Mexicana, (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2017); en el 2015, se crea la Secretaría de Cultura (Diario Oficial de la Federación, 2015); y en 2017 se declara la Ley General de Cultura y Derechos Culturales (Cámara de Diputados H. Congreso de la Unión, 1917). Así también, en los estados, como en la ciudad de Mérida, en 2015, a convocatoria de las autoridades municipales, se firma *La Carta de los Derechos Culturales*, dentro de la cual, en el punto E, titulado “Educación Artística, Comunicación y Conocimiento Cultural”, se define al derecho cultural como:

“El derecho a que la educación artística y cultural forme parte del currículum académico desde el inicio de la escolarización; y a disponer en la proximidad de enseñanza o formación complementaria que permita un máximo provecho de las capacidades artísticas, expresivas, creativas y comunicativas. Derecho de actualizar las tradiciones e innovar sus expresiones artísticas y culturales con toda libertad.” (H. Cabildo de Mérida., 2015).

La Educación Artística

Hablar de educación artística es vincular el ámbito del arte con el de la educación, del hacer y conocer junto con el lugar donde expresamos nuestro ser. Meflan y Chalmers, retomados por Mortón (2013), expresan que en la actualidad el “arte” debe abordarse como: Experiencia estética, choque y apreciación de las construcciones sociales, que se suma a la representación de aspectos simbólicos en la construcción cultural, además de ser creador y reconstructor de procesos identitarios en sociedades multiculturales. Andrea Giráldez (2015) respecto a la “educación”, refiere que debe desarrollar competencias de tipo expresivo-comunicativas, manejo de información, pensamiento creativo, lógico, reflexivo y crítico; convivencia y participación ciudadana, y, entre otras, promover las alfabetizaciones artísticas.

La normativa para el trabajo pedagógico de la educación artística, establece que ésta contribuye al desarrollo cognitivo, social y creativo; da sentido estético, promueve el pensamiento crítico, reflexivo, toma de conciencia de lo personal, sus entornos materiales y la diversidad cultural; aporta a la construcción política, cívica, y es una herramienta de base para la cohesión. Así mismo, tiene como objetivos: garantizar el cumplimiento del derecho humano a la educación y la participación en la cultura, desarrollar las capacidades individuales, mejorar la calidad de la educación, fomentar la expresión de la diversidad cultural. Y, finalmente, para aumentar su eficacia, entre otros aspectos, requiere de formar a docentes, artistas, y crear asociaciones institucionales (UNESCO, 2006), ya que debe ser de gran calidad para ser eficaz, según lo expresado en la UNESCO en 2010.

En México, la educación artística básicamente está orientada a que niños y adolescentes aprecien cualidades estéticas, exploren sus dimensiones, conozcan procesos de creación, distingan profesiones e instituciones en diferentes entornos culturales, (Secretaría de Educación Pública, 2011), y a fortalecer la formación integral (Secretaría de Educación Pública, 2010).

Además, se establece que las tendencias educativas dominantes son: “Educación por el arte” (Percepción de sensaciones, expresión de sentimientos y comunicación de experiencias mentales). “En (historia del arte) y a través (del conocimiento personal) de las artes diferentes e interdependientes”. [¿?]

Según los resultados de la investigación publicada en la Hoja de Ruta UNESCO 2016, existen, cuando menos, nueve obstáculos que limitan los logros de la educación artística y, en ocasiones, la estancan, la mitifican o la anulan. Entre dichos límites se encuentran, a nivel internacional, negar el reconocimiento y aprecio por la diversidad cultural; utilizar una pedagogía que favorezca la enseñanza de las artes; así como la existencia de sociedades que conciben que las artes no son parte de los procesos educativos, sino actividades de entretenimiento y de relleno. Dada esta situación, la Dra. Mortón (2013) señala once líneas de trabajo, para abordar en México: “caminar juntos” para formar maestros y descubrir métodos de trabajo, trabajo interdisciplinario de ciencias y artes, revalorar la labor docente y asumirse como gestores culturales, entre otras.

Entre las experiencias de éxito al impartir educación artística con calidad, se encuentra Finlandia, donde se trabaja con la educación a través de las artes, como eje transversal del resto de las materias; CONARTE Internacional y México, mediante docentes que, a partir de la experiencia, generan prácticas eficientes. De acuerdo a los parámetros de calidad en la estructura de programas y metodologías, impartir la educación artística con calidad genera siete ventajas, entre ellas: 1) Contribuir a la resolución creativa de problemas, 2) Promover el pensamiento convergente y divergente, 3) Facilitar la comprensión de la relación entre cultura y arte en sus principios generales, 4) Se traduce en beneficios tangibles en la salud y el bienestar sociocultural de los niños y las niñas. (Bamford, 2009).

Giráldez (2015) refiere que el siglo XXI plantea al área principalmente 6 retos, siendo algunos de estos los siguientes: *Dotar de alfabetidad visual y estética*, contribuir a la construcción de la cultura de paz en un entorno multicultural, acrecentando lo intercultural y contribuyendo a la formación de ciudadanía integral y desarrollo de competencias ciudadanas (p. 86).

Para el desarrollo de competencias ciudadanas, tomo el modelo de ciudadanía activa e integral que define el Dr. Florescano (2015), el cual contribuye a la formación para ser capaces de “involucrarse en la resolución de problemas y desafíos de la vida colectiva, aplicar de manera permanente los valores democráticos y responsabilidades ciudadanas, ser consciente de la responsabilidad compartida que tenemos de hacer este mundo mejor, reconocer que la política es asunto de todos y que hacemos política en los distintos ámbitos de la convivencia” (p. 46).

Fundamentada en lo antes expuesto, considero que para elevar la calidad en la impartición de la educación artística, es necesario actualizar los modelos pedagógicos y for-

mación docente (quizá las más urgentes a implementar), y que existen los lineamientos y normativas que orientan para lograrlo. Asumo los retos expresados en Giráldez (2015), como responsabilidades del área, para contribuir con la formación ciudadana, la construcción de la “cultura de paz” en lo multicultural e intercultural, además de procurar la alfabetidad visual y estética.

Respecto al desarrollo de la alfabetidad y uso de lenguajes del arte, coincido con los autores que miran a la comunicación visual como una poderosa forma de comunicación universal, y que posiblemente sea una de las más contundentes (dado el uso cada vez más frecuente de imágenes en las redes sociales), aunque menos explorada y atendida en los ámbitos educativos. Para dimensionar su gran importancia refiero a la Dra. Jiménez (2006), quien desde hace más de diez años precisaba que “urge aprender a leer y entender símbolos, íconos e imágenes. Los analfabetismos estéticos en la actualidad, tienen su cimiento en lo comercial, revistas de espectáculos, noticieros-drama, melodramas, etc.”; así como a la advertencia emitida por la Dra. Acaso (2016), respecto a que la alfabetidad visual está generando, sobre todo entre los más jóvenes de este mundo globalizado, graves y múltiples adicciones, pues, al no tener, o ser muy reducida, su capacidad para orientar sus consumos diversos de manera crítica y reflexiva, no logran diferenciar lo que es una representación comercial de sus realidades. Estas situaciones afectan mucho, y negativamente sus vidas, disminuyendo su capacidad para ser, y ser con los otros.

Valoro como alarmantes los planteamientos de las doctoras Jiménez y Acaso. Creo que es muy importante trabajar en la construcción de alfabetismos, que, entre otros aspectos, permitan a los estudiantes aproximarse de manera reflexiva y crítica a lo visual en su vida cotidiana, trascendiendo el mundo del arte. El modelo pedagógico que considero nos ofrece el cómo hacerlo y la posibilidad de implementarlo, es el que propone el Dr. Romero (2006), que trabaja con las dimensiones apreciativa, productiva y emocional, para desarrollar las siete competencias artísticas, siendo estas las siguientes: Estética, técnica, ideológica, social, creativa, expresiva y de percepción; y quien refiere que su conocimiento y apropiación es básico para tejer y comprender los lenguajes artísticos.

Experiencia en Comunicación visual

Fundamentada en la pedagogía del Dr. Ibáñez, implementé un proyecto de comunicación visual (*saber, saber ser y hacer*; percibiendo y expresando), con aproximadamente 400 alumnos de bachillerato.

Este proyecto consistió en la elaboración de vídeos para publicarse en las redes sociales a partir de sus dibujos, pinturas y/o fotografías, refiriendo sus contenidos ideológicos con la intención de reconocer y visibilizar los estereotipos naturalizados, a través de discursos de poder sutiles y evidentes, asumidos por ellos y/o su comunidad, tomando como base los resultados de sus investigaciones de lo histórico, geográfico, cultural y económico; la estética, desde el punto de vista filosófico que ubica a la belleza en la capacidad para percibir y expresar emociones (miedo, tristeza, ira y alegría), las técnicas, la creatividad como capacidad para resolver retos en forma innovadora y su relación con

el ámbitos ideológico, social, expresivo, perceptual, estético y técnico.

Aunque no he realizado un análisis cualitativo y cuantitativo preciso de los resultados, he llegado a algunas conclusiones preliminares: a) Para muchos de los estudiantes fue una actividad novedosa e interesante que requería de mucha reflexión, criterio y precisión, que a veces los hacía desesperarse por no alcanzar los objetivos planteados; b) Las retroalimentaciones contribuyeron a que se sintieran más seguros; c) El trabajo colaborativo les resultó de ayuda, ya que unieron sus fortalezas; d) Lo transdisciplinar fue todo un reto (también para mí), pues, si pudiera trabajar de manera colegiada con los docentes de las asignaturas con las que comparto temáticas, sería de gran ayuda para elevar la calidad de los aprendizajes.

Considero que este proyecto les permitió a muchos alumnos compaginarlo con sus realidades, aprendiendo para la vida, desarrollando el pensamiento crítico y reflexivo, dándose cuenta de su corresponsabilidad en la modificación de muchas de las situaciones que les afectan, tales como el daño ambiental, la discriminación, violencia, sexismo, tradicionalismos, etc. Estoy consciente de que falta mucho por investigar y evaluar, entre otros puntos, sobre sus aportes a la formación ciudadana; además de que estoy convencida de que podría ser uno de los caminos que contribuya a lograr que la Educación Artística se ejerza como el Derecho Cultural que es.

Referencias Bibliográficas

- Bamford. (SIN de 03 de 2009). Obtenido de http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/113ES.pdf
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (15 de 09 de 2017). Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_240217.pdf
- Cámara de Diputados H. Congreso de la Unión. (19 de 06 de 1917). Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCDC_190617.pdf
- Diario Oficial de la Federación. (17 de 12 de 2015). Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5420363&fecha=17/12/2015
- Florescano, E., Conde Flores, S., Gutiérrez Espíndola, J. L., & Chávez Romo, M. C. (2015). Cartilla Ciudadana. México: FCE, Fundación Pueblo Hacia Arriba.
- Friburgo, D. d. (sin de sin de 2007). Recuperado el 29 de Julio de 2016, de http://www.culturalrights.net/descargas/drets_culturals239.pdf
- Giraldez, A. (28 de sin de 2015). LibroEdArt_DELATORIA-prov1.pdf-Adobe Reader. Obtenido de http://www.oei.es/metas2021/LibroEdArt_Delateoria-prov.pdf
- H. Cabildo de Mérida. (sin de 10 de 2015). Obtenido de http://www.merida.gob.mx/municipio/sitios/cultura/contenido/archivos/p_carta_derechos.pdf
- Mortón, V. (01 de 10 de 2013). Educación Arística en la escuela secundaria. (R. C. Rodríguez, Entrevistador)
- Organización de las Naciones Unidas. (15 de 09 de 2017). http://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf. Obtenido de http://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf
- Romero, P. (2006). Las Competencias en la Educación Artística y su importancia para la transición del preescolar a primero. Colombia: Edicarte.
- Secretaría de Educación Pública. (sin de 09 de 2010). Obtenido de http://www.dgb.sep.gob.mx/informacion-academica/actividades-paraescolares/artisticoculturales/FI-LIN_AAyC.pdf
- Secretaría de Educación Pública. (sin de sin de 2011). Obtenido de https://www.centrodemaestros.mx/programas_estudio/Artes_SEC.pdf
- UNESCO. (09 de 03 de 2006). Obtenido de http://www.unesco.org/fileadmin/multimedia/HQ/CLT/CLT/pdf/Arts_Edu_RoadMap_es.pdf
- UNESCO. (28 de 05 de 2010). Obtenido de http://www.unesco.org/fileadmin/multimedia/HQ/CLT/CLT/pdf/Arts_Edu_RoadMap_es.pdf
- Unidos, C. y. (15 de 09 de 2017). Obtenido de http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/es/zz_cultura4pilards_esp.pdf

La formación en gestión de las artes: avances y retos en las universidades mexicanas

José Luis Mariscal Orozco

La práctica de la Gestión Cultural precede por mucho a sus actuales definiciones y caracterizaciones. Las culturas, como parte de sus procesos de *endoculturación* y *aculturación*, han requerido de agentes que juegan un papel importante en el diseño e implementación de acciones encaminadas a la conservación, promoción, difusión e innovación de las prácticas culturales. Durante el siglo XX se le fue dando diferente denominación de acuerdo a los distintos contextos geográficos, sociales y políticos; así encontramos términos como animador, promotor, mediador, administrador, gestor, entre otros; diferentes formas de nombrar a esos agentes, que no sólo tienen una diferencia nominal, sino que también implican formas de concebir lo que se entiende por cultura, el *para qué* de la acción cultural y el *cómo* diseñar y operar la gestión.

No obstante, en las últimas dos décadas, el término de Gestión Cultural, tomado en parte del management anglosajón, fue adoptado por diferentes grupos sociales e instituciones para renombrar, agrupar y articular diversas formas de llevar a cabo la práctica social (Zuribia Abello y Tabares, 2001). Es precisamente en este rango temporal, que se da un proceso de profesionalización caracterizado por el reconocimiento, por parte del Estado, a partir de una política de profesionalización en la administración Foxista, mediante la generación de programas de formación universitaria y el surgimiento incipiente de la asociación gremial.¹

En este artículo, centraremos nuestra atención en la configuración de los programas de formación universitaria en Gestión Cultural, haciendo énfasis en los programas educativos de Gestión de las Artes de las universidades mexicanas.²

¹ Para revisar una revisión histórica de los procesos de profesionalización de la gestión cultural en México, revisar Mariscal, Brambila y Arreola, (2016).

² La información aquí presentada forma parte de la fase 1 del proyecto de investigación “Emergencia de la gestión cultural como campo académico en México” (Ciencia Básica Conacyt 2015)

La metodología utilizada consistió en el análisis de los planes de estudio de los programas de formación universitaria de licenciatura y posgrado con el objetivo de identificar cuáles eran los perfiles profesionales que las instituciones de educación superior en México con respecto a las competencias profesionales que debe tener un gestor cultural. Se revisaron los programas de formación de universidades públicas y privadas de 21 estados de la república mexicana con una metodología mixta de análisis de datos cualitativos y cuantitativos.

Nichos de práctica y formación profesional de gestores culturales

En toda Iberoamérica, la gran mayoría de los gestores culturales se han formado desde la práctica. Ya sea por vocación o por designación, los sujetos que diseñan y operan la acción cultural van aprendiendo nociones, estrategias y formas de proceder a partir del mismo ejercicio de la práctica, la cual se realiza en diversos ámbitos de desempeño y campos culturales. En términos generales, podemos identificar los siguientes ámbitos:

- a) Gubernamental, a partir de instituciones y dependencias gubernamentales en los diferentes niveles del Ejecutivo.
- b) Asociativo-Comunitario, en organizaciones comunitarias y asociaciones no gubernamentales.
- c) Académico, desde las instituciones escolares que realizan actividades culturales como parte de la práctica educativa.³
- d) Empresarial, desde la industria y empresas culturales regularmente vinculadas con la comunicación, el espectáculo, la discografía y el mundo editorial.

Independientemente del ámbito (o ámbitos) de desempeño donde comienzan su trayectoria, su práctica está sesgada por los campos culturales en los que el gestor lleva a cabo su labor o proyecto, entre los cuales identificamos:

- a) Espacios culturales: Relacionado con la infraestructura y equipamiento cultural enfocado a ofrecer servicios culturales, como son los museos, galerías, archivos, fonotecas, bibliotecas, centros culturales entre otros.
- b) Cultura popular y patrimonio cultural: En él se desarrollan acciones, tanto de creación y reproducción desde las instituciones populares (familia, organizaciones comunitarias y gremiales, etc.), como de promoción, conservación e investigación desde las instituciones gubernamentales y privadas. Entre los elementos importantes de este campo se encuentran, por ejemplo, las fiestas populares, el arte popular, la medicina tradicional, los oficios, la arquitectura, etc.
- c) Desarrollo artístico: En este campo, los agentes suelen implementar acciones relacionadas con la profesionalización de los creadores, el fomento a la creación, la educación artística, la formación de públicos, etc.

³ En éste ámbito implica la docencia, investigación y/o difusión. En Iberoamérica las dependencias escolares han jugado un papel importante no solo en la práctica de la gestión cultural, sino también en la reproducción de la misma, para profundizar más en el tema consultar: Mariscal, 2009; Touriñán, 2002, Ornelas, 2000 y Martinell, 2003.

- d) Comunicación y medios: A él corresponden actividades como el periodismo cultural, radio, televisión, publicidad, multimedia, etc.
- e) Producción: Generalmente vinculado con la realización de festivales, muestras, proyectos escénicos y la industria discográfica, editorial, cinematográfica, etc.

Cabe mencionar que estos no son necesariamente los campos de la gestión cultural, sino más bien los campos desde donde se forman los gestores culturales en la práctica. Si observamos los ámbitos de desempeño en forma de campos culturales en una matriz, se pueden identificar diferentes “nichos de práctica” desde donde los sujetos comienzan su labor-formación, y en la medida en que van adquiriendo más experiencias y se capacitan, el gestor cultural va ampliando los nichos y por lo tanto su acervo de conocimientos y habilidades.

Tabla 1. Nichos de práctica de gestión cultural empírica

Campos /Ámbitos	Gubernamental	Empresarial	Asociativo-comunitario	Académico
Espacios culturales	Casas de la cultura	Galerías	Centros comunitarios	Museos universitarios
Cultura popular y patrimonio cultural	Programas de fomento y conservación	Representantes artísticos	Asociaciones y colectivos	Investigación y publicaciones
Desarrollo artístico	Talleres artísticos, festivales	Academias de arte	Talleres	Investigación, formación y difusión
Comunicación y medios	Difusión cultural	Radio, televisión	Medios comunitarios	Investigación, formación
Producción	Producción editorial, discográfica	Producción discográfica, editorial, espectáculos	Muestras	Investigación, formación, muestras, festivales

Fuente: Elaboración propia a partir de datos empíricos

La importancia de esto radica en que, cada uno de estos “nichos”, conllevan diferentes concepciones de cultura, formas de hacer gestión cultural y, por supuesto, los fines de ésta; es decir, lo que debe o no debe hacer un gestor cultural. Sin embargo, también tiene otra relevancia: gran parte de las competencias profesionales que fueron delimitadas por los programas de formación universitaria, están relacionados con estos nichos de práctica, de tal manera que el perfil profesional tiene las visiones, alcances y limitaciones que tienen dichos campos.

Caracterización de los programas en Gestión Cultural

En términos generales, se puede encontrar una gran variedad de tratamiento disciplinar y profesional para la gestión cultural, pues hay algunas ofertas formativas que hacen explícitas algunas de las denominaciones que se realizan en la práctica, pero hay otras que forman parte del campo cultural y que solo tienen algunas competencias profesionales relacionadas con la gestión cultural. Estos programas educativos podemos clasificarlos en tres:

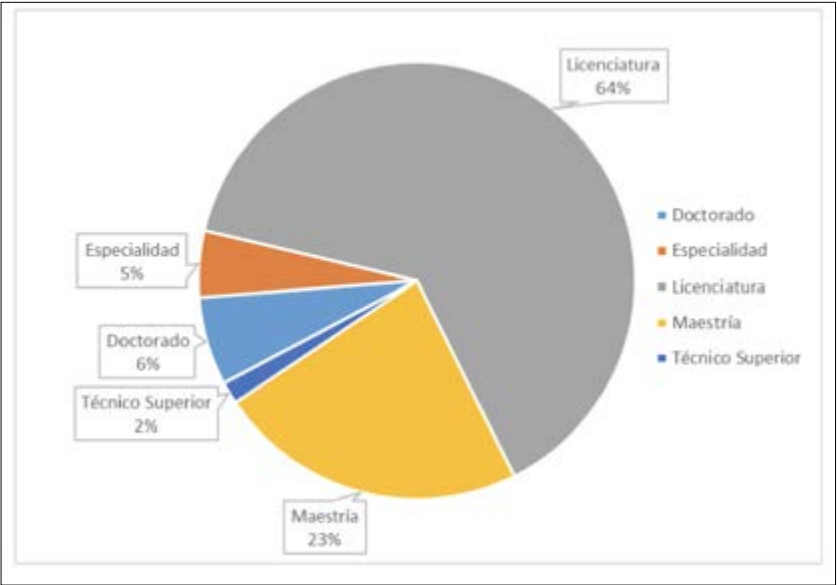
- 1. Programas en gestión cultural: Son aquellos que en su documentación oficial hacen explícito el carácter profesional de la Gestión Cultural. Puede tener un nombre genérico (como Licenciatura en Gestión Cultural de la UdeG) o relacionado a un campo de desempeño profesional (como Licenciatura en Gestión y Desarrollo de las Artes del ITSON).
- 2. Programas con orientación a la gestión cultural: Son aquellos que no tienen como objetivo principal la formación de profesionales en Gestión Cultural, pero que en su perfil de egreso consideran competencias profesionales del gestor cultural, tienen asignaturas relacionadas con éstas (al menos un 50% del plan de estudios) y definen como su campo de desempeño profesional el ejercicio de la gestión cultural. Ejemplo de ello puede ser la Licenciatura en Estudios Multiculturales de la Universidad de la Ciénega del Estado de Michoacán o el Doctorado en Ciencias y Humanidades para el Desarrollo Interdisciplinario de la UNAM-UAdeC.
- 3. Programas relacionados con la gestión cultural: son aquellos que está relacionados con algún ámbito profesional de la gestión cultural pero que en su perfil de egreso no cuenta con las competencias básicas del gestor cultural ni su plan de estudios cuenta con más del 50% de las asignaturas vinculadas a la profesión. Ejemplos de ello son la Licenciatura en producción musical de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y la Licenciatura en Historia del Arte de la Universidad Iberoamericana.⁴

Para nuestro estudio sólo consideramos la primera y segunda categoría, pues se considera que la tercera no tiene como objetivo explícito, ni implícito, la formación de gestores culturales. En este sentido, trabajamos con la actual de la existencia de 59 programas de formación en gestión cultural en el país, de los cuales 56 están en operación y tres están parcialmente cerrados.⁵ De la oferta, el 64% son de nivel licenciatura, 23% maestrías, 6% doctorado, 5% especialidad y 2% técnico superior universitario.

⁴ Hay varias Licenciaturas en Historia del Arte que han quedado en la tercera categoría, sin embargo hay algunas excepciones, por ejemplo: Las Licenciaturas en Historia del Arte de la UNAM-ENES Morelia, y de la Universidad de Morelia, entran en la categoría de Licenciaturas con Orientación en Gestión Cultural, ya que en el caso de la primera tiene una orientación terminal en "gestión y difusión del patrimonio artístico" mientras que la segunda en su plan de estudios y perfil de egreso hace referencias a asignaturas y competencias del gestor cultural profesional.

⁵ El análisis estadístico que se presenta contempla sólo a los que están en operación, con excepción en el gráfico histórico.

Gráfico 1. Nivel de programas de formación en gestión cultural



Fuente: Elaboración propia a partir de datos empíricos

La gran mayoría de los programas se ubican geográficamente en la Ciudad de México (19), seguido por el estado de Jalisco (6) y Chiapas (5). En los estados de Michoacán y Puebla cuentan con 4; Campeche y Guanajuato tienen 3. Coahuila, Querétaro, Tabasco y Veracruz cuentan con 2 programas cada uno, mientras que Aguascalientes, Nayarit, Sonora, Yucatán y Zacatecas tienen solo uno. De las universidades que lo imparten, el 66% son públicas y el 34% restante son instituciones de educación superior privadas. Con respecto a la modalidad en que se imparten, el 82% es presencial, el 13% mixto y solo el 5% es virtual.

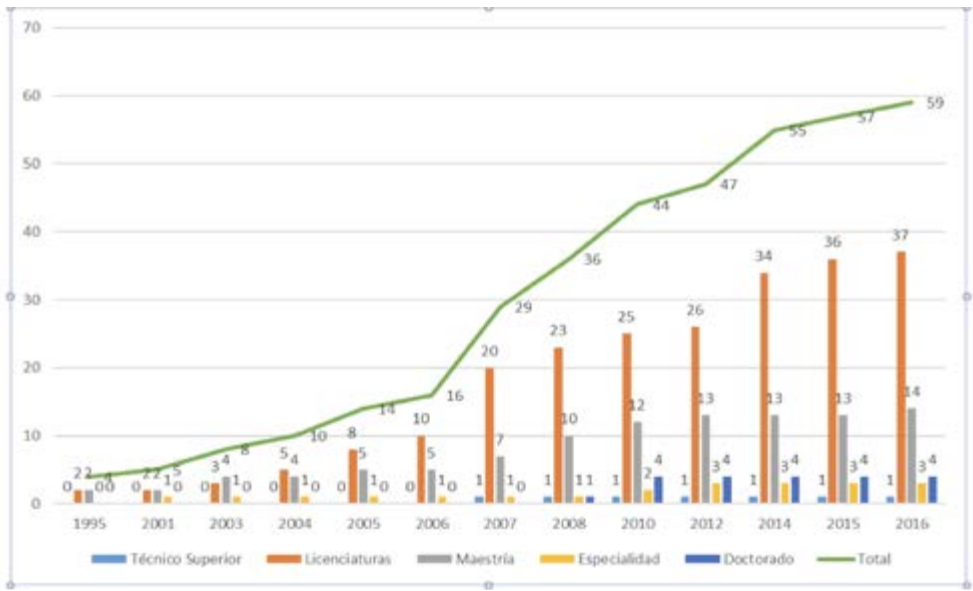
Al hacer un acercamiento a las fechas en que surgen los programas, se observa un crecimiento exponencial de los programas de formación, siendo el periodo de 2005 al 2010 cuando la oferta se duplicó.

Del registro que hasta ahora se ha obtenido, se pueden observar 5 tipos de énfasis con respecto a los perfiles de egreso, al plan de estudio y los contenidos temáticos: En las Artes (18%), en el patrimonio (20%), en los bienes y servicios culturales (13%), en el desarrollo cultural (29%); y finalmente una visión generalista e intercultural (29%).

Competencias profesionales del gestor de las artes

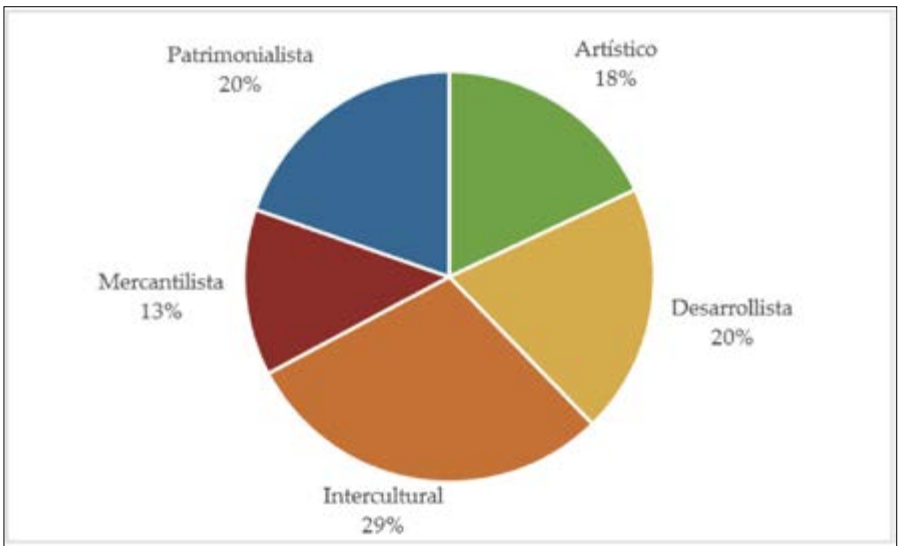
Las universidades definen un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el desempeño de las tareas profesionales que va más allá de una habilitación laboral. A estas le denominaremos competencias profesionales (Chan y Delgado, 2002), las cuales podemos organizar en cuatro tipos:

Gráfico 2. Nivel de programas de formación en gestión cultural



Fuente: Elaboración propia a partir de datos empíricos

Gráfico 3. Nivel de programas de formación en gestión cultural



Fuente: Elaboración propia a partir de datos empíricos

1. Competencias genéricas: Son aquellas que son comunes a cualquier programa universitario, agrupa asignaturas como: lengua extranjera, utilización de TIC, comprensión de escritos académicos, etc.
2. Competencias básicas: Son capacidades en términos de conocimientos, habilidades y actitudes de carácter disciplinar y que componen el núcleo básico del quehacer profesional del gestor.

3. Competencias especializantes: Son capacidades en términos de conocimientos, habilidades y actitudes de carácter disciplinar, que están referidas a ámbitos de desempeño profesional y/o a campos culturales en los que se desarrolla el quehacer del gestor de las artes, entre las cuales se pueden observar tres subcategorías: a) Interpretación del arte, b) gestión de actividades y, c) Educación y mediación artística.
4. Competencias complementarias: Son aquellas que las licenciaturas ponen como complementarias a las básicas y especializantes, ya sea en forma de asignaturas optativas de carácter disciplinar, o bien como parte del seguimiento académico administrativo del alumno (por ejemplo: servicio social, prácticas profesionales, etc.).

A partir del análisis cualitativo y cuantitativo de los programas de formación en gestión de las artes, podemos observar las siguientes competencias profesionales:

Tabla 2. Competencias profesionales en gestión de las artes

Tipo	Competencias profesionales
Genéricas	- Se comunica en diferentes idiomas - Elaboración de trabajo <u>recep</u>cional - Implementa estrategias para la comprensión y redacción de textos académicos - Utiliza TIC en su práctica profesional
Básicas	- Analiza y comprende las expresiones artísticas y sus lenguajes - Contextualiza las manifestaciones culturales - Comprende conceptos y teorías de la cultura - Analiza las políticas culturales - Caracteriza un posicionamiento profesional - Diseña y planifica la acción cultural - Realiza diagnósticos culturales - Planifica y administra los recursos - Define e implementa estrategias de comunicación de la cultura - Opera la acción cultural - Evalúa y sistematiza su práctica
Especializantes	- Contextualiza históricamente los lenguajes artísticos - Ejecuta una disciplina artística - Implementa estrategias de educación artística - Producción escénica - Implementa estrategias metodológicas para el trabajo comunitario - Gestiona el patrimonio cultural - Identifica y aplica la legislación en materia de cultura - Gestiona espacios culturales
Complementarias	- Optativas - Otras

Fuente: Elaboración propia a partir de datos empíricos

El análisis estadístico de las asignaturas de los planes de estudios de los programas revisados nos muestra que la representación de los tipos de competencia da una equivalencia de cerca del 50% de las competencias básicas en relación con las especializantes y las complementarias. Por su parte, el análisis de distribución de las asignaturas nos muestra que las universidades le dan un gran peso a aquellas relacionadas con la interpretación, comprensión y caracterización histórica de las artes pues representan cerca del 40% de los planes de estudio.

Esto es importante dado que solo tres competencias profesionales representan ese porcentaje, el cual es alto en relación con las otras competencias importantes, sobre todo las vinculadas con los procesos de gestión, educación y mediación. Esto trae como consecuencia que los egresados de estas ofertas educativas tengan deficiencias en la formación metodológica y operativa en la gestión de proyectos culturales, en especial en los artísticos.

Gráfico 4. Mapa de competencias profesionales en gestión de las artes según su peso en los planes de estudio



Fuente: Elaboración propia a partir de datos empíricos

Gráfico 4. Distribución de las competencias en gestión de las artes según planes de estudio



Conclusiones

A partir de la revisión de los planes de estudio de diversos programas de formación universitaria en gestión cultural, se puede observar que la construcción social e histórica del perfil del gestor cultural en México ha ido desde la definición de competencias laborales hasta la definición de competencias profesionales. Esto significa que los primeros programas se centraban en capacitar al personal para ocupar puestos de trabajo en el sector cultural, pero con la participación de las universidades los programas han tendido a formar profesionales con competencias que van más allá de la habilitación técnica y operativa para los puestos de trabajo, dado que en las instituciones se han fortalecido y explicitado los elementos teóricos, metodológicos y, en cierta medida, los epistemológicos, de la gestión como profesión, pero también como campo académico.

El estudio de los planes de estudio de los programas relacionados con gestión de las artes, muestra una recurrencia de ciertas competencias profesionales observadas en las asignaturas y en los perfiles de egreso. Éstas fueron consideradas como competencias básicas, no solo por su repetición y peso en la currícula, sino también por la importancia que les dan los programas de formación en el discurso.

De la misma manera se identificaron *competencias especializantes* que están relacionadas con campos de desempeño profesional: Interpretación y comprensión del arte, gestión de actividades y educación artística. En ese sentido, dichas competencias espe-

cializantes están relacionadas con los *nichos de práctica* de los gestores culturales empíricos. Esta cuestión implica una concordancia entre la práctica actual de los gestores culturales y los perfiles de formación; sin embargo, existen diversas carencias relacionadas con una visión articulada de la cultura (y de la gestión de las artes) y con la falta de innovación y previsión de las nuevas competencias que los gestores de las artes deben desarrollar en las próximas décadas.

Referencias Bibliográficas

- Chan, M.E. y Delgado L. (2002), Diseño educativo orientado al desarrollo de competencias profesionales. Lectura del módulo 2 del PROFORDEMS. México.
- Mariscal Orozco, J.L. Educación y gestión cultural. Experiencias de acciones culturales en prácticas educativas. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Disponible en: http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/educacion_gestion_cultural.pdf
- Mariscal Orozco, J.L. ; Arreola Ochoa, V. y Brambila Medrano, B. (2016) "La profesionalización de la Gestión Cultural en México: apuntes de un proceso en marcha" en Panorama da gestão cultural na Íbero-américa. Rubim, Yañez y Bayardo (coordinadores). Salvador: EDUFBA.
- Martinel, A. (2003). La gestión cultural en la universidad. En Práctica artística y políticas culturales: algunas propuestas desde la universidad Murcia: Universidad de Murcia.
- Touriñán López, J. M. (2002). Educación y gestión cultural. Exigencias de la competencia técnica. Revista de Educación. Madrid, 179-198.
- Ornelas Tavárez, G.E. (2000), Formación docente ¿En la cultura? Un proyecto cultural educativo para la escuela primaria. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Zuribia, S.; Abello, I. y Tabares, M. (2001), Conceptos básicos de administración y gestión cultural. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

La cultura y el desarrollo social: la importancia de la academización de los proyectos de intervención.

Jorge Thamer Rodríguez

La planeación, como metodología y forma de organizar acciones, es una herramienta que permite ordenar las ideas, pretensiones y avances en el desarrollo social, da seguridad en su realización y ayuda a prever su curso. Su trabajo incluye, no solamente la elaboración de un plan para alcanzar un logro, sino la forma sistematizada de presentar un problema, observable y pensable, que explique la necesidad de intervenir para cambiarlo.

La planeación, como recuerda Matus, “no es otra cosa que intentar someter a nuestra voluntad el encadenamiento de acontecimientos cotidianos...” (Matus, Política, planeación y gobierno, 2008, pág. S/N), pero, cuando se trata de *lo cultural*, la labor se complejiza porque hablamos de su repercusión en lo social. Esos acontecimientos que se quieren someter incluyen una serie de elementos y aspectos disímbolos que deben ser concatenados. Hablamos de los ingredientes políticos, económicos y sociales que son capaces de determinar el rumbo de un proyecto; de situaciones que pueden desatarse en los sistemas culturales o de costumbres.

El campo de la cultura se ha consolidado como asunto de Estado con la *Ley General de Cultural y Derechos Culturales*. Esto exige por parte de los gestores culturales una argumentación sólida en sus proyectos mediante epistemologías, teorías y metodologías de la ciencia social.

La relevancia de academizar los procesos de planeación de proyectos culturales radica en la necesidad de comprender que ocuparse de la cultura significa trabajar con el ser humano, sus creencias, lo simbólico y la identidad; por lo tanto es indispensable tener un dominio en la delicada actividad que se realiza: mientras que el médico trabaja con la vida del humano, desde el punto de vista biológico, el gestor cultural también lo hace, pero en la vida social que lleva (Lotman, La Semiosfera I, 1996, pág. 52).¹

¹ Iuri Lotman recuerda el concepto de biosfera de Vernadski y afirma que en este cosmos, y solo en este, se da la vida biológica; y propone el concepto de semiosfera en cuyo cosmo se da la semiosis, y solo en él, la vida social.

La propuesta que se presenta aquí, está orientada a los proyectos culturales de largo alcance; es decir, hacia aquellos que requieren grandes inversiones de recursos humanos, materiales y económicos, y que cambian el rumbo de la historia social. La apuesta está en la *academización institucional* de esos proyectos como condición para concurso de apoyos, con el objetivo de que el gestor pueda contar con solidez, coherencia, sentido y pertinencia.

Pensar en "la solución" sin problema

Las motivaciones de este trabajo se fundamentan en dos hechos: el primero, la "liviandad" [¿levedad?] con la que los estudiantes en formación de gestión cultural observan su quehacer, al entenderlo como una mera participación en lo social, desde una posición particular, como el ejercicio del teatro o la música, desde la cual se busca incidir sin considerar la visión y prácticas endémicas; y el segundo, las condiciones de concurso que promueven las instituciones para el otorgamiento de recursos económicos, las cuales no consideran aspectos académicos en los proyectos como la problematización, el estado de la cuestión y los sistemas conceptuales.

En la formación que llevan los estudiantes sobre la elaboración y desarrollo de proyectos culturales se han observado algunas situaciones. Una de ellas es que su trabajo se orienta inmediatamente en la actividad o producto que quieren realizar, de manera desvinculada del espacio social donde se desea intervenir: entender la intervención como la actuación en un territorio o espacio social significado, desvinculadamente, implica llevar acciones semejantes a los programas asistencialistas. Esto muestra una falta de comprensión en el quehacer.

Otra situación que se presenta en las aulas es que los estudiantes desconocen, o al menos tienen poco claras, las razones por las cuales deben realizarse esas acciones (la intervención). Cuando en las clases se lanza una primera pregunta a los estudiantes sobre cuál es el proyecto de intervención cultural que planifican para su titulación, una respuesta rápida habla de talleres de teatro, música, visitas a museos... Se piensa en el producto, pero cuando se cuestiona cuál es el problema de intervención en el que buscan incidir, empiezan los tartamudeos y las respuestas al aire: se desconoce o no se tiene una argumentación firme sobre lo que se pretende cambiar. Es una especie de "pecado capital" el que cometen quienes pretenden desarrollar una actividad "cultural" sin saber o argumentar el *para qué*. Con esta falta de respuestas, se hace parecer que el trabajo de gestión cultural se orienta a programas de entretenimiento y de terapia ocupacional, aunque la intención sea auténtica.

El asunto nodal del problema es que se piensa de manera lineal para intervenir cuando no se problematiza ni se realiza un estado de la cuestión, que se mantiene una mirada dóxica, común, cuando no conocemos o no utilizamos sistemas conceptuales (teorías) que nos ayuden a ver y entender lo que se pretende en el proyecto.

El otro hecho que motiva este trabajo es la inexistente base académica en los proyectos; las convocatorias institucionales no la consideran. Dos casos que otorgan altos

financiamientos, como el PAICE y el Programa de estímulos a las manifestaciones culturales y patrimonio, perteneciente a la Cámara de Diputados, no exigen bases científicas en las propuestas. Se habla de presupuestos, impacto social, viabilidad y metodología, pero nada en cuanto a la fundamentación de la problemática que se atiende. Cabe la urgencia de hacerlo, pues la elaboración del objeto de intervención posibilita formas novedosas de atender la situación cultural.

La academización de los proyectos debe ser una exigencia para los gestores profesionales y para los proyectos de largo alcance. Los proyectos locales de mediano alcance, como los que considera el PACMYC, no tendrían que pasar por este proceso necesariamente, aunque sí sea importante considerarlo.

Academizar los proyectos desde la institución

La propuesta de academizar los proyectos culturales desde la institución, especialmente los de largo alcance, considera tres elementos del proceso de investigación científico social: la problematización, el estado de la cuestión y el uso de un sistema conceptual o marco teórico. Se da por hecho que los proyectos aplican metodologías, por lo tanto no se contempla este aspecto.

Un proyecto "no nace, se hace", parte de un problema práctico que denota una irregularidad, una situación que se presenta fuera del orden y la dinámica bajo una mirada. En otras palabras, podemos decir que es aquello que refleja una disonancia entre "lo que es" y "lo que debiera ser", como recuerdan Barrios y Chávez (Barrios y Chávez, 2014, pág. 63). La problematización es el proceso mediante el cual se delimita ese problema práctico para convertirlo en un *problema de intervención* o de investigación, en el caso de las ciencias sociales (García Córdoba y García Córdoba, 2005, pág. S/N). La problematización, al relacionar datos, estadísticas, hechos, prácticas y pensamientos, mediante una actitud crítica y reflexiva, permite una argumentación sólida al vincular todos los aspectos que caben en una problemática de interés. Es un trabajo arduo, pero el desarrollarlo nos lleva a una pregunta o enunciación que traza un camino, lo cual permite entonces adentrarse en el tema, campo y problema de interés; es el primer paso. El segundo es el estado de la cuestión o estado del arte.

Mediante una sistematizada búsqueda, con los criterios establecidos a partir del problema de interés, se hace un recorrido para encontrar quiénes, dónde, cuándo y en qué situaciones se ha trabajado el objeto de interés. El *estado de la cuestión* permite ver y entender cómo han trabajado los temas del proyecto de interés. Este trabajo de búsqueda y argumentación, de investigación "...nunca es una tarea solitaria. Aun cuando parezca que trabaja solo, en realidad camina sobre las huellas de otros, beneficiándose de su obra, sus principios y prácticas", (Booth, Colomb y Williams, 2001, pág. 91). Esta tarea organiza y crítica reflexivamente la información relevante que sitúa al objeto de intervención y aporta elementos para comprenderlo.

El sistema conceptual o marco teórico, por su parte, permite superar la *doxa*, ese conocimiento común y de convención social que nos re-cicla en las formas de ver y entender, "sumisión indiscutible al mundo cotidiano... que en su calidad de aceptación fun-

damental inaccesible a la crítica– del orden establecido, constituye el fundamento más seguro de un conservadurismo más radical que aquel que está encaminado a instaurar la ortodoxia política” (Bourdieu y Wacquant, 1995, pág. 47). Así, una propuesta teórica nos permite moldear nuestra mirada, además de entender que la realidad y la cultura, como formas sociales, han sido estructuradas y que, por lo tanto, son estructurables.

Como suscribe Alfonso Hernández Barba, “los proyectos son una forma integral que condensa en un proceso articulado y flexible, las explicaciones, las teorías, las propuestas de acción particulares y los planes para llevar a cabo intervenciones en la vida social de grupos...” (Hernández, 2016, pág. 60).

Una experiencia universitaria

El programa de Maestría en Promoción y Desarrollo Cultural, forma parte de los programas de posgrado que ofrece el Centro de Estudios e Investigaciones Interdisciplinarios de la Universidad Autónoma de Coahuila. Es de tipo *profesionalizante*, con más de 12 años en su trayectoria, y pretende la formación de aquellos que sin experiencia, aunque con licenciatura, proyecten desarrollarse en el campo de la gestión cultural, así como de con-formar a quienes ya se desempeñan en el campo. Su plan curricular consta de seis materias de investigación y desarrollo de proyectos. Dos proveen las bases científico sociales y las cuatro restantes constituyen los pilares para el desarrollo de proyectos en las dos líneas de trabajo: planeación cultural y desarrollo cultural.

Luego de haber establecido la figura de “Proyecto Académico de Intervención Cultural (PAIC)”, la experiencia de este programa ha permitido ver cómo los estudiantes pasan de un entusiasmo expectante, en ocasiones inocentes, a una posición reflexiva y autocrítica en el desarrollo de sus trabajos. Lo “académico” ha provocado una perspectiva crítica en la claridad de lo que se interviene. Con el enlace de lo científico en lo práctico, en lo operativo, los proyectos se consolidan y el estudiante amplía su dominio.

La conjunción de la metodología de la planeación de proyectos y los aportes de la ciencia social refuerza la idea, que se tuvo desde la UNESCO en los años 70 y ahora desde la Secretaria de Cultura, de hacer de la tarea cultural un espacio de construcción social y ciudadana.

En busca de la congruencia (conclusiones)

Como se sabe, la instrumentación de programas académicos para la capacitación y formación profesional de gestores culturales inició, en 2002, con el impulso del Conaculta, aunque la UNESCO ya trabajaba en este sentido desde los años 70 (Mariscal, 2006, pág. 62). Así, desde la creación del Sistema Nacional de Capacitación y Profesionalización de Gestores Culturales, hasta la fecha, el campo de la gestión cultural se ha consolidado; sin embargo, en el momento en que la cultura ha pasado a ser un asunto de Estado, reclama un ajuste en sus planteamientos y visiones. La propuesta aquí presentada tiene esa intención.

Lo que se pone en discusión es la consolidación del campo cultural desde lo profesional. Es momento de que los esfuerzos que se hicieron desde Conaculta incluso desde antes para la formación de gestores culturales, avancen en dirección de la congruencia entre la planeación y el desarrollo social, con el propósito de que las instituciones promotoras y gestoras de recursos para la cultura se integren a las exigencias de proyectos sólidos, congruentes y pertinentes, que es lo se pretendía cuando se gestaron las bases de las tareas de profesionalización de gestores. Consideramos con Barrios y Chaves (2014) que un proyecto cultural es capaz de cumplir el objetivo de ser un proceso transformador de la realidad social, y por ello la necesidad de reforzar sus fundamentos.

Referencias bibliográficas

- Barrios y Chávez. (2014). Transformar la realidad social desde la cultura: Planeación de proyectos culturales para el desarrollo. México: Conaculta.
- Booth, Colomb y Williams . (2001). Como convertirse en un hábil investigador. España: Gedisa.
- Bourdieu y Wacquant. (1995). Respuestas, por una antropología reflexiva. México: Grijalvo.
- García Córdoba y García Córdoba. (2005). La problematización. Recuperado el 15 de junio de 2015, de <https://psicomaldonado.files.wordpress.com>: <https://psicomaldonado.files.wordpress.com/2014/07/la-problematizacic3b3n.pdf>
- Giménez, G. (2016). Estudios sobre la cultura y las identidades sociales. Guadalajara, Jalisco: ITESO.
- Hernández, A. (2016). Los proyectos académicos de intervención cultural. En J. A. Gregor, Proyectos culturales: sus configuraciones y desafíos para el cambio social (págs. 57-79). México: Secretaría de Cultura.
- Lotman, I. (1996). La Semiosfera I. Recuperado el 13 de marzo de 2013, de <http://culturaspopulares.org>: <http://culturaspopulares.org/populares/documentosdiplo-mado/I.%20Lotman%20-%20Semiosfera%20I.pdf>
- Mariscal, I. (2006). Formación y capacitación de los gestores culturales. Apertura, nueva época, 56-73.
- Matus, C. (2008). Política, planeación y gobierno. Recuperado el 15 de septiembre de 2017, de <http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar>: http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/2_carlos_matus_politica__planificacion_y_gobierno_.pdf

Construcción de estrategias para generar y planear proyectos culturales

Mónica María Muñoz Cornejo
Elvira Silvia Pantoja Ruiz
Eduardo Núñez Rojas

El El propósito de este trabajo es diseñar estrategias para generar y planear proyectos culturales a través de actividades didácticas, las cuales permitan la conservación, desarrollo y promoción de una conciencia turística, entendida ésta como el conjunto de actitudes y comportamientos de los habitantes de un lugar turístico, que humanizan la recepción de turistas a través de la hospitalidad y comprensión.¹

Para ello, se plantea como propuesta el diseño de un programa de Conferencias de sensibilización, coadyuvando así al Plan Estatal de Desarrollo de Querétaro 2016-2021 en su labor de posicionar y consolidar al estado como un Multidestino turístico, generando empleos y derrama económica. (PROSECTUR) 2013-2018.²

Objetivos

1. Formar niños, niñas y adolescentes capaces de generar y planear proyectos culturales.
2. Diseñar diversidad de estrategia de aprendizaje para generar y planear proyectos culturales.
3. Proporcionar en los niños, niñas y adolescentes de instituciones Educativas de Nivel Básico y Medio, información y conocimientos necesarios que les permitan sensibilizarse y desarrollar en ellos una conciencia turística al aprender, conocer y valorar la riqueza cultural, histórica y natural de su Estado.

¹ La Secretaría de Turismo en este glosario agrupa los principales conceptos que se utilizan en el sector turismo del país, tomando como fuente las definiciones usadas por la Organización Mundial de Turismo (OMT), así como las expresadas en los documentos de la Cuenta Satélite del Turismo en México, que es realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>

² El PROSECTUR 2013-2018 se inscribe en el esfuerzo de planeación estratégica de la Administración Pública Federal y se deriva del PND 2013-2018, específicamente del objetivo 4.11 que dispone, "Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país" Prosectur_2013_2018.pdf

Marco Referencial

El turismo como valioso motor del desarrollo

Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo, dado que es un sector clave para el desarrollo y el progreso socioeconómico de cualquier región.³

Este sector se ha caracterizado por su crecimiento, prácticamente ininterrumpido, a lo largo del tiempo. Datos proporcionados por World Travel & Tourism Council (WTTC), la llegada de turistas internacionales a escala mundial han pasado de 25 millones en 1950 a 1.186 millones en 2015.

El turismo internacional representa, hoy por hoy, el 7% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios, frente al 6% en 2014. Como categoría mundial de exportación, el turismo ocupa el tercer puesto, y en muchos países en desarrollo, el turismo es incluso el primer sector en exportaciones.⁴

El turismo en México

Cabe señalar que el turismo es parte importante de la agenda de México por su relevancia como patrimonio natural, histórico y cultural que lo sitúa como un destino que ofrece una amplia gama de productos. En los últimos 20 años, la oferta de alojamiento se duplicó en el país, aunque la distribución territorial de los cuartos disponibles para hospedaje se encuentra en destinos de litoral. Esta tendencia implica cierto desaprovechamiento del capital turístico y la falta de mecanismos de promoción y comercialización.

El Turismo en Querétaro

Querétaro ha tenido un crecimiento muy superior al promedio nacional en los últimos 10 años, pasando de 2,367 millones de pesos (mdp) de derrama económica, en 2004, a 8,382 mdp, en 2014. Lo anterior refiere un crecimiento de 3.54 veces en diez años, según el Anuario Estadístico y Geográfico por Entidad, publicado por el INEGI 2014.

Querétaro llegó a ser el primer lugar en ocupación hotelera dentro de los destinos turísticos sin playa en el período 2007-2009. Actualmente el Estado se ubica en el 6º lugar en ocupación hotelera de destinos en el país. Como entidad federativa, Querétaro ha desarrollado un perfil turístico de gran potencial por su riqueza histórica, su patrimonio monumental, su entorno natural y la amplia oferta artística y cultural, que lo enmarca como un destino turístico atractivo para diferentes segmentos del mercado a nivel local, nacional e internacional.

Con estrategias adecuadas y eficientes en colaboración se fortalecerán todas aquellas actividades que fomenten y promuevan la actividad turística en el estado.

³ Fuente: World Travel & Tourism Council (WTTC) Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO)

⁴ Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO)

Cultura Turística como estrategia de desarrollo en México

El turismo cultural forma parte del creciente movimiento turístico mundial; en las últimas décadas, se han adoptado como un mecanismo para su desarrollo, (Scarpaci, 2005, citado por Bailey, 2008).

Por la importancia que ha adquirido, y su incremento en el ámbito económico, social, medioambiental y cultural, se ha convertido en uno de los principales apoyos en la vida de las ciudades históricas. Esta estrategia turística permite correlacionar adecuadamente a los turistas con las comunidades receptoras y con el entorno natural y cultural de los destinos. Por ello, la relación entre ciudad y turismo es cada vez más estrecha (Díaz, 2007; Troitiño, 1995).

En México, se presenta entonces como una necesidad orientada a que las comunidades (incluyendo a niños y jóvenes) participen en un proceso de aprendizaje que les permita estar mejor preparadas para comprender, implicarse y participar exitosamente en la actividad turística (SECTUR, 2010).

Alcances de la cultura turística

Según este esquema, la cultura turística involucra una espiral creciente que gira en torno al desarrollo sustentable, a partir de la difusión de conocimientos y valores, que genera actitudes que se manifiestan en una mejor comprensión del turismo y sus implicaciones, además de la valoración y una adecuada administración del patrimonio turístico.

La gran tarea consiste entonces en relacionar a los diferentes sectores de la sociedad: gobiernos federal, estatal y municipal, organismos no gubernamentales, sector académico e iniciativa privada, con el propósito de que se constituyan como promotores de la cultura turística.

Trascendencia de la intervención de niños, niñas y jóvenes en la cultura turística

La población en México está constituida por gente joven, según la información de la Encuesta Intercensal, que mostró, en 2015, que la población joven, de 15 a 29 años, en nuestro país ascendió a 30.6 millones, representando así a poco más de la cuarta parte (25.7%) de la población a nivel nacional. Del total de la población joven, el 35.1% son adolescentes (15 a 19 años), 34.8% son jóvenes de 20 a 24 años y 30.1% tienen de 25 a 29 años de edad.

Con base en la Encuesta Intercensal del INEGI 2015, en el Estado de Querétaro, según la información más reciente, de cada 100 queretanos que residen en el territorio estatal, 28 tienen menos de 15 años. ⁵ Respecto al nivel de escolaridad de la juventud en México, los datos muestran que el 62.4% de adolescentes, cuyas edades fluctúan entre 15 a 19 años, asiste a la escuela.⁶

⁵ www.queretaro.gob.mx/BS_ped16-21/pdf/planEstatalDesarrollo_2016-21.pdf

⁶ Datos de la Encuesta Intercensal 2015. http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/juventud2016_0.pdf

Ese en este sentido que, para una nación joven como México, resulta cada vez más imperiosa la necesidad de inclusión y acercamiento de la juventud en las estrategias locales, regionales, nacionales e internacionales.

Marco Metodológico

Diseño del Modelo de sensibilización

El Modelo de Sensibilización planteado en el presente trabajo, propone un proyecto académico que deba poseer un carácter, tanto secuencial como interinstitucional, para lograr sus objetivos, a través del siguiente esquema:

Secuencial:

- a) *Formación de Estudiantes-Facilitadores-Universitarios:*
 - 1) Se formalizará el contacto estudiantes universitarios con Instituciones Educativas a nivel básico y medio, 2) Los estudiantes harán investigación, 3) Elaborarán presentaciones, 4) Buscarán la asesoría de un experto en la temática para aprobación de la información a presentar, 5) Presentarán una conferencia, 6) Se llevará cabo un proceso de evaluación sobre las conferencias, entre los estudiantes sensibilizados, 7) se llevará a cabo un proceso de retroalimentación interna con los niños, niñas y adolescentes-alumnos sensibilizadores.
- b) *Estudiantes/Sensibilizados:*
 - 1) Reciben la conferencia por parte de los estudiantes/facilitadores, 2) Escuchan la conferencia, 3) Se llevará a cabo un proceso de retroalimentación y dudas sobre la conferencia presentada, 4) Se evalúa al estudiante conferencista.
- c) *Formación de niños, niñas y jóvenes como promotores turísticos, capaces de crear y planear proyectos culturales:*
 - 1) Se formalizará el contacto niños, niñas y adolescentes de Instituciones Educativas a nivel básico y medio con sensibilizados en la secuencia II, que deseen crear y planear proyectos culturales, 2) Harán investigación, 3) Serán orientados y buscarán la asesoría de un experto en la temática para realizar el proceso, 4) Elaborarán y presentaran su propuesta, 5) Se llevará cabo un proceso de evaluación y retroalimentación por un comité de expertos sobre su propuesta.

Interinstitucional:

La propuesta inicial partirá de la Facultad de Bellas Artes de la Universidad Autónoma de Querétaro, pero se invitarán en Escuelas de Educación Media y Media Superior, Dependencias, Instituciones y ONG.

Conclusiones y reflexiones finales

Diseñar, planear y generar estrategias como las planteadas en este trabajo permitirá:

- 1. Dar cumplimiento a los objetivos anteriormente planteados.
- 2. Diseñar y diversificar las modalidades de acceso al conocimiento constituye, como se ha visto, una de las características más importantes de las sociedades del aprendizaje, ya que los actores sociales transmiten sus conocimientos y comunican su experiencia en beneficio de las generaciones presentes y futuras para que la sociedad progrese.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, Ponce de León Griselda. (2000). México, Turismo y Cultura. México: Editorial Diana.
- Datos de la Encuesta Intercensal 2015.
- Secretaría de Turismo. Estudio de Gran Visión del turismo en México: perspectiva 2020.

Referencias electrónicas

- Banco de México. <http://www.banxico.org.mx/>
- <http://www.datatur.sectur.gob.mx>
- http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/juventud2016_0.pdf
- [ww.queretaro.gob.mx/BS_ped16-21/pdf/planEstatadesarrollo_2016-21.pdf](http://www.queretaro.gob.mx/BS_ped16-21/pdf/planEstatadesarrollo_2016-21.pdf)
- <http://www.sectur.gob.mx/>
- http://gpr.queretaro.gob.mx/system/files/gpr/Sitios_Interes/Plan%20Queretaro.pdf
- www.unwto.org
- <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>
- Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO)
- <http://www2.unwto.org/es>
- World Travel & Tourism Council (WTTC)
- <https://www.wttc.org/>



Tiempo a destiempo / 1957-2017

La historia de la Facultad de Bellas Artes de la Universidad Autónoma de Querétaro es rica y está llena de pasajes, momentos y manifestaciones absolutamente memorables.

En el campo de la plástica este esplendor puede apreciarse en cada una de las decenas de obras que han surgido de las mentes, las manos y los corazones de los artistas de la Facultad, quienes han dado vida a verdaderas joyas de la pintura, la escultura, la fotografía y toda clase de manifestaciones del arte visual.

Tiempo a destiempo recoge apenas una pequeña pero significativa muestra de todas esas obras que con gran cariño, dedicación y talento, han creado los artistas de Bellas Artes de la UAQ durante 60 años, dejando una huella imborrable de su personalidad y contribuyendo a la conformación de un patrimonio cultural y artístico de gran valor. La muestra, que fue parte de las actividades organizadas en el marco del VII Congreso Internacional de Artes y Humanidades, estuvo exhibida en el Centro Cultural Gómez Morín durante los meses de octubre y noviembre de 2017 y permitió a la sociedad queretana, así como a visitantes de otras latitudes apreciar la obra de los artistas formados en nuestras aulas, egresados de Bellas Artes UAQ.

Al mismo tiempo, esta muestra sirvió de homenaje a los grandes maestros que han desfilado por nuestros talleres, dejando en cada artista, en cada obra, en cada clase, en cada lienzo, una pequeña parte de ellos mismos y haciendo posible con sus enseñanzas y consejos que la Facultad de Bellas Artes se engrandezca a partir de la formación de una verdadera comunidad artística, donde estudiantes y maestros crean y recrean de forma libre y apasionada las maravillas del arte en su máxima expresión.

Es por tanto un verdadero orgullo que la FBA de la Universidad Autónoma de Querétaro, sea el principal semillero de los artistas de nuestro estado y a través de las últimas seis décadas, un referente del arte a nivel nacional.

