



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Bellas Artes
Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales
KULTUR CONSULTORES Gestión Cultural y Desarrollo Humano
Transdisciplinario

Opción de titulación

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Dirección y Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales

Presenta:

Pablo Alejandro Cabral

Dirigido por:

M. en C. Elvira Silvia Pantoja Ruiz

M. en C. Elvira Silvia Pantoja Ruiz
Presidente

Dr. Eduardo Núñez Rojas
Secretario

Dra. Mónica María Muñoz Cornejo
Vocal

Dra. Ana Cristina Medellín Gómez
Suplente

Dr. Benito Cañada Rangel
Suplente

Dr. Eduardo Núñez Rojas
Director de la Facultad

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Mayo 2019

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.

RESUMEN

Los orígenes de la consultoría remiten a la Revolución Industrial como solución para establecer métodos y procedimientos que aumentaran la productividad. La asesoría en gestión cultural es un aporte a la sociedad a partir del reconocimiento universal del derecho al acceso a la cultura; operada a través del diseño de políticas culturales articulando la relación Estado-sociedad. El desarrollo humano promueve en el individuo el crecimiento de sus potencialidades así como sus posibilidades personales, respetando la diversidad, el pensamiento libre y el valor por la vida. En este sentido, KULTUR Consultores está comprometida en la búsqueda de soluciones innovadoras en procesos de gestión administrativa y comunicacionales de proyectos artísticos y culturales, promoviendo el desarrollo humano y profesional desde un enfoque transdisciplinario. Se cumplió la hipótesis que la creación de KULTUR Consultores, propondrá un catálogo de servicios de consultoría en gestión cultural y desarrollo humano transdisciplinario en arte y cultura, que representará una oferta con características únicas en su tipo. El Objetivo general fue crear una consultora para proponer servicios de gestión cultural y formación profesional, enfocados al desarrollo humano transdisciplinario, así como manejar herramientas de gestión para vincular los proyectos con entidades educativas y culturales del Estado de Querétaro. Fue una Investigación de intervención en la que se estudió desde un enfoque transdisciplinario la gestión cultural aplicando fundamentos teóricos de la Planificación Estratégica, la Comunicación y el Desarrollo Humano en la formación profesional. Se realizó una Investigación aplicada con enfoque mixto de carácter exploratorio-descriptivo. Se aplicó una encuesta a directores de compañías del consejo consultivo de teatro para evaluar la factibilidad, viabilidad y pertinencia de la creación de Kultur Consultores. Los resultados de la investigación arrojaron que se valida la hipótesis confirmando que la creación de la consultora es factible, viable y pertinente, arrojando valores positivos de rentabilidad económico-financiera.

PALABRAS CLAVE: Transdisciplinariedad, Gestión Cultural, Desarrollo Humano, Planeación Estratégica, Comunicación Estratégica.

SUMMARY

The origins of consultancy refer to the industrial revolution as a solution to establish methods and procedures to increase productivity. Cultural management consulting is a contribution to society through the universal recognition of the right of access to culture managed through the design of cultural policies, articulating the relationship between state and society. Human development promotes in the individual the growth of their potentialities as well as their personal capacities respecting diversity, freethinking and the value of life. In this respect, KULTUR Consultants is engaged in finding innovating solution in administrative and communicational management processes of artistic and cultural projects by promoting human and professional development from a transdisciplinary approach. The hypothesis that creation of KULTUR Consultants will propose a service catalogue of cultural management and transdisciplinary human development in art and culture was met, that will represent an offer with unique features. The overall aim was to create a consultancy to offer cultural management and professional training focused in transdisciplinary human development as well as handle of management tools to link projects with educational and cultural institutions of the State of Queretaro. It was an intervention study in which cultural management was examined in a transdisciplinary approach applying theoretical foundations of strategic planning, communication and human development in professional training. A research was applied with a mixed approach of an exploratory-descriptive nature. A survey was applied to company directors of the cultural council of theatre to evaluate the feasibility, viability and pertinence of the creation of KULTUR Consultants. The results of the research validate the hypothesis confirming that the creation of the consultancy is feasible, viable and pertinent and showing positive values of economic and financial profitability.

KEY WORDS: Transdisciplinarity, Cultural Management, Human Development, Strategic Planning, Strategic Communication.



JEFATURA DE
POSGRADO

A mi esposa Pamela, la mejor compañera de vida que el universo me pudo brindar, por el amor que cada día nos procuramos y hacemos crecer.

A David a quien le deseo toda la luz y bendiciones del Universo para que se convierta en un hombre de bien.

A mis padres que han aportado con su ejemplo de vida para ser el hombre de bien que hoy soy.

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Eduardo Núñez Rojas por su apoyo constante, a la M. en C. Elvira Silvia Pantoja Ruiz, mi guía en esta aventura, por su increíble paciencia y su gran sentido y valor de humanidad, a los Académicos de la Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales, por haber aportado saberes y experiencias y haber compartido estos dos años de crecimiento y desarrollo personal y profesional.

A los teatreros de Querétaro que aportaron con su participación desinteresada a esta investigación y que hacen con su trabajo diario a que el teatro se siga desarrollando.

A mi familia por tenerme la paciencia y darme el aliento para seguir adelante en este importante momento de mi vida.

A los amigos que me acompañan y me guían.

Al dharma porque en su camino puedo seguir en la búsqueda de ser una mejor persona cada día.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	REVISIÓN LITERARIA.....	10
2.1	<i>LA TRANSDISCIPLINARIEDAD</i>	10
2.1.1	Las cinco flechas del arco del conocimiento: disciplinariedad, multidisciplinariedad, pluridisciplinariedad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad.....	10
2.1.2	El pensamiento transdisciplinario	12
2.1.3	Epistemología de la Transdisciplinariedad.....	14
2.1.4	Los Niveles de Realidad.....	15
2.1.5	El Tercero Incluido.....	15
2.1.6	La Complejidad.....	16
2.2	<i>EL DESARROLLO HUMANO</i>	17
2.2.1	Origen del concepto Desarrollo Humano	17
2.2.2	Los Indicadores del Índice de Desarrollo Humano (IDH)	19
2.2.3	El Desarrollo Humano en la Actualidad.....	20
2.2.4	Desarrollo Humano y Transdisciplinariedad en las Artes Escénicas Contemporáneas	23
2.3	<i>LA GESTIÓN CULTURAL</i>	29
2.3.1	Reseña Histórica de la Gestión Cultural	29
2.3.2	La Gestión Cultural en México: José Vasconcelos	30
2.3.3	Nacen el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA).....	31
2.3.4	Creación de la Dirección de Promoción Cultural y del Consejo Nacional .. para la Cultura y las Artes (CONACULTA).....	31
2.3.5	La Actualidad de la Gestión Cultural	32
2.4	<i>LA GESTIÓN CULTURAL DESDE UN ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO</i>	37
2.4.1	Planeación Estratégica de Proyectos Artísticos y Culturales.....	39
2.4.2	El Marketing de la Cultura	45
2.4.3	Las Comunicaciones Estratégicas en el Sector Cultural.....	48
2.4.4	Los Públicos	52
2.4.5	La Planificación de la Comunicación.....	53
2.5	<i>LA GESTIÓN CULTURAL COMO UNA PRAXIS TRANSDISCIPLINARIA</i>	55

2.5.1	La Gestión Cultural como praxis de Acción-Reflexión-Acción	55
2.5.2	El Pensamiento Transdisciplinario y el Conflicto Social.....	57
2.5.3	El quehacer Transdisciplinario en la Gestión Cultural.....	60
III.	METODOLOGÍA.....	60
3.1	<i>En búsqueda de un proyecto factible, viable, pertinente y sostenible</i>	<i>60</i>
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	62
4.1	<i>Viabilidad</i>	<i>62</i>
4.2	<i>Factibilidad.....</i>	<i>71</i>
4.3	<i>Pertinencia.....</i>	<i>73</i>
4.4	<i>“Despierta Tu Instinto Escénico / Despierta Tu Instinto Creativo”: campaña de marketing digital.....</i>	<i>79</i>
4.5	<i>KULTUR CONSULTORES una alternativa de proyecto de intervención culturalmente responsable.....</i>	<i>89</i>
V.	REFERENCIAS.....	91
VI.	ANEXOS.....	97
6.1	<i>ANEXO 1: ENCUESTA.....</i>	<i>97</i>
6.2	<i>ANEXO 2: ENTREVISTAS</i>	<i>101</i>
6.2.1	Entrevista a Fernando Vicario Leal	101
6.2.2	Entrevista a Liliana López Borbón.....	104

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Página
2.1 Cursos prácticos en diversas metodologías de entrenamiento actoral	26
2.2 Cursos para el cuidado y protección de la salud física del actor	26
2.3 Índice de disposición para recibir asesoría y mejorar el rendimiento de la compañía	39
2.4 Gestión Cultural.....	40
2.5 Áreas de asesoría más solicitada por los responsables de la compañía	47
4.1 Índice de inversión que los responsables de las compañías están dispuestos a realizar	64
4.2 Áreas en donde se debe dar más asesoría dentro de las compañías	65
4.3 Desarrollo de estrategias de comunicación y marketin de productos culturales	65
4.4 Nivel de acceso a los medios de comunicación local	67
4.5 Índice de apariciones por proyecto	68
4.6 Índice de capacitación a los actores	69
4.7 Capacitación artística y desarrollo profesional.....	70
4.8 Cursos Técnicos aplicados a la escena.....	71
4.9 Talleres de tecnologías aplicadas a la escena	72
4.10 Índice de frecuencia para realizar proyectos teatrales	77
4.11 Índice de funciones anuales	78
4.12 Índice de espectadores que asisten a cada función	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
2.1 Desarrollo Humano: enfoque analítico.....	23
2.2 Cualificaciones necesarias en el siglo XXI.....	25
2.3 Miradas o perspectivas metodológicas del proyecto cultural.....	42
2.4 Modelo de Comunicación Organizacional.....	51
2.5 Lógica del Tercero Incluido	59
2.6 La cultura Futbolera	60
3.1 Margen de error y Nivel de confianza	63
4.1 Análisis FODA Kultur Consultores	73
4.2 Análisis y determinación de objetivos de MKT por variable FODA.....	73
4.3 Campaña de MKT digital para Kultur Consultores.....	80

I. INTRODUCCIÓN

Los orígenes de la consultoría se remiten a la Revolución Industrial (S. XIX), como pioneros de esta actividad se puede nombrar entre otros a Frederick Taylor, el matrimonio de Frank y Lillian Gilbreth, Daniel MacCallum, Henry Towne, Henry Gantt y Harrington Emerson.

La obra principal de Taylor se desarrolla al inicio del siglo XX, en medio de una época marcada por la búsqueda de la eficiencia, la racionalidad, la organización del trabajo, la productividad y la ganancia como premisas básicas de las nacientes plantas industriales heredadas de los talleres fabriles del siglo XIX. (Barba Álvarez, 1998, p.17)

La primera empresa de consultoría de la que se tiene registro, nació en 1914 en la ciudad estadounidense de Chicago, y fue bautizada por su fundador como Research Services (Servicios de Investigación Comercial).

En 1914, Edwin Booz, fundador de Booz & Company empezó a llevar a cabo investigación e informes de negocios y a resolver problemas para sus clientes en su Chicago natal. Durante casi 100 años, la firma ayudó a sus clientes a conseguir la ventaja competitiva que se necesita para sobrevivir, prosperar y ganar. (Strategy& de PwC, s. f.)

Hacia la década de 1930, los servicios de consultoría de empresas comienzan a extenderse no solo en los Estados Unidos y Reino Unido, sino también en Francia, Alemania y otros países europeos con fuerte desarrollo de industrias.

Un área importante de la consultoría es aquella que se ocupa del desarrollo del capital humano a través de la capacitación de los recursos. Desde los orígenes del hombre, el aprendizaje tanto en forma individual como colectiva, fue parte de la cotidianidad. En este sentido debemos hablar de dos términos importantes y estos son la educación y el entrenamiento.

Hay autores que engloban estos dos términos dentro de un área más general a la que denominan desarrollo y así Whitehill determina que “el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo” (Chiavenato, 2001, p. 555).

Es en la estructura de los primeros gremios es donde podemos contar con el primer antecedente de lo que llamaríamos capacitación destinada a la producción. Luego la Revolución Industrial comienza a desarrollar industrias y fábricas que incrementan la producción transformando lo que eran procesos manuales artesanales, a líneas de producción en serie con maquinarias que comenzaron a requerir mano de obra especializada. Es entonces cuando comienza a ser indispensable el capacitar a aquellas personas que operaban estos equipos de alta producción.

Los conceptos de capacitación evolucionaron llegando a ser una formación sistematizada y metódica como lo detalla Idalberto Chiavenato, quien lo llama educación profesional y que la divide en tres etapas: formación profesional; perfeccionamiento o desarrollo profesional y entrenamiento.

“preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y a largo plazo. (...) El desarrollo profesional es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre, para su crecimiento profesional en determinada carrera o para que sea más eficiente y productivo en su cargo, (...) sus objetivos se sitúan a mediano plazo.” (Chiavenato, 2001, p. 556-557)

Por su parte McGehee señala en referencia al entrenamiento que “significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales” (McGehee & Thayer, 1961).

En otras palabras, se busca desarrollar a la persona para que pueda obtener herramientas que le sirvan no sólo laboral o profesionalmente sino socialmente, como factor de mejora personal pero al mismo tiempo de su comunidad.

Aquí es donde la economía se cruza con el concepto del ser, y es en este punto donde surge el concepto de desarrollo humano como consecuencia de las discusiones en torno al crecimiento económico y el desarrollo, sobre todo en países con bajos ingresos en la década de los 60.

En los 70 y los 80, los debates sobre el desarrollo plantearon un enfoque alternativo que trascendiera al PIB, primero poniendo un mayor énfasis en el empleo, luego en el crecimiento redistributivo, y por último en la satisfacción de las necesidades básicas de las personas. (Departamento de Comunicación de la Oficina del Informe sobre el Desarrollo Humano, 2015)

Así explica el economista Keith Griffin que en los ochenta hubo un cambio de paradigma respecto a este tema y hace referencia principal a la obra del Premio Nóbel de Economía, Amartya Sen, el cual hace foco en el proceso de ampliación de las capacidades de las personas en contraposición con el aumento de la utilidad económica como factor de bienestar. En otras palabras, “el aumento de la riqueza de la vida humana en lugar de la riqueza de la economía en la que los seres humanos viven, que es sólo una parte de la vida misma” (I’mGlobal, 2015).

Se trata de generar mejores oportunidades y posibilidades para todas las personas por igual, mejorar sus vidas ofreciéndoles más libertad y desarrollando sus capacidades para que puedan vivir una vida sana y creativa adquiriendo conocimientos y posibilitando el acceso a recursos y a un nivel de vida digno.

Para considerar el desarrollo sostenible hay que tener presente tres dimensiones o pilares que son: el crecimiento económico, la inclusión social y el equilibrio medioambiental. Sin embargo estos conceptos acuñados por los años 80 no fueron suficientes.

Esta nueva perspectiva apunta a la relación entre cultura y desarrollo sostenible a través de un enfoque doble: desarrollando los sectores culturales propios (a saber: patrimonio, creatividad, industrias culturales, arte, turismo cultural); y abogando para que la cultura sea debidamente reconocida en todas las políticas públicas, particularmente en aquellas relacionadas con educación, economía, ciencia, comunicación, medio ambiente, cohesión social y cooperación internacional. (Red Mundial de Ciudades Gobiernos Locales Y Regionales, 2010, p. 4)

Este surgimiento de la importancia de la cultura dentro de las políticas de desarrollo puso a la gestión cultural en un sitio de importancia. Una actividad que remite sus orígenes a Francia, cuando por 1959, a través del Ministerio de Cultura bajo la dirección de André Malraux, a quien se considera el primer gestor cultural, se produce la institucionalización de la cultura al llevar a ésta, a través de las “casas de cultura” diseminadas por toda Francia, “las obras capitales de la humanidad, y en primer lugar de Francia, al mayor número posible de franceses” (Román García, 2011, p. 6)

Para hablar de la gestión cultural en México, seguramente sea necesario hablar de la labor de José de Vasconcelos en el desarrollo de las bibliotecas y de la Bibliotecología en este país. Por iniciativa de este importante personaje, se crea la Secretaría de la Educación Pública para, a través de ésta, realizar una cruzada contra el analfabetismo allí por los años 1920.

A partir de la experiencia vasconceliana en México comenzaron a abrirse una serie de instituciones que serían el cobijo de muchos de aquellos promotores culturales (Instituto Nacional de Bellas Artes, el Instituto de Antropología e Historia). Esta etapa de institucionalización implicó dos elementos fundamentales: primero, la apropiación por parte del Estado de la codificación y jerarquización de los valores y significados de la cultura; y por el otro, que se asumiera éste también como centralizador y unificador de las acciones que competen a la cultura a través de la creación de instituciones y agentes. (Román García, 2011, p. 6-7)

Si bien se puede considerar en algunos países, el inicio de la gestión cultural a inicios del siglo XX, como consecuencia de procesos de alfabetización, construcción de identidad nacional o como un importante factor de desarrollo, en los albores de la década del 70, esta concepción torna hacia la movilización social y a la construcción de los tejidos sociales comunitarios.

La institucionalización de la cultura dentro de las políticas estatales ha conferido dependencias que intermedian entre los gestores y las comunidades pero que todavía no tienen una práctica concreta y transparente que pueda darle a la cultura y a la economía que esta mueve, un espacio que permita el desarrollo de la sociedad.

Los servicios de consultoría en Gestión Cultural, en la ciudad de Querétaro, se remiten más a intermediaciones personalizadas avocadas a ser el nexo entre el Gobierno y los artistas. No se ha encontrado una empresa que brinde servicios específicos de gestión de proyectos culturales con un enfoque transdisciplinar en el que se piense desde la filosofía del desarrollo humano.

Se pudo hallar una consultora, denominada Casablanca, que oferta servicios de promoción cultural y artística, comunicación estratégica, medios digitales y producción audiovisual, pero el gestor y el promotor tienen roles diferentes en la industria cultural.

La profesionalización de la promoción cultural, su especialización y su aplicación multidisciplinaria, conducirá a esta práctica a un nivel superior de eficiencia y calidad: la gestión cultural, como un proceso más complejo, integral, colectivo, experto y con un mayor impacto de sus resultados. (Mac Gregor, 2007, p. 12)

También se puede encontrar empresas que prestan servicios de Comunicación estratégica y Marketing pero ninguna especializada en cultura.

Es por eso que los productos ofertados por KULTUR CONSULTORES Gestión Cultural y Desarrollo Humano Transdisciplinario tendrán un valor único respecto de la oferta del mercado ya que se hará hincapié en la comunicación estratégica, el pensamiento transdisciplinario y el desarrollo humano.

De acuerdo al Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2016-2021, el Estado de Querétaro “ocupa el séptimo lugar entre las entidades federativas en el ranking del Índice de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones para el Desarrollo (PNUD), publicado en el 2015. Su integración por los grandes temas: salud, educación e ingreso” (Gobierno del Estado de Querétaro, 2016, p. 21). Respecto a su desarrollo demográfico, actualmente cuenta con dos zonas urbanas, la de Querétaro y la de San Juan del Río, en las cuales el ritmo de crecimiento poblacional es congruente con las tasas de crecimiento municipales más altas del país, datos con base en la Encuesta Intercensal del INEGI 2015.

Asimismo, la ciudad de Querétaro es sede de la Universidad Autónoma del estado homónimo, con una cantidad de programas educativos, que la coloca en el séptimo lugar a nivel nacional dentro de las universidades autónomas, y con gran variedad de carreras orientadas a lo humanístico (Actuación, Artes Danzarios, Música, Psicología, Ciencias del Deporte, Enfermería, Fisioterapia, etc), lo que se convierte para este trabajo en un aspecto estratégico ya que se buscará realizar convenios con diferentes facultades para que los productos que desarrolle para formación profesional se validen como opción a titulación y con finalidad de perfeccionamiento profesional.

Se pueden encontrar numerosos conceptos sobre qué es la gestión cultural, analizados desde diferentes enfoques. Parafraseando a José Antonio Mac Gregor (2018) en expresiones extraídas de su clase en la Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales FBA UAQ, se entiende a la Gestión Cultural como una práctica sistematizada a través de proyectos, metodológicamente bien sustentada en una praxis participativa, que incide en ámbitos significativos de la cultura, para orientar el esfuerzo de una comunidad, hacia la transformación de prácticas sociales, que favorezcan la recuperación del espacio físico y simbólico, el fortalecimiento de sus identidades, la preservación de su memoria y patrimonio cultural, el estímulo de la expresividad, la creatividad y la convivencia, a fin de generar condiciones adecuadas para el ejercicio de los derechos culturales y la construcción de ciudadanía.

Esta definición, con la que ésta investigación comulga, lleva explícitamente una proclama de mejorar la situación social de las personas a través del arte y la cultura. Invoca el desarrollo humano a través de la producción de cambios promoviendo el bienestar y la creatividad.

La ciudad de Querétaro tiene una actividad artística y cultural extraordinaria, variada y de muy buena calidad. Sin lugar a dudas la presencia de la Facultad de Bellas Artes en la ciudad, ha generado una factoría de profesionales de las artes que abastecen de productos artísticos a la industria cultural del Estado.

Sin embargo, en muchos casos, los artistas carecen del apoyo necesario desde el ámbito de la gestión, como para poder administrar de manera estratégica sus productos culturales y así poder asegurar una efectividad mínima que haga que su proyecto sea sostenible.

Este concepto conlleva no sólo que desarrollar servicios de asesoría en gestión cultural sea un negocio rentable económicamente, sino que pueda ser mantenido en el tiempo, y que, al mismo tiempo brinde un aporte a la sociedad, procurando desarrollar las capacidades y el bienestar de su población logrando la igualdad de oportunidades.

En la actualidad, en el Estado de Querétaro no existe una consultora que brinde asesoría especializada en gestión de proyectos artísticos y culturales. Y mucho menos que al mismo tiempo, oferte productos destinados a la industria cultural enfocados a buscar el desarrollo profesional de los individuos que integran este sector con la finalidad de desarrollar sus habilidades y permitirles mayores y mejores oportunidades dentro del mercado laboral.

Entonces, como se ha expresado en el análisis de este contexto, se han detectado dos problemas que pueden convertirse en dos nichos de oportunidades sobre las cuales poder ofrecer solución a un mercado que está muy desarrollado en cantidad y calidad artística pero carente, en muchos casos, de un manejo estratégico para convertir a sus productos en atractivos para la industria cultural queretana.

Problema 1: falta de asesoría formal y especializada en gestión cultural, que pueda brindarle a los proyectos artísticos y culturales, una visión estratégica basada en la sostenibilidad, a través de herramientas de planeación, comunicación y marketing cultural. Tomando en cuenta un pensamiento transdisciplinario basado en el desarrollo humano como valor principal y la búsqueda de una transformación en la comunidad/sociedad, como finalidad última del proyecto.

Para esto, en esta investigación se seleccionó a los grupos de teatro representativos de la ciudad de Querétaro que integran el consejo consultivo para poder identificar y clasificar las necesidades de estos grupos dirigidas hacia la gestión y comunicación de proyectos culturales y la formación profesional.

De esta manera poder desarrollar productos y o servicios de consultoría vinculados a las necesidades identificadas.

Además se diseñaron estrategias de comunicaciones integradas que permitirán difundir y apoyar las 2 áreas de la consultora así como también implementar estrategias de comunicaciones integradas para el posicionamiento KULTUR CONSULTORES en el mercado cultural de en la región del Bajío.

La importancia de implementar este lanzamiento de servicios de consultoría radica en la necesidad de poder asistir a todas aquellas personas que tengan un proyecto artístico y cultural pero no posean las herramientas o conocimientos para llevarlo a cabo de manera eficiente, rentable y que pueda sostenerse en el tiempo.

En referencia a la oferta de cursos de capacitación y diplomados en la ciudad de Querétaro, se pudieron encontrar sólo 8 los cuales, de alguna manera, se vinculan con aspectos de arte, salud o la gestión, localizándose 2 en universidades (UAQ y CUAUHTEMOC) y otro en un centro de formación (Centro de Estudios Artísticos y Culturales Fundación PROART). Los mismos rondan en temáticas como gestión cultural, Inteligencia Emocional, Antropología del Amor y el Matrimonio, Desarrollo Integral de la Persona, Comunicación Oral Eficaz y Actuación. Tienen una carga horaria que varía desde 20 horas en los casos de cursos, hasta 120 horas en el caso de diplomados.

Ninguno de los casos anteriormente detallados cubre un abordaje donde se desarrolle al alumno de manera integral, promoviendo la formación profesional desde el desarrollo humano, a través de una visión transdisciplinaria. No se ha hallado hasta el momento de esta investigación, en la ciudad de Querétaro, un curso o diplomado destinado a artes escénicas en el que se aborden aspectos psico-emocionales, creativos, con formación en técnicas de entrenamiento corporal moderno y extracotidiano y que procuren al mismo tiempo por el estado saludable del cuerpo del alumno. Todos estos conceptos contenidos dentro de un mismo programa de formación.

Problema 2: ausencia de cursos de capacitación y diplomados, con *valor curricular, respaldados por instituciones educativas y gubernamentales*, que propongan una formación profesional, que aborde la transdiscipliniedad como sustento de investigación, propiciando el desarrollo de saberes acordes a las necesidades del mercado laboral actual, desde una concepción sustentada en el desarrollo humano.

Es por este planteo que esta investigación tuvo como objetivo crear KULTUR CONSULTORES Gestión Cultural y Desarrollo Humano Transdisciplinario, con la finalidad de ofertar servicios de consultoría en materia de gestión cultural, desarrollo profesional y formación humana educativa multidisciplinar; enfocados al desarrollo humano transdisciplinario a partir de una concepción holística del ser, en donde apliquen el manejo de herramientas de gestión dentro del ámbito artístico, educativo, cultural y de salud en el estado de Querétaro.

KULTUR CONSULTORES pretende ser una consultora única en su tipo, ya que está comprometida en la búsqueda de soluciones innovadoras en procesos de gestión administrativa y comunicacionales de proyectos artísticos y culturales así como en la formación y desarrollo humano y profesional con un enfoque transdisciplinario.

II. REVISIÓN LITERARIA

2.1 LA TRANSDISCIPLINARIEDAD

2.1.1 Las cinco flechas del arco del conocimiento: disciplinariedad, multidisciplinariedad, pluridisciplinariedad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad.

Estas palabras siempre han llevado a la confusión, por lo que se intentará hacer algunas aclaraciones para poder abordar este tema, con mayor claridad conceptual en este apartado.

La disciplinariedad representa una sola disciplina, una especialización en un campo del conocimiento que implica la profundización en un aspecto de la ciencia. Se podría pensar entonces en una mono-disciplina, por ejemplo, una persona puede estudiar física, sin entrar en conocimientos acabados de biología o química.

Al abordar la multidisciplinariedad, se está frente a la observación del objeto de estudio desde diferentes disciplinas sin que se produzca una conexión entre ellas. Vale como ejemplo si se reunieran a hablar de la libertad 5 personas de diferentes nacionalidades hablando cada una en su lengua nativa, sin chance alguna de poder discutir o reflexionar para sacar una conclusión común. En este sentido Vilar (1997), expresa que la multidisciplinariedad es “una simple yuxtaposición de disciplinas, que resultan ser una suma elemental de monólogos (...) pero ninguno articula enfoques científicos con los demás” (pp. 30-31).

Por su parte se entiende como pluridisciplinariedad a la conjunción de diferentes disciplinas, generalmente en áreas del conocimiento que son compatibles, pero careciendo de coordinación alguna entre ellas. El típico caso se puede apreciar en las universidades tradicionales, consideradas éstas como organizaciones pluridisciplinares, donde cada facultad se ocupa de desarrollar sus conocimientos mono-disciplinares, sin generar intervenciones transversales que aborden la formación desde diferentes saberes.

En la interdisciplinariedad existen diferentes disciplinas que integran sus saberes buscando transferir las metodologías de una a otra en la búsqueda de un objetivo común. Un ejemplo podría ser la oceanografía, disciplina dedicada al análisis de los procedimientos de tipo biológico, físico, geológico y químico que se desarrolla en océanos y mares. En este caso se puede notar una cooperación entre diferentes disciplinas que aportan metodologías aplicables en las otras.

La interdisciplinariedad se produce, a escala teórico-práctica, cuando hay coordinación y, sobre todo, interacción entre los conocimientos de los representantes de diversas disciplinas en relación con algún fenómeno concreto (técnico, económico, político, etc., o técnico-económico-político, etc.). (...) Un científico interdisciplinario es aquel que, tras dominar los conocimientos de su ciencia, está abierto a las demás, es capaz de comprender e integrar conjuntos más amplios de saberes, y con esa finalidad se muestra bien dispuesto a entre-educarse, con los otros científicos, reconociendo que él tiene mucho que aprender, si bien asimismo puede enseñar muchas cosas. (Vilar, 1997, p. 32)

Así, llegar a la transdisciplinariedad genera, no un rechazo a la visión disciplinar sino un complemento a ésta ya que cada disciplina aporta elementos que permiten interpretar la realidad y así poder comprender la misma. Si bien hay una relación directa entre interdisciplinariedad y transdisciplinariedad, ya que la primera tiene la tendencia a transformarse en la segunda, es importante destacar que las necesidades del ser humano y la complejidad de sus relaciones sociales, requieren un análisis de la realidad desde una multidimensionalidad donde las diferentes disciplinas creen puentes y puntos de encuentro para avanzar hacia un futuro más humano.

ARTÍCULO 3: La transdisciplinariedad complementa el enfoque disciplinario. Hace emerger de la confrontación de las disciplinas, nuevos resultados que se articulan entre ellos; nos ofrece una visión de la Naturaleza y de la Realidad. La transdisciplinariedad no busca el dominio de varias disciplinas sino la apertura de todas a lo que las atraviesa y las sobrepasa. (Nicolescu, 2014, p. 121)

2.1.2 El pensamiento transdisciplinario

Surgido por 1960 en trabajos de Piaget, Morín o Jantsch, el término transdisciplinariedad fue creado con la finalidad de expresar una trasgresión de las fronteras disciplinares, para permitir un abordaje a saberes que atravesaran las rígidas líneas del conocimiento.

El lugar de la transdisciplinariedad es un lugar sin lugar. No se encuentra ni en el hombre interior (no engendrando así una nueva religión ni una nueva filosofía ni una nueva metafísica) ni en el hombre exterior (por lo tanto no engendrando una nueva ciencia, fuese ciencia de las ciencias). Se podría evitar así las fórmulas vacías pero actuantes, como la de “la muerte del hombre.” La dialéctica Historia - trans-Historia exige que una verdadera investigación transdisciplinaria se nutra del tiempo y de la Historia. (Nicolescu, 1996, p. 98)

La transdisciplinariedad es una visión de la que se parte para comprender la realidad y su complejidad desde una actitud de apertura y al mismo tiempo de humildad pudiendo aceptar que se está sujeto a lo poco que se conoce de lo real y la realidad. De esta manera, coloca al investigador en un proceso de exploración donde las disciplinas se cruzan y se desplazan en una dialéctica constante, trascendiendo las rigideces de los saberes disciplinares. Lo obliga a entrar en un camino metodológico de la observación no condicionada, de *observar qué sucede sin esperar que algo suceda*. “Revalora la participación del instinto, la intuición, la sensibilidad, la imaginación y la corporalidad, en la comprensión, producción y transmisión de conocimientos” (Pájaro Sánchez, 2017, p. 30). Y allí radica la esencia de lo que Nicolescu (1996, p. 98) expresa cuando afirma que el lugar de la transdisciplina es un lugar sin lugar, es un no lugar, es el despojar al investigador/pedagogo de la comodidad y el confort que ofrece un encuadre disciplinar.

Desde su experiencia como investigador en este campo, Domingo Adame (2016) determina una visión particular respecto al investigador transdisciplinario

identificándolo como aquel que reconoce la coexistencia de la pluralidad compleja y de la unidad abierta del conocimiento (p. 37).

Es así como se construye un conocimiento Transdisciplinario donde todas las posibilidades son viables para permitir analizar un mismo objeto desde sus diversas realidades. “La comprensión puede y debe participar de todos los modos de conocimiento, incluidos los científicos, de los fenómenos humanos” (Morin, 2006, p. 162).

La búsqueda de la aplicación de un pensamiento Transdisciplinario implica no sólo una cuestión epistemológica, sino una práctica de la exploración de este fenómeno desde, entre y más allá del encuadre de cada disciplina. Sin desechar nada, sino más bien buscando puntos de encuentro a través del diálogo, la discusión, la confrontación y al mismo tiempo la integración de saberes. Esto en la búsqueda fenomenológica de encontrar una forma de percepción que se acerque lo más posible a la realidad y a través de esta mirada transversal y vertical, generar nuevas significaciones desde una metodología transdisciplinaria.

Aportando a esta idea Alicia Minujín Zmud en su ensayo “Hacia la Transdisciplinarietà”, asevera:

Es un abordaje general y único de la construcción de conocimientos, pero admite múltiples métodos. Responde a la transubjetividad, es decir a la concepción del Sujeto cognoscente implicado en el objeto de conocimiento, percibe el interjuego múltiple entre niveles de Realidad del objeto y niveles de percepción del Sujeto (...) cuya dialéctica es la llave para comprender la lógica del Tercero incluido y el Tercero Oculto. Es abierta para promover el diálogo y aceptar múltiples aproximaciones y métodos que contribuyan al enriquecimiento de la noosfera. (Adame & Panico, 2016, p. 98)

Es así como se abre una puerta a la experimentación al trabajar con la contradicción como el punto de partida para el diálogo, a través de la lógica del tercero incluido. El poder incorporar al conocimiento y la comprensión, la posibilidad de percibir otros niveles de realidad y cómo se produce el pasaje entre éstos, para

comprender un poco más la complejidad de los problemas humanos, tanto individuales como colectivos.

Este es un desafío que va más allá de transgredir territorios disciplinares o adquirir saberes de otras disciplinas, éste trata de poner al investigador-pedagogo frente a la necesidad de generar nuevas miradas y formas de pensar explorando conceptos no sólo desde lo epistemológico sino también desde la experiencia y el hacer creativo.

En fin de cuentas, “aprender a hacer” es un aprendizaje de la creatividad. “Hacer” significa también hacer algo nuevo, crear, poner al día las potencialidades creativas. (...) “La igualdad de oportunidades” quiere decir también la realización de potencialidades creativas diferentes de un ser a otro. Construir una verdadera persona quiere decir también asegurarle las condiciones de realización máxima de sus potencialidades creadoras. (...) La teoría transdisciplinaria está fundada sobre el equilibrio entre el hombre exterior y el hombre interior. Sin este equilibrio, “hacer” no significa más nada que “padecer.” (Nicolescu, 2014, p. 109-110)

Es imprescindible comprender que el mundo está regido por la interdependencia por lo que el pensamiento transdisciplinario ofrece un puente que genera conexiones entre los diferentes saberes para poder entender la complejidad de las problemáticas sociales y de esta manera construir un mundo basado en el respeto y la tolerancia.

2.1.3 Epistemología de la Transdisciplinariedad

La transdisciplinariedad concierne, como el prefijo “trans” lo indica, lo que está a la vez entre las disciplinas, a través de las diferentes disciplinas y más allá de toda disciplina. Su finalidad es la comprensión del mundo presente en el cual uno de los imperativos es la unidad del conocimiento. (Nicolescu, 2014, p. 35)

La transdisciplinariedad reconoce el hecho de que existen diferentes niveles de realidad, tomando a ésta como multidimensional diferencia del pensamiento clásico que comprende a la realidad como unidimensional. Esta

metodología busca trasgredir las definiciones y traspasar los límites inclusive del tiempo, como lo puede afirmar Basarab Nicolescu cuando hace referencia a la coexistencia de pasado, presente y futuro.

Al mismo tiempo procura el diálogo entre las ciencias exactas, las humanísticas incluyendo al mismo tiempo y nivel a las artes, la literatura, la poesía y al ser interior. A partir de estos principios fundamentales es como se construye una epistemología Transdisciplinaria basada en tres pilares que constituirán su metodología de investigación: los Niveles de Realidad, la lógica del Tercero Incluido y la Complejidad.

2.1.4 Los Niveles de Realidad

En la transdisciplinariedad se trabaja sobre una realidad de varios niveles que son coherentes entre sí y complementarios. Esta estructura abierta de los niveles de realidad está en sintonía con el teorema de Godel que es de suma importancia para toda la teoría del conocimiento moderno. “El conjunto de los niveles de Realidad y su zona complementaria de no-resistencia constituye el objeto transdisciplinario. En la visión transdisciplinaria la pluralidad compleja y la unidad abierta son dos facetas de una sola y misma Realidad” (Nicolescu, 2014, p. 43).

El hombre puede acceder a los diferentes niveles de realidad a través de la existencia de diferentes niveles de percepción, entonces se produce entre ambos una coherencia que se contrapone y al mismo tiempo se complementa.

“Los diferentes niveles de comprensión resultan de la integración armoniosa del conocimiento de diferentes niveles de Realidad y del conocimiento de diferentes niveles de percepción. Siendo la Realidad múltiple y compleja, los niveles de comprensión son múltiples y complejos” (Nicolescu, 2014, p. 58).

De este modo, el reconocer los diversos niveles de realidad que se rigen por diferentes lógicas, excluye cualquier intento de reducir a un solo y único nivel a la realidad, rigiéndola por una sola lógica, que es propio del pensamiento clásico o de lo mono-disciplinar.

2.1.5 El Tercero Incluido

La manera de poder sostener esta actuación donde la realidad es multidimensional se justifica a través del axioma lógico del tercero incluido al expresar que en un nivel de realidad no posible describir la totalidad de fenómenos que en éste suceden tan solo con las leyes de un mismo nivel.

El dogma de un solo nivel de realidad instalado en nuestras conciencias está fundado en el axioma de identidad donde A es A , y el axioma de no-contradicción donde A no es no- A . Fue mérito de Lupasco que es posible introducir la no-contradicción en una lógica multivalente modificando el axioma del tercero excluido por el del Tercero Incluido como “una verdadera lógica, formalizable y formalizada, multivalente (tiene tres valores: A , no- A y T) y no- contradictoria” (Nicolescu, 2014, p. 24).

Así es como se llega a la expresión lógica que sostiene la existencia de un tercer término T , que es simultáneamente A y no- A . Así expresa Nicolescu (2014) en la lógica del tercero incluido los opuestos son más bien, los contradictorios: la tensión entre los contradictorios edifica una unidad más amplia que los incluye (p. 25).

Esta lógica es indispensable cuando se opera sobre problemáticas sociales, políticas o económicas donde los absolutismos o antagonismos no conducen a la resolución de problemas.

2.1.6 La Complejidad

Los problemas que la sociedad contemporánea atraviesa son de naturaleza compleja y demandan todas las potencialidades del conocimiento humano para encontrar soluciones viables. Si bien el saber ha crecido de manera exponencial, se puede sospechar que esto no es suficiente, ya que queda con deuda no a niveles cuantitativos sino a niveles cualitativos.

La complejidad se muestra por todas partes, en todas las ciencias exactas o humanas, duras o blandas. (...) El desarrollo de la complejidad es particularmente notorio en las artes. Por una interesante coincidencia, el arte abstracto aparece al

mismo tiempo que la mecánica cuántica. Pero, después, un desarrollo cada vez más caótico parece presidir búsquedas cada vez más formales. Apartando algunas excepciones notables, el sentido se desvanece en beneficio de la forma. El rostro humano, tan bello en el arte del Renacimiento, se descompone cada vez más hasta su desaparición total en lo absurdo y lo feo. Un arte nuevo –el arte electrónico- surge para reemplazar gradualmente la obra estética por el acto estético. (Nicolescu, 2014, p. 30)

La rapidez con la que se producen los cambios, el alto nivel de imprevisibilidad, los desequilibrios y la gran brecha entre el saber y el comprender, hacen que la complejidad conforme una epistemología del conocimiento, un sistema de creencias con una lógica que hace vincular lo fragmentado de lo real y llevar lo contradictorio a lo complementario, del pensamiento lineal al pensamiento circular y transversal.

Es este contexto la metodología transdisciplinaria permite mediar en el conflicto social, a través de un sustento lógico en una concreción de Praxis en la que interactúan la Acción-Reflexión-Acción.

2.2 EL DESARROLLO HUMANO

2.2.1 Origen del concepto Desarrollo Humano

El concepto de desarrollo humano surgió por los años 60 del siglo pasado como consecuencia de las discusiones en torno al crecimiento económico y el desarrollo, sobre todo en países con bajos ingresos.

Este debate estaba centrado en la crítica a la teoría utilitarista que sostenía que el incremento del PBI per cápita era el factor que generaba una reducción sustancial de la pobreza y por ende un incremento del bienestar general de la población. Y esto era sostenido por muchos economistas que estaban convencidos en sostener el crecimiento económico no sólo como medio para lograr desarrollo sino como un fin en sí mismo.

En los 70 y los 80, los debates sobre el desarrollo plantearon un enfoque alternativo que trascendiera al PIB, primero poniendo un mayor énfasis en el empleo, luego en el crecimiento redistributivo, y por último en la satisfacción de las necesidades básicas de las personas. (Departamento de Comunicación de la Oficina del Informe sobre el Desarrollo Humano, 2015)

Así explica el economista Keith Griffin que en los ochenta hubo un cambio de paradigma respecto a este tema y hace referencia principal a la obra del Premio Nóbel de Economía, Amartya Sen, el cual hace foco como factor de desarrollo al proceso de ampliación de las capacidades de las personas en contraposición a las teorías que sostenían hasta el momento la primacía en el aumento de la utilidad económica como factor de bienestar.

Amartya Sen, expresa: El desarrollo humano, como enfoque, se ocupa de lo que yo considero la idea básica de desarrollo: concretamente, el aumento de la riqueza de la vida humana en lugar de la riqueza de la economía en la que los seres humanos viven, que es sólo una parte de la vida misma. (Cátedra DOU/URV, 2018)

Se trata de generar mejores oportunidades y posibilidades para todas las personas por igual, mejorar sus vidas ofreciéndoles más libertad y desarrollando sus capacidades para que puedan vivir una vida sana y creativa adquiriendo conocimientos y posibilitando el acceso a recursos y a un nivel de vida digno.

Esta dimensión universal es lo que confiere al enfoque del desarrollo humano su singularidad. Sin embargo, una cosa es el principio de universalismo y otra, muy distinta, llevarlo a la práctica. (...) El desarrollo humano ha enriquecido las vidas humanas, aunque lamentablemente no siempre en la misma medida y, lo que es aún peor, no todas las vidas. Es por ese motivo —y no por casualidad— que los dirigentes mundiales se comprometieron en 2015 a emprender un proceso de desarrollo que no deje a nadie atrás, una premisa central en la Agenda 2030. (Jahan & Jespersen, 2015, p. iii)

El desarrollo humano prima la visión universal del hombre como un ser total y completo que busca vivir y disfrutar de esa vida con plenitud. La posibilidad de igualdad de condiciones debe ser la plataforma a nivel global para que todas las personas puedan desarrollar al máximo sus potenciales.

El desarrollo humano refleja el universalismo, ya que cada vida cuenta y tiene el mismo valor. El desarrollo humano debe ser sostenido y sostenible a fin de enriquecer todas las vidas humanas para que todos podamos desarrollar al máximo el potencial de nuestras vidas. (Jahan & Jespersen, 2015, p. 30)

2.2.2 Los Indicadores del Índice de Desarrollo Humano (IDH)

Originalmente el Índice de Desarrollo Humano (IDH) era sencillo ya que se basaba en medir no sólo el ingreso per cápita como lo fue históricamente, sino también por los estándares en salud y educación. Pero el desarrollo contempla un espectro más amplio, que va cambiando constantemente junto a la evolución de las sociedades y los contextos donde estas se encuentran.

Pensar en desarrollo es mirar hacia el futuro, proyectando el deseo del tipo de sociedad que se espera tener y los caminos que se deben recorrer para llegar a convertir esta utopía en realidad. Esto genera la necesidad de pensar al desarrollo no sólo como indicador económico, sino además como un factor que hace crecer y afianza aspectos humanos, sociales, culturales y ambientales dentro de una sociedad para generar impacto social.

Es así como este índice de medición evoluciona hacia tres componentes que son los que se consideran como indicadores clave para medir y comparar el desarrollo humano a nivel internacional y son: la longevidad, los niveles de alfabetización y el acceso a los recursos.

El Desarrollo Humano es un proceso mediante el cual se amplían las oportunidades de los individuos, las más importantes de las cuales son una vida

prolongada y saludable, acceso a la educación y el disfrute de un nivel de vida decente. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 1990, p. 33)

Estos tres componentes buscan como fin lograr una medición más concreta y real que no se basa solamente en el nivel de ingreso aportando una visión global respecto al desarrollo. La longevidad está vinculada a la esperanza de vida que tienen las personas y las posibilidades que éstas tienen de prolongarla. En este sentido factores como el acceso a la salud y a una dieta alimenticia balanceada, ayudan a lograr este propósito. En segundo lugar se encuentra la alfabetización que posee cada sociedad dada por las posibilidades educativas y de acceso al conocimiento, como motores que impulsan la producción. Y por último las oportunidades que las personas tienen para acceder a recursos que le permitan tener una vida decente, como lo son el ingreso, la vivienda y las posibilidades crediticias.

2.2.3 El Desarrollo Humano en la Actualidad

Si bien los avances en esta materia en los últimos 25 años han sido significativos y como consecuencia la población alcanza mayores valores de longevidad, han aumentado la escolarización de los niños, y cada vez más personas tienen acceso a servicios básicos, esto todavía no es suficiente.

La desigualdad y las carencias persisten ya que el desarrollo ha pasado por alto a diferentes grupos y minorías que por diversas razones han sido marginadas quedando fuera del sistema en un mundo que ha cambiado vertiginosamente. La economía de la globalización ha roto fronteras integrando personas, mercados y trabajo.

De acuerdo a información de la Naciones Unidas actualmente la población mundial supera los 7.000 millones de personas de las cuales el 25% son jóvenes. Han aparecido países nuevos y esto ha generado cambios en la escena geopolítica.

El desafío actual está dirigido a asumir el compromiso hacia una agenda del PNUD 2030, que plantee un desarrollo que no deje a nadie atrás, a construir un desarrollo humano universal, incluyente, para todos.

Hace hincapié en que son los pobres, los marginados y los grupos vulnerables - como las minorías étnicas, los pueblos indígenas, los refugiados y los migrantes- quienes han quedado más atrás. (...) señala con claridad las distintas barreras de género que se refuerzan mutuamente y que niegan a muchas mujeres las oportunidades y el empoderamiento necesarios para desarrollar al máximo el potencial de sus vidas. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2016, p. iii)

Emprender un arduo trabajo para que todas las personas puedan desarrollar sus capacidades y acceder a las mismas oportunidades asegurando estos derechos para las generaciones actuales y futuras.

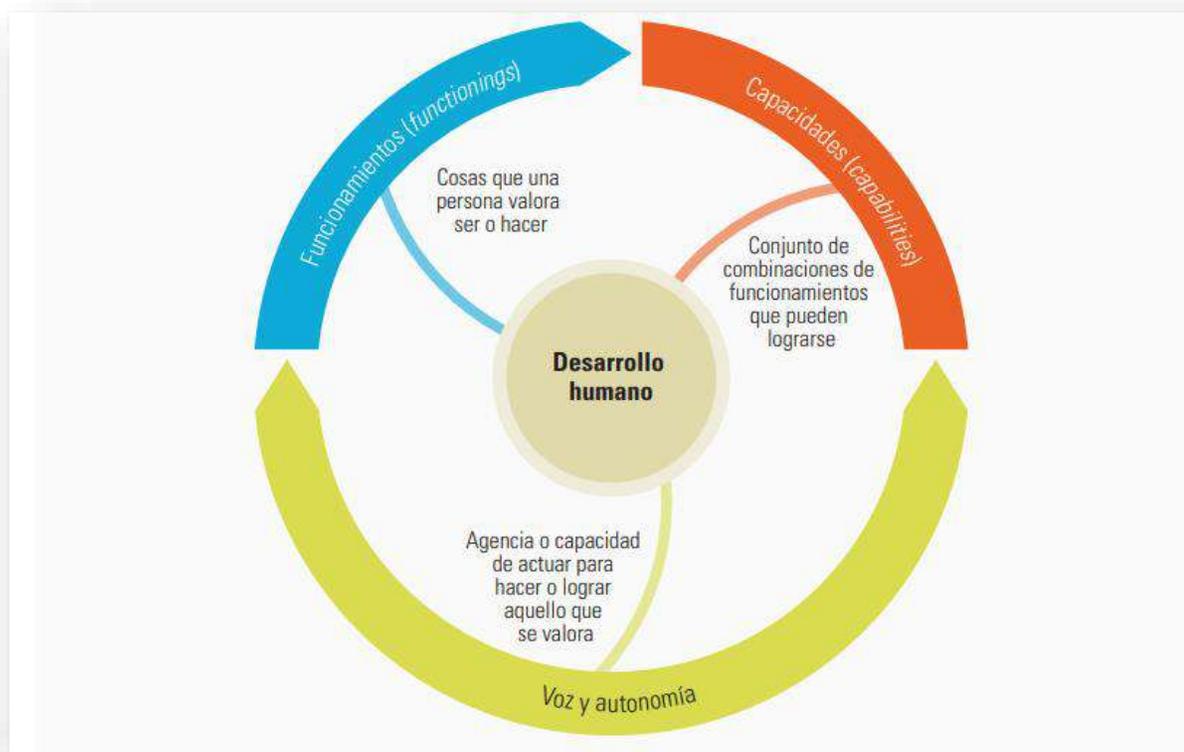
La complejidad del mundo y de la realidad humana hace que sea necesario poder medir y evaluar el desarrollo con índices que incluyan categorías tales como los derechos humanos, la seguridad, la no discriminación, la dignidad, la libre determinación, aparte de los indicadores tradicionales. Para esto el Informe de Desarrollo Humano presenta cuatro índices compuestos.

El IDH ajustado por la Desigualdad descuenta el IDH en función de la magnitud de la desigualdad. El Índice de Desarrollo de Género compara los valores del IDH para mujeres y hombres. El Índice de Desigualdad de Género hace hincapié en el empoderamiento de las mujeres. El Índice de Pobreza Multidimensional mide las dimensiones de la pobreza no referidas a los ingresos. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2016, p. 3)

Para estas mediciones se debe analizar el Desarrollo Humano desde un enfoque analítico (Figura 2.1), que se sustenta en ampliar las libertades de las personas sobre dos aspectos fundamentales: la libertad relacionada con el bienestar que se ve reflejada por los funcionamientos y las capacidades; y la libertad que se representa en la voz y la autonomía.

Figura 2.1

Desarrollo humano: enfoque analítico.



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *Informe sobre Desarrollo Humano 2016 Desarrollo humano para todos*. Nueva York.

Es prioritario para el desarrollo Humano que éste tenga un alcance universal, hasta la fecha diversos grupos de personas padecen de carencias básicas, “las mujeres y las niñas, las minorías étnicas, los pueblos indígenas, las personas con discapacidad y los migrantes” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2016, p. 5) y esto imposibilita alcanzar dimensiones básicas del desarrollo.

Esto exige una reorientación en la manera de analizar y evaluar algunos aspectos que sean incluyentes para todos los seres humanos, partiendo de la aplicación de políticas ya existentes y la aplicación de una gobernanza a nivel mundial que permita posibilitar a todas las personas alcanza un bienestar con condiciones dignas de vida.

2.2.4 Desarrollo Humano y Transdisciplinariedad en las Artes Escénicas Contemporáneas

El Teatro Físico contemporáneo es una expresión del cuerpo y al mismo tiempo utiliza un lenguaje, comprendido no como la palabra en sí, sino como una expresión de metalenguaje que entabla un diálogo entre personajes para llegar a una creación grupal de una puesta en escena. Construye discursos o historias que se van entretrejiendo desde un lenguaje basado en la expresión del cuerpo y al no contar con un texto dramático escrito, su dramaturgia surge a partir de creaciones colectivas donde el texto puede ser justificado por la acción.

La concepción del cuerpo queda materializada a partir de la exploración y la experiencia vivida en su movimiento en el espacio, entendiendo al cuerpo y la mente conjuntamente implicados en el trabajo escénico.

Es a partir de estos conceptos que se puede dirigir una búsqueda de desarrollo de profesionales enfocada a potencializar la riqueza humana a través de una Formación Profesional con una visión Transdisciplinaria que estará en sintonía con los requerimientos del mercado laboral.

En esta tónica, las cualificaciones indispensables para desarrollar competencias para el siglo XXI (Figura 2.2), tienen que estar atravesadas por el pensamiento crítico, el trabajo colaborativo, la creatividad y la comunicación. De esta manera se hace imprescindible una mirada transversal en consideración con la existencia de diferentes planos verticales de realidad, creada desde una formación transdisciplinaria, para preparar a los profesionales con cualificaciones acordes a las oportunidades que se van a presentar a futuro.

Figura 2.2
Cualificaciones necesarias en el siglo XXI.



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *Informe sobre Desarrollo Humano 2016 Desarrollo humano para todos*. Nueva York.

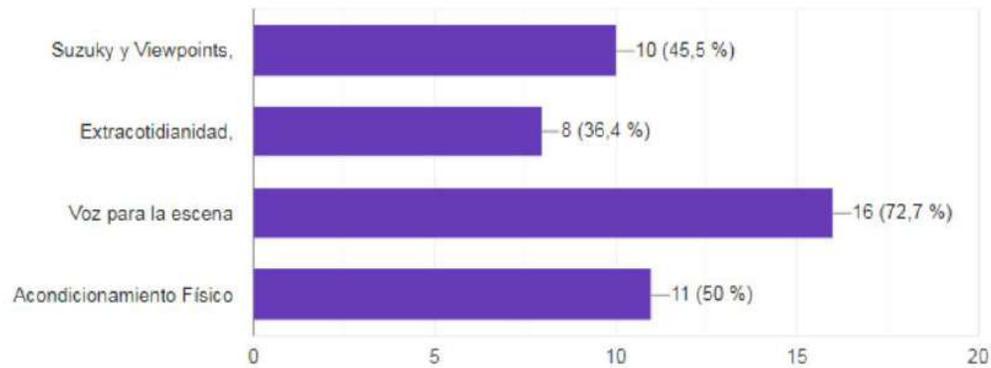
De esta manera se busca la combinación de diferentes disciplinas, metodologías y técnicas, que permiten un desarrollo integral de las capacidades de los artistas en las que se entrecruzan aspectos psicofísicos, senso-perceptivos y terapéuticos con entrenamientos y técnicas corporales escénicas. Líneas de investigación, desarrollo de técnicas y metodologías de formación y capacitación en danza/teatro, concebidas desde un aspecto físico y un lenguaje en el que se combinan varias disciplinas.

De acuerdo a resultados arrojados por una encuesta que se realizó en esta investigación a directores de compañías de teatro del Estado de Querétaro, se confirma un alto interés de los mismos en la formación y desarrollo profesional de diferentes áreas que combinan conocimientos que van desde diferentes métodos y técnicas de entrenamiento para actores (Gráfico 2.1), como en el cuidado y protección de la salud del actor (Gráfico 2.2).

Gráfico 2.1

Cursos prácticos en diversas metodologías de entrenamiento actoral

22 respuestas

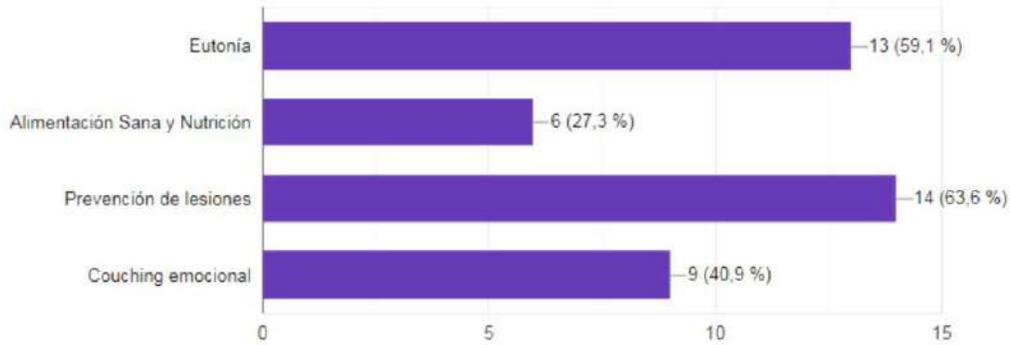


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2.2

Cursos para el cuidado y protección de la salud física del actor.

22 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Es indispensable, para hablar de sus antecedentes, trasladarnos a las décadas de 1960 y 1970 donde aparecen como principales movimientos la danza-teatro de Pina Bausch. Luego la danza postmoderna con exponentes como Merce Cunningham, Robert Ellis Dunn, el Judson Dance Theater, así como Mary Overlie, creadora de los viewpoints de danza. También no hay que omitir el trabajo

desarrollado por el Maestro Eugenio Barba, creador y director del Odin Teatret, quien junto con Nicola Savarese y Ferdinando Taviani, crea el concepto de antropología teatral. Y por supuesto entra en este período el concepto de Teatro Físico Contemporáneo donde podemos hallar su esencia en representantes como Jaques Lecoq, Monica Pagneux o el creador del método Suzuki, Tadashi Suzuki.

Dentro de este espacio de búsqueda y mixtura de lenguajes danza-teatro Pina Bausch a través de un estilo de vanguardia fue mezclando diferentes formas de expresión (movimientos del cuerpo, sonido, emoción, espacio y arquitectura) realizando composiciones que provienen de diferentes corrientes escénicas.

El secreto de este éxito puede radicar en el hecho de que los riesgos de danza teatro de Pina Bausch tienen una mirada inquebrantable en la realidad, pero al mismo tiempo nos invita a soñar. (...) Todos los hombres y mujeres en piezas de Pina Bausch puede realizar y representar, con la máxima precisión y honestidad, lo que acerca a todos y cada una a la felicidad, y lo que les empuja a ir más lejos de ella; sin ofrecer una panacea. (Pina Bausch Foundation, 2017)

Por su parte los Viewpoints como método de improvisación y movimiento, tiene su origen en la danza posmoderna neoyorquina. Fue creado por la coreógrafa Mary Overlie y establece la ruptura de la línea que divide al mundo del teatro y la danza con la filosofía que sostiene el performance.

Este método desarrolló una articulación conceptual para el performance postmoderno y un sistema de enseñanza que es aplicable a la dirección, la coreografía, el baile, la actuación, la improvisación y el análisis. Los seis viewpoints se han adoptado como base para el plan de estudios básico en ETW (Experimental Theater Wing) en NYU. (Overlie, 2016)

Eugenio Barba, rompe la organización corporal del cuerpo y la escena capacitando y entrenando al artista escénico con la finalidad de desarrollar un Bios Escénico, regresando al instinto que el artista posee como herencia biológica a

través del uso de las técnicas extracodianas. Su método capacita al cuerpo a través del training, para ejercer creativamente un comportamiento diferente en las acciones cotidianas transformándolas en extracotidianas. Este método proviene del concepto llamado antropología teatral.

La antropología teatral, concepto formulado y definido por Eugenio Barba, es también un cuerpo teórico que explica cómo las culturas teatrales se encuentran, se identifican, se hermanan en los principios pre-expresivos, biológicos, los que permiten la vida orgánica, y que son los que también permiten la vida dentro del espectáculo teatral. (Cardona, 1986, p. 47)

Dentro de la lógica de la antropología teatral, el actor es pensado como actor-bailarín, y entonces es teatro-danza. Entre sus principios se puede enunciar el Bios escénico, la energía extra-cotidiana, la presencia total, sats, entre otros.

Esta concepción es del mismo orden que la que encontramos en el maestro oriental Tadashi Suzuki, cuando dice:

Siempre que el actor piensa que está meramente ejercitándose o entrenando sus músculos, se engaña a sí mismo. Son disciplinas de actuación. En cada instante de cada disciplina, el actor ha de expresar la emoción de alguna situación, de acuerdo a su propia interpretación corporal. (Salvatierra, 2007, p. 161)

El método Suzuki, o la gramática del pie como lo llama su creador, busca desarrollar en el artista escénico un cuerpo atento, una escucha expandida, un ente escénico que piensa y actúa con todo su cuerpo-mente en una unidad simbiótica.

Concebir el desarrollo de un artista escénico desde un abordaje transdisciplinario, implica formar desde varias disciplinas que ocupan no sólo un abordaje artístico sino también un abordaje psico corporal completo. Aquí es donde entran en juego aspectos que hacen a la salud y el desarrollo de una consciencia y cuidado personal.

La Eutonía, como disciplina corporal-terapéutica basada en la experiencia del propio cuerpo, conduce hacia una toma de conciencia cuerpo-mente y propone un aprendizaje para la regulación del tono neuromuscular, adecuándolo a cualquier situación, en para la vida cotidiana. “El tono neuromuscular (...) tiene la función de preparar al cuerpo para la acción y manifiesta estados emocionales y mentales producidos por eventos externos o internos que llegan a componer una actitud personal” (Odessky, 2003, pág. 29).

Al transmitir esta pedagogía corporal se busca desbloquear y desplegar la potencia vital, la sensibilidad y las variaciones tónicas a través de la flexibilización, la regulación y el dominio del tono corporal. Se desarrolla un conjunto de dispositivos teóricos y prácticos organizados según los principios de la eutonía, con una finalidad didáctica y al mismo tiempo terapéutico. Promover una práctica y aprendizaje en la que prime el compromiso hacia el cuidado del cuerpo y de la salud.

Cuando se utiliza la eutonía como método en las artes escénicas, los conceptos y sensaciones del cuerpo; su movimiento y la percepción de sus partes en el espacio pasan de lo conceptual a lo fenomenológico. Pasan de un ejercicio cognitivo de simbolización a una experiencia concreta y vivida por el artista que adquiere esta formación. En este sentido Cabral (2017) asevera: “la eutonía llevada a la práctica como método de entrenamiento psicofísico en artistas escénicos, puede permitir un abordaje hacia un cuerpo-mente reflexivo y creativo respecto a sus experiencias orgánicas” (p. 147).

Una reorganización constante de las partes y segmentos corporales, movilizadas por las tensiones de músculos y tendones que buscan mantener el equilibrio de manera constante en cada movimiento o posición.

Se trata más bien del punto de partida para un abordaje estético del cuerpo, esto es, de una geometría en sintonía con nuestro organismo, en un plano que plasme sus formas orientándose a través de lo que el arte ha expresado, por medio de las sensaciones que ha elaborado en su propio medio y transmitido a nuestra percepción. (Perrone, 2010, p. 137)

Esta flexibilidad que se consigue gracias al trabajo consciente con el cuerpo abre las puertas de la experimentación y la creación en forma orgánica. La liberación de las fijaciones tónicas posibilita desarrollar y potenciar las capacidades del artista, el cual puede encaminarse en la búsqueda de su propia esencia.

Desde un enfoque terapéutico desde la Musicoterapia, se puede complementar en la preparación de un artista escénico para liberar su fuerza creativa, el atravesar un proceso terapéutico de este tipo permite una apertura hacia un camino que no sólo resuelve aspectos anclados en fases emocionales-corporales, sino que desarrolla su capacidad de crear.

En general en la musicoterapia la importancia radica en lo que la música representa y expresa para la persona. El tipo de respuestas psicológicas y fisiológicas que genera en el individuo tratado, quién revela, a través de asociaciones que se producen al escuchar la música, relaciones simbólicas con experiencias y sensaciones vividas en el pasado y que subyacen en su cuerpo.

La musicoterapia es una combinación de dos disciplinas: la música y la terapia, lo que implica la utilización del arte (subjetividad, creatividad que humaniza) y la ciencia (objetividad que organiza, repetitividad, universalidad) a través de un proceso interpersonal (relación de roles, empatía, comunicación, reciprocidad). (Jiménez Draguicevic et al., 2017, p. 65)

Transitar y superar los miedos generados por procesos conscientes e inconscientes puede ser una tarea muy dura y en algunos casos imposible, pero el abordaje terapéutico produce una apertura al artista para generar un estar atento y presente.

2.3 LA GESTIÓN CULTURAL

2.3.1 Reseña Histórica de la Gestión Cultural

Si bien se podría aseverar que el término gestión cultural es algo muy reciente que apenas comenzó hace unos años a resonar en diferentes países de América Latina, la búsqueda de sus orígenes nos remitirán sin lugar a dudas a Europa, más específicamente Francia, cuando por 1959, a través del Ministerio de Cultura bajo la dirección de André Malraux, a quien se considera el primer gestor cultural, se produce la institucionalización de la cultura al llevar a ésta, a través de las “casas de cultura” diseminadas por toda Francia, “las obras capitales de la humanidad, y en primer lugar de Francia, al mayor número posible de franceses” (Baltà Portolés, 2016, p. 11).

Por su parte, Atzhiri Molina afirma que si bien en algunos países la Promoción Cultural comienza a principios del siglo XX de la mano de procesos de alfabetización, construcción de la idea de nación y factor para el progreso; la idea de promotoría cultural toma forma en las décadas de los sesentas y setentas como modos de movilización social y construcción de las comunidades. (Román García, 2011, p. 7)

2.3.2 La Gestión Cultural en México: José Vasconcelos

Para abordar la gestión cultural en México, seguramente sea necesario considerar la labor de José de Vasconcelos en el desarrollo de las bibliotecas y de la Bibliotecología en este país. Por iniciativa de este importante personaje, se crea la Secretaría de la Educación Pública para, a través de ésta, realizar una cruzada contra el analfabetismo allí por los años 1920. Su labor fue similar a la que realizara en Francia André Malraux¹, durante su función como servidor público, Vasconcelos inicia una serie de programas que hasta el día de hoy no han sido superados como un ambicioso programa editorial que contemplo poner a disposición del pueblo los clásicos de literatura, que se distribuyeron por todo el país, y con esta la creación del primer sistema de bibliotecas públicas.

¹ André Malraux, conocido como el padre de la Gestión Cultural.

2.3.3 Nacen el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA)

Continuando con el legado vasconceliano, México comenzó a darle formalidad institucional a la cultura generando la creación del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) en el año 1939, y siete años después el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA), ambas instituciones destinadas a velar por la cultura y el patrimonio histórico de México.

Esto permitió que los primeros gestores culturales pudieran comenzar a actuar desde lo institucional, con herramientas y habilidades originadas desde su formación académica, para que de esta manera poder acercar y fomentar la cultura y la identidad nacional a través del arte.

Esta etapa de institucionalización implicó dos elementos fundamentales: primero, la apropiación por parte del Estado de la codificación y jerarquización de los valores y significados de la cultura; y por el otro, que se asumiera éste también como centralizador y unificador de las acciones que competen a la cultura a través de la creación de instituciones y agentes. (Román García, 2011, p. 7)

2.3.4 Creación de la Dirección de Promoción Cultural y del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA)

Si bien se puede considerar en algunos países, el inicio de la gestión cultural a inicios del siglo XX, como consecuencia de procesos de alfabetización, construcción de identidad nacional o como un importante factor de desarrollo, en los albores de la década del 70, esta concepción torna hacia la movilización social y a la construcción de los tejidos sociales comunitarios. Así es como a finales de esta década se crea en México la Dirección de Promoción Cultural, con la finalidad de celebrar y difundir eventos y actividades de promoción cultural.

Con el correr de los años esta Dirección fue cambiando de secretarías y funciones hasta que en junio de 2004, bajo la denominación de Dirección General de Promoción Cultural, Obra Pública y Acervo Patrimonial, llevó sus funciones a

desarrollar programas para preservar y promover los valores históricos y culturales de México.

Posteriormente y conforme al Decreto que reforma el Reglamento Interior de la Secretaría, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 10 de octubre de 2012, la Dirección General de Promoción Cultural, Obra Pública y Acervo Patrimonial cambió su denominación nuevamente a Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial como permanece hasta hoy en día. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2016, p. 3)

Hacia el año 1988 el gobierno mexicano crea el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes con la finalidad de impulsar estrategias que promuevan el fomento, la preservación y el desarrollo de todas las áreas culturales en todo el territorio.

El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta) fue creado con el fin de coordinar las políticas, organismos y dependencias tanto de carácter cultural como artístico. Asimismo, tiene labores de promoción, apoyo y patrocinio de los eventos que propicien el arte y la cultura. (...) Entre los motivos que generaron su fundación se encuentran su papel en el estímulo y fomento de la creación tanto artística como cultural, garantizando la plena libertad de los creadores. De la misma forma se reconoció que debe alentar las expresiones de distintas regiones y grupos sociales del país para así promover, preservar y enriquecer los bienes artísticos, culturales y patrimonios históricos con los que cuenta la Nación. (Dirección General de Comunicación Social, 2016)

2.3.5 La Actualidad de la Gestión Cultural

Hacia fines del siglo XX, la democratización de numerosos países y la politización de la cultura como factor de llegada a gran cantidad de personas hacen que el rol de la administración de todos los proyectos artísticos y culturales requiera a profesionales que presenten características educativas y formativas multidisciplinarias.

Bajo este marco del mercado, Alfons Martinell Sempere considera:

La gestión cultural no la podemos definir como una ciencia, ni se puede contemplar dentro de un marco epistemológico propio, sino que es fruto de un encargo social que profesionaliza a un número considerable de personas en respuesta a unas necesidades de una sociedad compleja. Esto le da una perspectiva pluridisciplinar muy importante que no podemos olvidar, pero reclama que el propio sector realice las aproximaciones necesarias para la construcción de un marco teórico y conceptual de acuerdo con las necesidades propias de esta función. (Martinell Sempere, 2001, p. 6)

Los estados comienzan a mirar cada vez más hacia la cultura a partir de que las principales organizaciones internacionales, con la ONU a la vanguardia, inician una fuerte campaña hacia el desarrollo de los países poniendo a la cultura como el principal factor que lo promueve. El auge que toman las políticas culturales como un eje principal de los planes de gobierno a nivel mundial hace entrever que la gestión cultural va ocupando de manera paulatina, un lugar importante dentro de la sociedad.

En este sentido, los gobiernos locales deben fomentar un modelo de desarrollo que contemple la satisfacción de “las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”, así como garantizar el acceso universal a la cultura y a sus manifestaciones, y la defensa y mejora de los derechos de los ciudadanos a la libertad de expresión y el acceso a la información y a los recursos. (Red Mundial de Ciudades Gobiernos Locales Y Regionales, 2010)

Se puede considerar a la cultura como una red de constructos del hombre en grupo, sobre el cual se va desarrollando el tejido social, “como el complejo entero que forman el arte, las costumbres, la religión y las ideas de una sociedad” (Eagleton, 2001, p. 168).

El concepto de cultura no debe entenderse como una serie de expresiones aisladas o compartimentos estancos, sino como un proceso interactivo a través del cual los individuos y las comunidades, manteniendo sus particularidades y sus fines, dan expresión a la cultura de la humanidad. (Maidier Maraña, 2010, p. 11)

A partir de esto, se debe comprender que para si se piensa en cultura hay que pensar indudablemente en identidad, comprendida como lo que una persona y al mismo tiempo una comunidad es ahora, es en un tiempo determinado y en un espacio definido como territorio. Parafraseando a García Canclini se puede comprender que la identidad es una construcción que se relata, que se transmite visual, oralmente, con las conductas y las maneras de percibir e interactuar con el entorno. La identidad como tal da sentido de pertenencia y al mismo tiempo marca la diferencia con lo otro, con lo que no se es.

Es así como la identidad construye la realidad de una comunidad y de los individuos a través de sus rituales y prácticas cotidianas, lo que genera la construcción de símbolos que interactúan conformando sistemas simbólicos que poseen un radio de significación colectiva.

El símbolo representa la unidad mínima para la construcción de cultura, es el insumo principal y básico para conformarla.

La cultura es el proceso que los seres humanos ponen en marcha para facilitar encuentros, a través de símbolos, de creaciones que trascienden los lenguajes verbales codificados, a través de todo aquello que le es consustancial, como las emociones, las sensaciones, las percepciones. En definitiva, la cultura es la mejor forma que hemos encontrado entre humanos para encontrarnos y entendernos. (Vicario Leal, 2017)

A partir del año 2007 la importancia de la cultura da un salto sustancial, al impulsarse como derecho universal en el trabajo desarrollado en la universidad de Friburgo, a través de la Declaración de los Derechos Culturales la que se transformará en uno de los principales instrumentos para el esclarecimiento de la

dimensión cultural que poseen los derechos humanos. Es así que en su artículo 1 la Declaración de Friburgo expresa que:

Los derechos enunciados en la presente Declaración son esenciales para la dignidad humana; por ello forman parte integrante de los derechos humanos y deben interpretarse según los principios de universalidad, indivisibilidad e interdependencia. (Observatorio de la Diversidad y los Derechos Culturales, Organización Internacional de la Francofonía, 2007, p. 4).

A partir de esta declaración, en forma paulatina se va poniendo de relevancia, la inclusión en las políticas públicas de la cultura como un factor estratégico en sus actuaciones desde el Estado.

Conjuntamente a partir del Informe de Desarrollo Humano 2004, donde se hace énfasis en la libertad cultural como elemento fundamental del desarrollo humano, la gestión cultural comienza a tomar un nuevo espacio de responsabilidad, “Al estructurar la libertad cultural como constitutiva del Desarrollo Humano, los procesos que guían la práctica de la gestión no sólo se amplían, sino que se profundizan, otorgando protagonismo a sus actores” (López Borbón en MacGregor, 2016, pág.12).

Es en este sentido que se debe concebir a la gestión cultural como un espacio en continuo movimiento y cambio, que se nutre de las más diversas disciplinas, aplicándolas a un contexto social dinámico, proyectando en este la transformación de la realidad, o en otras palabras, la búsqueda futura de un cambio.

Un espacio de diálogo, de escucha y de propuestas que buscan desarrollar la capacidad para construir territorios de ciudad y de ciudadanía, siguiendo a López Borbón, como procesos individuales y colectivos, inacabados y en permanente producción, posibilitando “la comprensión de las políticas culturales y su gestión, como un proceso de producción pública del sentido de la colectividad” (López Borbón, 2015, p. 5)

La gestión cultural trata de establecer una comunicación productiva entre los discursos sociológicos, económicos y antropológicos, y las instancias sociopolíticas, con miras a lograr un mutuo enriquecimiento entre niveles teóricos, socio culturales y técnico administrativos. Es por lo tanto un campo de acción práctica, con debates teóricos y controversias ideológicas en torno a los conceptos de cultura, identidad, región, territorio, globalización, modernidad y posmodernidad, lo privado y lo público, diversidad y cultura, y un quehacer que recoge todos los conflictos del entorno donde interactúa. Pero más allá de los debates teóricos, la finalidad de la gestión cultural está centrada en promover todo tipo de prácticas culturales de la vida cotidiana de una sociedad que lleven a la concertación, al reconocimiento de la diferencia, a la invención y recreación permanente de las identidades y al descubrimiento de razones para la convivencia social. Gana terreno la acción cultural de los gestores como factor contributivo al mejoramiento económico y desarrollo social, en tanto promueve prácticas que le otorgan horizonte y sentido a los fines de un desarrollo integral. (Directorio Iberoamericano de Centros de Formación, 2005, p. 33)

Finalmente la gestión cultural debe ser una actividad mediadora que actúa de forma sistematizada y a través de un método, para ayudar a que esos espacios de encuentros generados entre los individuos de una comunidad, puedan ser comprensibles, igualitarias, bajo normas de respeto a las diferencias y abiertas al diálogo y la participación.

La gestión cultural no tiene límites entre lo público, lo privado y lo social, (...) hace uso de reglas que, si es necesario cambian; cuestiona y modifica los procesos impulsados, que generalmente son más importantes que los resultados; aprende de los errores porque posee las herramientas para detectarlos; los miembros que participan (...) asumen una responsabilidad privada y compartida frente a las acciones programadas, acordadas bajo criterios de eficiencia colectiva y con resultados previsibles; juega con la globalidad logrando calidad de excelencia en lo local para posicionarlo en el exterior, e incorporar elementos, expresiones, productos, experiencias y conocimientos externos para el fortalecimiento interno. (Mac Gregor, 2002, p. 6).

La gestión cultural no se trata sólo de técnicas y habilidades provenientes de la multidisciplinaridad, sino que incorpora un proceso de acción sobre el nivel simbólico de una comunidad en particular, para operar con valor de sentido incidiendo y produciendo un cambio en la vida de una comunidad.

Vale la pena insistir una vez más en el concepto de cultura a partir del cual se profesionaliza la gestión. Con Ricardo Santillán Güemes hemos acuñado el término “cultural” para señalar que todo lo que el ser humano hace está signado por la cultura en que vive, y luego lo asociamos con gestionar, concluyendo que en nuestras sociedades se establece casi una sinonimia: se gestiona el alimento, el aprendizaje, la vivienda, la fiesta. “El detonante y el sentido del proceso de gestión que se pone en marcha está en el sustrato simbólico del grupo en cuestión o de los grupos que interactúan en el seno de las sociedades complejas. Sin horizonte simbólico no hay gestión que valga. (Olmos, 2005, p. 62)

El espacio que la cultura ocupa hoy, conviviendo y actuando entre la economía, la política, lo público y lo privado, ha llevado a concebir el desarrollo con una visión inclusiva de la dimensión cultural como factor interactuante del desarrollo económico y social, llevando a la gestión cultural a un rango de peso en el que su influencia puede ser relevante para la sociedad.

2.4 LA GESTIÓN CULTURAL DESDE UN ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO

Las problemáticas humanas se han vuelto cada vez más complejas y como resultado de esto los conflictos también se han complejizado, por lo que se presenta la necesidad de recurrir a saberes de diferentes campos para poder tener una mejor comprensión de la realidad y así poder resolverlos de la mejor manera, buscando una real transformación que beneficie a los individuos y a las comunidades que éstos integran.

En una encuesta realizada en esta investigación a directores de compañías de teatro de Querétaro, se pudo comprobar que hay una necesidad y voluntad de

contratar servicios de asesoramiento. El 87.5% de los consultados (Gráfico 2.3), afirmaron que estarían dispuestos a invertir en este servicio para mejorar el rendimiento de su compañía.

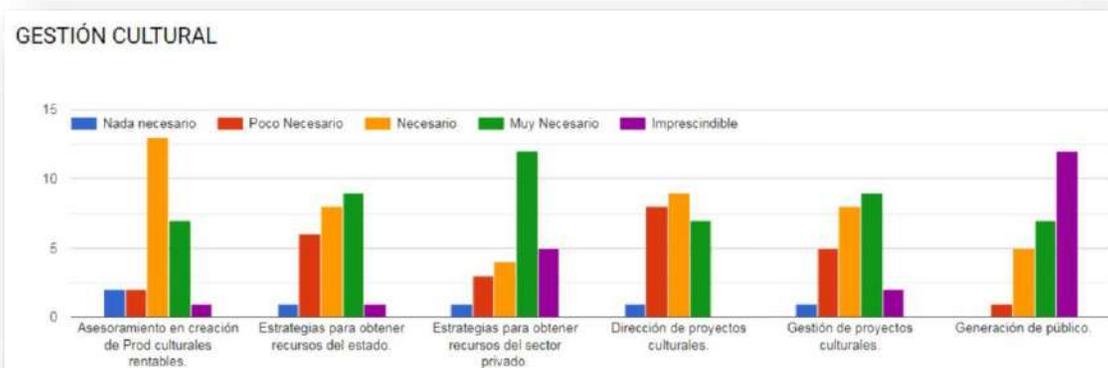
Gráfico 2.3



Fuente: Elaboración propia.

En lo respectivo a Gestión Cultural (Gráfico 2.4), la encuesta arrojó que las áreas más requeridas en asesoría son: *creación de productos culturales rentables, desarrollo de estrategias para obtener recursos del sector privado y la generación de público.*

Gráfico 2.4



Fuente: Elaboración propia.

2.4.1 Planeación Estratégica de Proyectos Artísticos y Culturales

Cuando se piensa en planear, lo que se busca es poder tener la mayor certeza de lo que va a suceder en el futuro, y así, tratar de forma metódica evitar situaciones que pueden producir el fracaso de lo que se desea lograr o emprender. De acuerdo con el especialista Fred David, el término dirección estratégica se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica y define como:

...el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (David, 2003, p. 5)

La planificación suele buscar respuesta a alguna de estas preguntas: ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos? y ¿cómo sobresalimos? y su proceso incluye tres importantes etapas determinadas por la formulación de la estrategia, la implantación y la evaluación de la misma. Sus principales componentes son la Visión, la Misión y los Valores; los cuales deben siempre estar presentes en este proceso de planeación.

Sin embargo, cuando piensa en proyectos culturales existen otras variables que entran en juego y hacen que la planificación tenga un conjunto de aspectos que no se pueden pasar por alto. La cultura es un derecho inherente a la humanidad, y desde la declaración de Friburgo, expresado y detallado formalmente para ser respetado y cumplido.

El ejercicio de la gestión cultural es una práctica sistematizada a través de la intervención de una comunidad con un proyecto que pueda aportar un cambio positivo en ésta. Es una praxis en la que se articula colectivamente un constante proceso de reflexión-acción con la finalidad de transformar positivamente el entorno en donde la comunidad vive.

En ese sentido, es una consideración de esta propuesta que un proyecto cultural será eficiente, exitoso y cumplirá el objetivo de ser un proceso transformador de la realidad de los grupos sociales y de las comunidades cuando se construya *desde, con y por los sujetos a los que les es pertinente la transformación socio-cultural*. Es decir, un proyecto como una práctica comunitaria que, partiendo de la recuperación crítica de la experiencia histórica de esos sujetos, se torne capaz de formular y realizar las nuevas hipótesis y paradigmas de un proyecto cultural alternativo. (Nogueira & Zaldumbide, 2014, p. 47)

Entonces esta praxis de reflexión-acción se transforma en un diálogo en donde todas las partes tienen voz y son escuchadas y es esta expresión la que se concreta y toma forma como realidad emergente de un equipo de trabajo.

Para considerar la planificación como metodología utilizada en los proyectos culturales Nogueira & Zaldumbide plantean una visión más dinámica que considera la planeación, ejecución y evaluación a través de momentos metodológicos, “es decir, espacios de tiempo en los cuales el equipo de trabajo enfatiza en un tema de diálogo, reflexión, investigación y acción” (2014, p. 52). A cada uno de estos momentos se los considera Módulos y representan los cuatro momentos indispensables de la planeación (Figura 2.3).

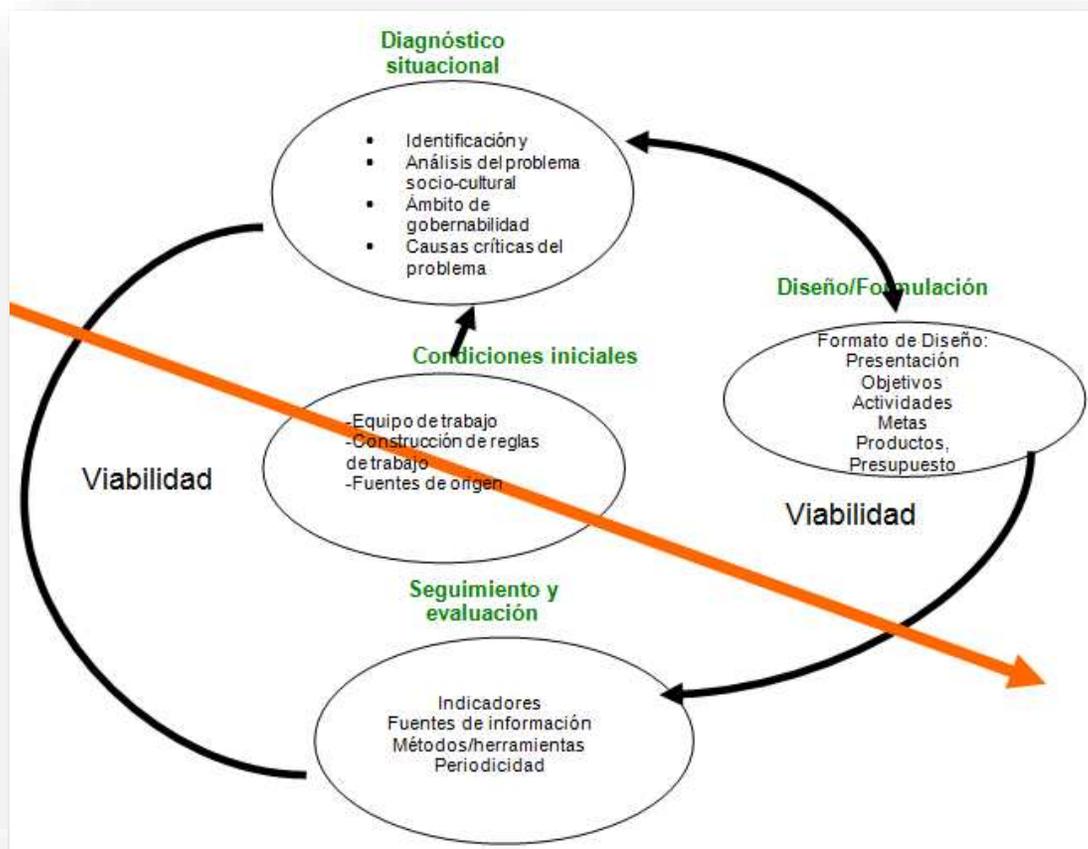
a) Módulo I: Construcción de las condiciones iniciales para la planeación del proyecto cultural.

b) Módulo II: Diagnóstico situacional: Identificación y análisis de la problemática socio-cultural que da origen al proyecto cultural.

c) Módulo III: La formulación o diseño del proyecto cultural.

d) Módulo IV: El Análisis transversal: La Viabilidad del Proyecto Cultural.

Figura 2.3:
Las Miradas o perspectivas metodológicas del proyecto cultural.



Fuente: Nogueira, A., Zaldumbide, Á. (2014). Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo. (p. 57). México: CONACULTA.

En el primer módulo los autores proponen que se deben tomar los lineamientos generales con los que se comenzará a trabajar el proyecto y estos son: conformar el equipo de planeación y determinar las reglas de trabajo. Es importante

saber qué actores están vinculados con el proyecto, “pueden ser: miembros de las comunidades, representantes de las instituciones de gobierno federal, estatal y local; organizaciones de la sociedad civil, miembros de las instancias de financiamiento, asesores y expertos, entre otros” (Nogueira & Zaldumbide, 2014, p. 93); para que nadie quede fuera y todos tengan representación. Esto genera un mayor grado de aceptación en las propuestas así como también mayor compromiso con las responsabilidades y obligaciones que cada quien asume. Al mismo tiempo en esta etapa inicial se definen las reglas con las que se va a desarrollar la planificación, que partes desde quien coordinará cada tarea, la forma de llegar a consensos, la duración de cada reunión, hasta la forma de tomar decisiones.

Es importante comprender y diferenciar la planeación corporativa de la planeación de un proyecto cultural ya que esta última conlleva la necesidad de realizar una intervención que busca transformar una realidad que es insatisfactoria para una comunidad.

En el módulo II se realiza el análisis situacional donde se trabaja para detectar *problemas, necesidades e intereses* de la comunidad que serán los disparadores del proyecto. Este proceso se realiza a través de la identificación de la problemática que dará el punto de partida para la planeación y que trae como tarea la definición y delimitación del problema. Es importante “una revisión del marco general en el que se inserta el proyecto, partiendo de la premisa según la cual todo proyecto debe tener una estrecha relación con la política cultural federal, estatal o municipal” (Nogueira & Zaldumbide, 2014, p. 64). La segunda tarea que se realiza en este momento de la planeación es la descripción de la problemática, que consiste en definir las causas o factores que la generan y clasificarlos de acuerdo a su nivel de incidencia.

A partir del módulo III comienza la formulación del proyecto cultural que está dada por: la sistematización documental de los acuerdos; los objetivos que se buscan alcanzar y las líneas de acción que se van a seguir.

El diseño del proyecto cultural comprende no solamente la redacción del documento de proyecto sino, fundamentalmente, los espacios de encuentro entre

los sujetos participantes para el análisis, la reflexión y la identificación de los acuerdos y/o desacuerdos relacionados con la iniciativa en torno a qué se quiere transformar o lograr; cómo se va a hacer; quiénes se responsabilizan de su ejecución; y con qué recursos lo vamos a realizar. (Nogueira & Zaldumbide, 2014, p. 72)

Nogueira y Zaldumbide (2014), plantean diez categorías mínimas que debe contener cualquier proyecto cultural:

1. **Nombre del proyecto cultural:** Denominación que debería considerar tanto la problemática como el objetivo del proyecto.

2. **Cobertura social del proyecto cultural:** hace referencia a los grupos sociales y culturales (sujetos, poblaciones, instituciones y/o comunidades) que recibirán en forma directa o indirecta el servicio y las prestaciones que generan las actividades del proyecto.

3. **Cobertura geográfica del proyecto cultural:** Es el ámbito geográfico en el cual se ejecutará el proyecto (la comunidad, localidad, municipio, estado, región o ámbito institucional).

4. **Fundamentación del proyecto:** Explicación y sustento con evidencias empíricas de la validez y de la pertinencia del proyecto cultural que se propone. Implica aspectos centrales identificados y analizados especialmente en el Módulo II.

5. **Objetivos del proyecto:** Es el enunciado que responde a la pregunta *¿qué vamos a lograr con el proyecto?*

6. **Metas de los objetivos:** La meta es el enunciados o categoría que permite que un objetivo se constituya, en términos cuanti-cualitativos, en *“un verdadero parámetro o referente de evaluación de la eficiencia, la eficacia y el desempeño con los que se desarrolla el proyecto.”*

7. **Actividades:** Esta categoría responde a la interrogante: *¿Cómo vamos a lograr el objetivo del proyecto?* Nos refiere a los “medios”, al conjunto de acciones suficientes y necesarias para lograr los objetivos específicos del proyecto.

8. Productos. Son los bienes o servicios concretos y tangibles que genera cada actividad del proyecto. Se trata de las prestaciones que reciben en forma directa la población beneficiaria y los destinatarios directos del proyecto.

9. Cronograma de actividades. Es un modelo de organización –más o menos preciso- en el que se presentan las unidades de tiempo (días, meses, trimestres, semestres, años), en los cuáles se ejecutarán las actividades del proyecto.

10. Recursos y Presupuesto. Implica la identificación y el cálculo de los recursos necesarios para la ejecución de cada actividad y para la generación de los productos que de éstas se derivan. Tantos humanos, materiales como económicos.

A partir del módulo IV se plantea el diseño de la evaluación del proyecto cultural y esto implica el análisis de la viabilidad económico-financiera, política e institucional. Es recomendable comenzar este estudio una vez definidos los objetivos y las metas, pero es importante considerar que se debe seguir realizando durante el curso de la implementación del proyecto.

Finalmente no debe dejarse de tener en cuenta la evaluación de los resultados, pero en este punto es importante hacer énfasis en la necesidad de cambiar estratégicamente la mirada sobre los resultados que se obtienen en un proyecto cultural. No se puede sólo hacer hincapié en los productos resultantes comparado con los objetivos planteados, ya que estos procesos de intervención social conllevan la dialéctica de Reflexión-Acción planteada desde el inicio de este apartado. Este proceso constante entre la gestión cultural y la comunidad a través del diálogo y que va a concretizarse con un proyecto cultural. Se trata de formar parámetros que midan los resultados basados en la opinión de los actores involucrados construyendo criterios concebidos desde el diálogo y la participación, construyendo saberes que sean de relevancia para esa comunidad que se ve intervenida por el proyecto.

Es un modo de evaluar los proyectos teniendo en cuenta la integralidad, la diversidad y la construcción participativa.

La validez y el rigor dependerán de una formulación adecuada del diseño de evaluación, de las preguntas que se formulen los actores participantes, de los indicadores que construyen colectivamente y, fundamentalmente, de los significados que esas preguntas y esos indicadores tienen para todos los actores que participan en la evaluación. (Nogueira & Zaldumbide, 2014, p. 90)

Desarrollar un proyecto cultural planificado y consensuado implica reconocer, respetar y potenciar las cualidades y conocimientos de los individuos de una comunidad haciendo de la diferencia el punto de encuentro que fortalezca el entramado social. La cultura nos permite reforzar el sentido de construcción simbólica del valor histórico y desarrollar a través de una sistematización, soluciones a las problemáticas sociales, que provienen del mismo seno de la comunidad.

2.4.2 El Marketing de la Cultura

De acuerdo a Kloter y Armstrong (2012), se puede definir el marketing “como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos” (p. 5).

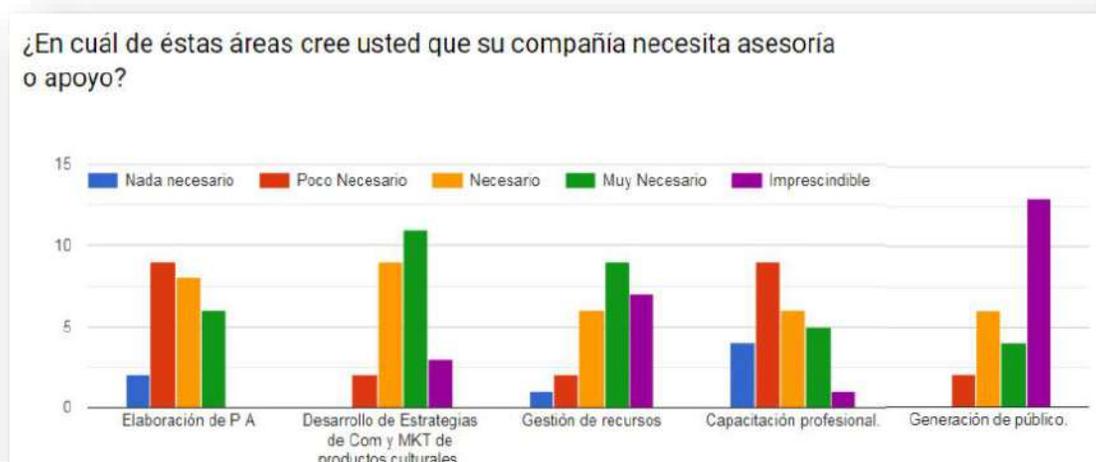
El marketing tradicional basa su esquema básico en la investigación de mercado, el diseño de producto y la mezcla de marketing; en otras palabras se busca detectar o generar necesidades o deseos de los consumidores, buscar la manera de diseñar un producto que cumpla con éstos aportando algo que añada valor y finalmente colocar el producto en el mercado. Ahora bien, cuando se trata de un producto artístico, este modelo se invierte, ya que el marketing comienza una vez que el artista generó el producto.

Lo que supone este proceso, es que los productos artísticos son deliberadamente producidos mientras que los otros son necesariamente producidos. Puede haber variaciones en el grado de libertad y necesidad en ambos casos, (...) en nada daña o desvirtúa la esencia del producto artístico, el que éste sea intercambiado o vendido a través de una estrategia de marketing que incluya canales adecuados o innovadores de distribución, promoción, publicidad o cualquier herramienta de marketing. (Sastré Blanco & Azouri Miranda, 2014, p. 65)

Una importante faceta del marketing cultural es la que enfoca estos esfuerzos como parte de la generación de públicos desarrollando la idea que, los productos artísticos son los que deben ser integrados en la audiencia adecuada. De esta manera no se debe influir en la creación del artista sino, la estrategia se basa en encontrar el público adecuado para esa obra.

En la encuesta desarrollada en esta investigación, este punto en particular de la generación de públicos, fue una de las áreas de mayor demanda para las compañías de teatro queretanas (Gráfico 2.5), valorando esta variable como “imprescindible”, y demostrando que esta es un área de oportunidad para el servicio a ofertar de KULTUR CONSULTORES.

Gráfico 2.5



Fuente: Elaboración propia.

Teorías recientes involucran al consumidor como co-creador en el proceso de producción artística, porque si bien no interviene en la fase de diseño, el producto finalmente va a estar completado cuando es expuesto frente al consumidor que lo va a interpretar como hecho artístico en sí.

En este sentido Salomon (2007), introduce el concepto de Sistema de Producción Cultural (SPC) que lo define como “el conjunto de individuos y

organizaciones responsables de crear y comercializar un producto cultural” (p. 574). Y así asevera que un SPC está compuesto por tres subsistemas principales:

El subsistema creativo: responsable de generar nuevos símbolos y productos; *un subsistema administrativo:* responsable de seleccionar, hacer tangible, producir en masa y dirigir la distribución de nuevos símbolos y productos; y un *subsistema de comunicaciones:* que se ocupa de dar el significado al nuevo producto y proporcionarle un conjunto simbólico de atributos que después comunica a los consumidores. (Salomon, 2007, p. 575)

Por su parte Marcelli (2016) en su ensayo *La gestión cultural como eje de los emprendimientos culturales sostenibles*, se ocupa del diálogo existente entre el creador del producto cultural y el consumidor, y cómo éste se da no sólo a través del concepto estético y de valores sino como un intercambio que, atravesado por un buen contacto, acerca a uno con el otro.

Así, la mercadotecnia cultural es una forma de concebir sistemáticamente la participación de manera concreta de los creadores en la promoción, difusión, divulgación, valoración, distribución y venta de productos culturales (bienes y servicios) que los públicos necesitan o aceptan en el plano utilitario, emocional, simbólico y/o en la construcción y desarrollo de identidades. Además, asumimos que el concepto de mercadotecnia cultural se vincula con el de formación de públicos tanto oferentes, como consumidores de productos y servicios culturales. (MacGregor, et al., 2016, p. 85)

Por ende, la formación de públicos implica el desarrollo de lo que se conoce como stakeholder², y este fenómeno no surge sino hasta la generación de un vínculo, que hace ver al público como una relación recíproca, sino que permite evaluar lo factible del acercamiento de éste al hecho artístico-cultural, ya sea de

² Concepto que se desarrollará en el siguiente apartado.

manera presencial o virtual. Afirma Marcelli (2016), “este proceso de conocimiento de los diversos públicos hace posible transitar de los públicos imaginarios o ideales, a públicos objetivo” (p. 85).

El diálogo es fundamental para los emprendimientos culturales en ya que ayudan a la búsqueda y el encuentro de una mejora permanente de sus productos y servicios adaptándolos a las preferencias, cambios de gustos y costumbres de los diferentes sectores generacionales.

El marketing cultural puede estar representado por un conjunto de acciones estratégicas sistematizadas, que buscan investigar el comportamiento de los consumidores culturales de segmentos específicos, para trazar mapas que permitan comprender conductas de preferencia de consumo a través de analizar el sentido de las creaciones.

2.4.3 Las Comunicaciones Estratégicas en el Sector Cultural

Es necesario que los gestores culturales desarrollen un pensamiento estratégico organizacional que integre los esfuerzos de comunicación de manera tal que permitan convertir sus productos o servicios en atractivos para los requerimientos del mercado.

Es por esto que se requiere un abordaje a los principales conceptos de la teoría de la comunicación estratégica organizacional, para comprender con mayor profundidad cómo se realiza este proceso y cuáles son los factores intervinientes.

Desarrollar una visión más precisa del concepto de públicos y las características que convierten a éstos en stakeholders culturales.

Así se podría analizar la comunicación como la presentan la mayoría de los modelos de comunicación en donde se incorporan cuatro elementos que son: *emisor o fuente + mensaje + canal + receptor*.

Reconocer este último como un elemento pasivo no lleva a la realidad. Se debe conocer y clasificar a los receptores y monitorear y evaluar sus conductas o reacciones a los distintos mensajes.

Conceptos más modernos incorporan la *retroalimentación o feedback*, que es la respuesta del receptor al emisor. Pero estos primeros modelos de cuatro

elementos básicos como lo muestra David Berlo, o como el modelo de Shannon y Weaver, generan problemas de diferente naturaleza como lo indica Scott Cutlip:

Problemas *Técnicos*, cuando la señal o canal limita o distorsiona el mensaje transmitido por la fuente al receptor. *Semánticos*, cuando la percepción del receptor sobre el mensaje y su contenido no coinciden con la pretensión del emisor. *De influencia*, indican que el mensaje no llegó a producir el resultado deseado sobre el receptor. (Cutlip, Scott. Allen, Center. Broom, 2001, p. 309)

La finalidad de la comunicación en estos modelos sin dudas es el persuadir al receptor, pero con el tiempo se le fue prestando mayor atención al receptor y la percepción de éste.

En este sentido, Joan Costa determina que en la comunicación lo importante no es el que habla sino el que escucha y agrega que, “El que habla debe adaptarse al que escucha, tiene que entender cuál es su lenguaje, sus códigos, sus expectativas, su cultura, sus motivaciones y sus deseos” (Costa, 2004, s/p).

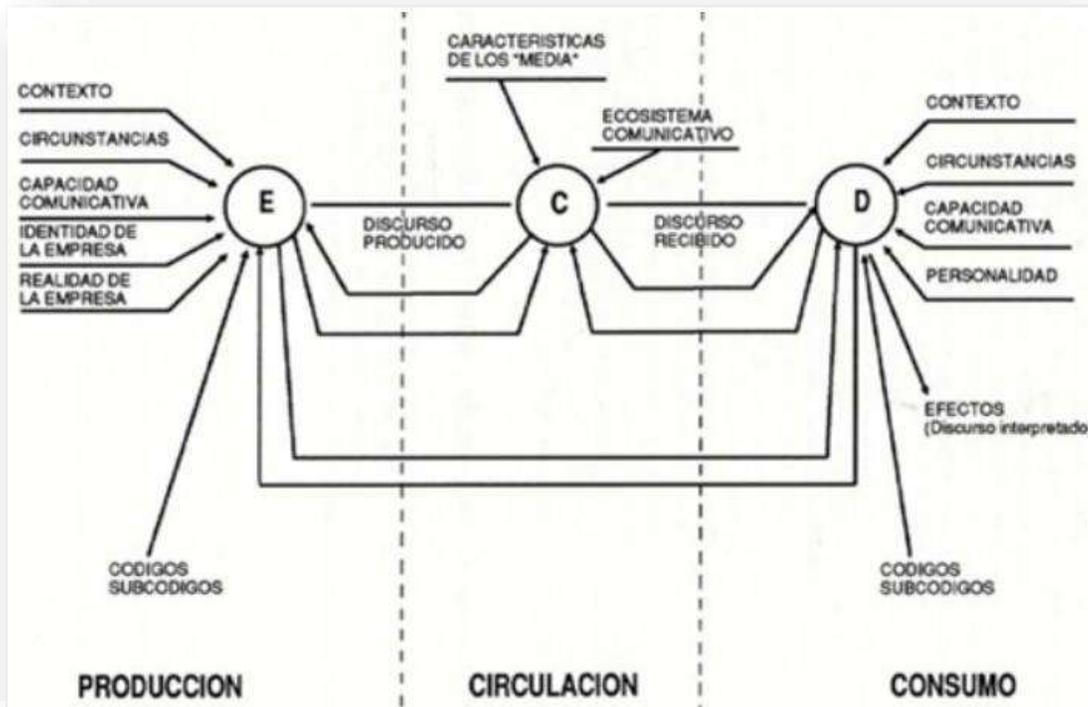
La comunicación estratégica, debe concebirse como un diálogo más que como un monólogo. Como lo expresa el profesor Grunig, “si se produce la persuasión, es tan probable que el público persuada a la dirección de la organización para que cambie de actitudes o conducta, como que la organización modifique las del público” (Grunig y Hunt, 2000, p. 75)

De esta forma, los factores extremos del esquema de comunicación tradicional se transforman en *emisor-receptor* y *receptor-emisor*, concibiendo una permanente doble función donde el mensaje circula en forma bidireccional. Entonces la comunicación pasa de ser la mera transmisión de un mensaje, al proceso de establecer un vínculo entre emisor y receptor.

A partir de este vínculo emisor-receptor receptor-emisor, Capriotti determina que el modelo de comunicación organizacional se realiza en tres fases (Figura 2.4): Producción (emisor); Circulación (canal) y Consumo (destinatario).

Figura 2.4:

Modelo de Comunicación Organización



Fuente: Capriotti, P (1992). La Imagen de Empresa. Estrategia para una Comunicación Integrada. (p. 88). Barcelona: El Ateneo.

En la **fase de Producción**, se encuentran el conjunto de mensajes que se elaboran y emiten, sean éstos verbales, no verbales, visuales o auditivos; en otras palabras es el “discurso. En la producción de éste intervienen diversos factores que van a determinar el modo en que se estructura lo que “se dice”.

El primero es *el contexto* que hace referencia a todo lo que rodea a la organización y así se puede distinguir entre “a) contexto general, que es toda la estructura social, política, jurídica, económica y competitiva de la sociedad donde la organización vive y b) el entorno que es el contexto particular del sitio donde está ubicada físicamente la organización” (Capriotti, 2006, pág 78).

El siguiente es la *circunstancia* que hace referencia al momento que pasa la organización cuando produce su discurso (lanzamiento, estabilidad, crisis, auge).

La *capacidad comunicativa* que son las habilidades y herramientas que se tienen para construir el discurso, teniendo siempre en cuenta a quién va dirigido (público destinatario).

La *identidad de la organización* que hace referencia a cómo se ve a ella misma, sus principales atributos con los que busca que los destinatarios la identifiquen; y la *realidad organizacional* que es lo que ésta realmente es, su reputación, la calidad de sus productos, su estabilidad y permanencia en el mercado.

La siguiente fase es **la Circulación** en la que se desarrolla la circulación del mensaje la cual puede estar dada según Capriotti en tres niveles: los *mass media* dentro de los cuales se integrarían los medios de comunicación (periódicos, radio, televisión, vía pública, web site, blogs y facebook, entre otros) que se caracterizan por ser despersonalizados, masivos y con un mensaje unidireccional. Los *micro media* que son más directos y selectivos lo que permite un contacto directo y una comunicación bidireccional (redes sociales, facebook, twitter, whats app, instagram, e-mail, etc.). Y finalmente el *contacto personal* en el que no existe intermediación tecnológica (el espectador frecuente, la recomendación boca a boca, otros).

En esta fase hay que tener en cuenta dos factores que influyen en la circulación del discurso, y son: a) el ecosistema comunicativo (Rodrigo, 1989: 101), que es el espacio público heterogéneo por donde circulan los diferentes mensajes, no sólo de nuestra organización, sino de todas las organizaciones; y b) las características propias de cada "media", que determinarán la elección de cada uno de ellos. (Capriotti, 2006, p. 81)

La última fase que es el **Consumo** del mensaje, que es donde el discurso organizacional es recibido e interpretado por los públicos. Es importante aclarar que en este modelo comunicativo, el destinatario es absolutamente activo ya que su interpretación le da sentido a lo que la organización dice.

Aquí intervienen factores similares a los de la fase de producción pero desde la perspectiva del destinatario: *el contexto* que en este caso va a ser uno general que es el ambiente donde se desenvuelve y uno grupal que va a ser referencia al grupo de pertenencia que va a influir en la lectura del mensaje; *la circunstancia* que es el estado psicológico y el lugar físico en el cual se recibe el mensaje; *la capacidad comunicativa* en referencia a los conocimientos y habilidades para interpretar el discurso; y *la personalidad* en la que influyen aspectos psicológicos, fisiológicos, cognitivos y emocionales.

2.4.4 Los Públicos

En su mayoría, los autores coinciden en que una vigente definición de público es la que aportaron el sociólogo Herbert Blumer y el filósofo John Dewey. Según Blumer, “un público es un grupo de individuos que se ve enfrentado a un problema o tema, que está dividido en sus ideas respecto a la manera de hacer frente al problema y discute sobre éste”.(Grunig y Hunt, 2000, p. 231).

Dewey definió de una manera muy similar al público diciendo que “es un grupo de personas que se enfrenta a un problema similar, reconoce que el problema existe y se organiza para hacer algo respecto al problema” (Grunig y Hunt, 2000, p. 275).

De esta manera se establece que lo que define a los públicos es su conducta respecto a un tema, pudiendo determinar que se constituyen a partir de la acción de una organización y la consecuencia que ésta acarrea sobre las personas o viceversa.

Esta acción-consecuencia que promueve el surgimiento de un público, podría definirse como un *vínculo o linkage*, el cual determina los intereses específicos que conformarán la relación de la organización y los individuos que conformarán los diversos públicos.

En relación con este concepto de vínculo o linkage, autores como Grunig, Repper y Dowling introdujeron el concepto de *stakeholder*, que son considerados como individuos vinculados a una organización porque tanto ellos como la organización tienen una implicación de alguna naturaleza entre sí. Como lo

expresan Walter y Marr, “ellos tienen un valor, reclamo o interés adquirido en el funcionamiento diario del negocio. (...) la relación es recíproca y cercana donde el negocio necesita de los individuos o grupos, sus recursos o influencia para realizar sus operaciones” (Walter, Steve y Marr, 2001, p. 38).

Se considera entonces, que una dependencia gubernamental encargada de la cultura, es un stakeholder para una empresa cultural, ya que esta última es proveedora de productos culturales y la dependencia gubernamental requiere de éstos para cumplimentar sus planes de desarrollo Federales, Estatales o municipales. A cambio, estas dependencias son proveedoras recursos (espacios, recursos económicos, apoyo institucional, etc.).

Es importante aclarar que utilizar el término de stakeholder, sin lugar a dudas, sería más correcto que el término público, sin embargo durante el presente trabajo, se tomará a ambos como sinónimos, de acuerdo con el uso dado en Latinoamérica.

Se debe tener en cuenta que los públicos son generados por la organización y las características de ésta, de la actividad que realiza y de la forma que tiene de relacionarse con su entorno.

Es decir, que a partir de cada situación particular (lanzamiento de un producto o servicio, crisis económica, expansión regional o territorial, etc.) la importancia de cada público para una organización podrá variar, en función del impacto que pueda tener cada uno de ellos en la resolución positiva de la situación. (Capriotti, 1999, p. 49)

2.4.5 La Planificación de la Comunicación

Comprendido y estudiado el modelo de comunicación organizacional, definidos, segmentados y clasificados los públicos, sólo resta planificar cómo se ejercerá la comunicación.

Se puede dividir la planificación de la comunicación en tres etapas: Estructural, Logística y Estratégica.

En la etapa Estructural, deben tenerse en cuenta cuatro pasos: primero la *investigación preliminar*, que brindará un análisis de los recursos de comunicación, tanto propios como de la competencia; segundo el *diagnóstico de situación*, donde se recomienda realizar una matriz FODA que refleje la situación en la que se encuentra la organización; tercero fijar los *objetivos de comunicación*, una vez conocida la situación actual de la organización, determinar dónde se la quiere llevar, qué se quiere conseguir de nuestros públicos, o entorno; la cuarta es la *selección de públicos*, que determinará a quiénes se quiere llegar y con qué mensaje.

En la etapa Logística se configuran, en primer término, las *acciones y medios*, esto es determinar un plan de comunicación y su concreción en acciones o campañas concretas comunicación determinando los medios a utilizar (redes sociales, entrevistas personales, acciones de prensa, etc.); luego se determina el *presupuesto*, en donde se detallará los recursos que se le asignarán a cada acción o campaña; y finalmente confeccionar el *calendario de actividades*, donde se realizará una descripción de tareas, el tiempo que llevará cada una de éstas y la persona responsable de la misma.

La etapa Estratégica consta de cuatro puntos, la *puesta en marcha* de las acciones o campañas, *la comunicación* propiamente dicha, la *evaluación* que es el proceso continuo de control y la valoración final de los objetivos teniendo que realizarla de manera periódica para ajustar la ejecución del plan y realizar las correcciones pertinentes en función de los resultados obtenidos en estas y no esperar a la ejecución total del proyecto.

Como se puede observar en el Gráfico 2.5, presentado en la página 47, el diseño de estrategias de comunicación es una necesidad que tienen la mayoría de las compañías teatrales de Querétaro, por encima de variables como gestión de recursos o desarrollo de proyectos.

En conclusión, es de suma importancia establecer una planeación estratégica para desarrollar vínculos con los diferentes integrantes del entorno social. Cultivar buenas relaciones con los stakeholders culturales, de manera que éstos colaboren en el logro de sus objetivos de comunicación.

Buscar como logro final la formalización en la práctica de presupuestos teóricos de estrategia organizacional, combinando la operación y gestión de instrumentos prácticos, que permitan aplicarlos a los proyectos culturales con la finalidad de hacerlos sustentables y sostenibles.

2.5 LA GESTIÓN CULTURAL COMO UNA PRAXIS TRANSDISCIPLINARIA

A partir del Informe de PNUD 2004, donde se hace énfasis en la libertad cultural como elemento fundamental del desarrollo humano, la gestión cultural comienza a tomar un nuevo espacio de responsabilidad, de esta manera, afirma Liliana López Borbón, “los procesos que guían la práctica de la gestión no sólo se amplían, sino que se profundizan, otorgando protagonismo a sus actores” (MacGregor, 2016, pág.12).

La complejidad de la realidad humana y sus conflictos genera la posibilidad de ser abordada desde una nueva visión que comprenda una dialéctica entre la práctica de la gestión cultural como un ejercicio de Acción y Reflexión y los procesos de transformación de la realidad dentro de una comunidad.

Para esto el pensamiento transdisciplinario aporta esta manera diferente de comprender el mundo y los fenómenos sociales, partiendo de las premisas de sus 3 axiomas que comprenden los diferentes niveles de realidad, la lógica del tercero incluido y la complejidad en la emergencia del conocimiento.

A partir de estos preceptos es que se propone desarrollar estos dos puntos: la Gestión Cultural como praxis de Acción-Reflexión-Acción y El pensamiento Transdisciplinario; para finalmente llegar a plantear esta manera de pensar a la Gestión Cultural como una praxis Transdisciplinaria.

2.5.1 La Gestión Cultural como praxis de Acción-Reflexión-Acción

Gestionar en el sector cultural significa tener una sensibilidad hacia las personas, tener respeto por sus procesos individuales y comunitarios, en todos los intangibles que le generan valor simbólico y por ende una identidad que determina el sentido de pertenencia.

La gestión cultural no se trata sólo de técnicas y habilidades provenientes de la pluridisciplinariedad, sino que incorpora un proceso de acción sobre el nivel simbólico de una comunidad, para operar con valor de sentido incidiendo y produciendo un cambio en la vida de ésta. Alfons Martinell Sempere aclara que no se la puede definir como una ciencia ni encuadrarla dentro de un marco epistemológico propio, “sino que es fruto de un encargo social que profesionaliza a un número considerable de personas en respuesta a unas necesidades de una sociedad compleja.” (Martinell Sempere, 2001, p. 6)

Es entonces que se debe entender a la gestión cultural como un espacio en continuo movimiento y cambio, que se nutre de las más diversas disciplinas, aplicándolas a un contexto social dinámico, proyectando la búsqueda futura de un cambio. Debe ser una actividad mediadora que actúa de forma sistematizada y a través de un método, para ayudar a que esos espacios de encuentros generados entre los individuos de una comunidad, puedan ser comprensibles, igualitarios, bajo normas de respeto a las diferencias y abiertas al diálogo y la participación.

De este modo, como lo desarrolla Paulo Freire en su obra la psicología del oprimido, se debe comprender el hecho de que “los hombres son seres de la praxis. Son seres del quehacer, (...), “emergen” del mundo y objetivándolo pueden conocerlo y transformarlo con su trabajo” (Freire, 1988, p.111).

Este “quehacer” comprende al hombre en un proceso de un “hacer dialéctico” donde se combina la Acción y Reflexión en un mismo momento y no como dos términos separados sino unidos en una praxis que busca la transformación del mundo.

Es esta misma praxis de transformación la que ejecuta la gestión cultural al intervenir en la realidad de una comunidad para buscar resolver un conflicto. Desarrollar un “hacer activo” que sea incluyente y con una escucha permanente hacia las personas, para poder ejercer un análisis crítico y reflexivo sobre la realidad de la comunidad incluyendo sus puntos de encuentro y sus contradicciones.

Es así como se propone concebir a la gestión cultural como un “hacer” que ejerce un estado constante y continuo de acción reflexión, reflexión acción en la intervención de la realidad compleja, en una comunidad.

Con Ricardo Santillán Güemes hemos acuñado el término “cultural” para señalar que todo lo que el ser humano hace, está signado por la cultura en que vive, y luego lo asociamos con gestionar, concluyendo que en nuestras sociedades se establece casi una sinonimia: se gestiona el alimento, el aprendizaje, la vivienda, la fiesta. (Olmos, 2005, p. 62)

2.5.2 El Pensamiento Transdisciplinario y el Conflicto Social

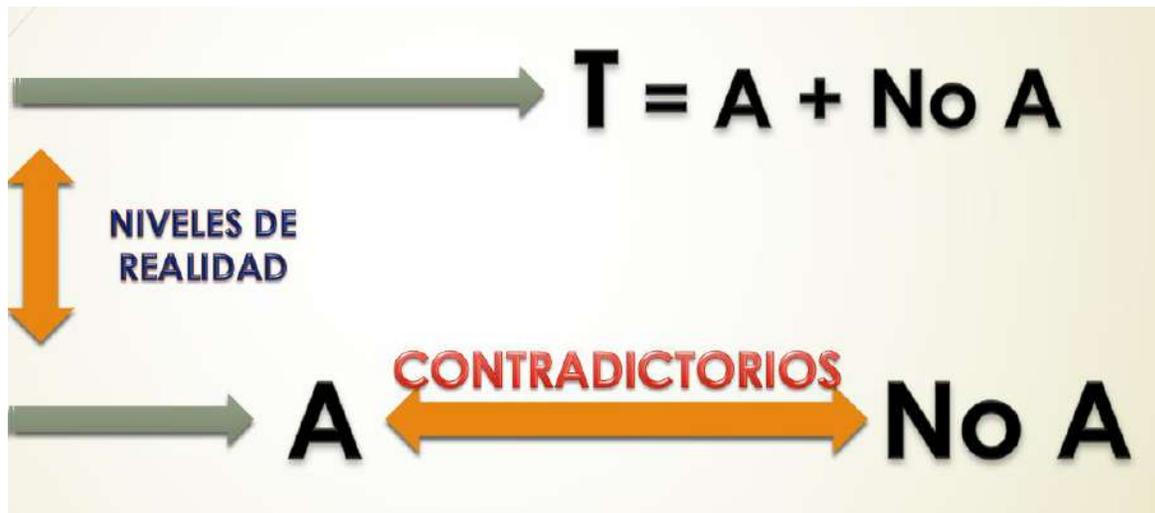
La transdisciplinariedad reconoce el hecho de que existen diferentes niveles de realidad, tomando a ésta como multidimensional a diferencia del pensamiento clásico que comprende a la realidad como unidimensional. Esta metodología busca trasgredir las definiciones y traspasar los límites inclusive del tiempo, como lo puede afirmar Basarab Nicolescu cuando hace referencia a la coexistencia de pasado, presente y futuro.

La transdisciplinariedad concierne, como el prefijo “trans” lo indica, lo que está a la vez entre las disciplinas, a través de las diferentes disciplinas y más allá de toda disciplina. Su finalidad es la comprensión del mundo presente en el cual uno de los imperativos es la unidad del conocimiento. (Nicolescu, 2014, p. 35)

Procura el diálogo entre las ciencias exactas, las humanísticas incluyendo al mismo nivel a las artes, la literatura, la poesía y al ser interior. A partir de estos principios fundamentales es como se construye una epistemología transdisciplinaria basada en tres pilares que constituirán su metodología de investigación: los Niveles de Realidad, la lógica del Tercero Incluido y la Complejidad.

Figura 2.5:

La lógica del Tercero Incluido.



Fuente: Elaboración propia.

La transdisciplinariedad se interesa por la dialéctica generada en la acción de varios niveles de Realidad simultáneos (Figura 2.5).

Dos niveles adyacentes se unen por la lógica del tercero incluido, en el sentido de que el estado T presente a un cierto nivel está unido a un par de contradictorios (A, no-A) del nivel inmediatamente vecino. El estado T opera la unificación de los contradictorios A y no-A pero esta unificación se opera a un nivel diferente de ese donde están situados A y no-A. (Nicolescu, 2014, p. 39)

Es así como, a partir de una contradicción o conflicto que se presenta entre dos partes, en un nivel de realidad determinado, puede ser resuelto en un segundo nivel de realidad próximo del primero.

Un ejemplo de esta lógica lo constituye el conflicto entre dos personas cuyas posiciones contrarias se presentan como irreconciliables, dado que se excluyen mutuamente. Para resolver el diferendo, es necesaria la intervención de un mediador, quien traslada el conflicto a un contexto diferente, fuera del ámbito actual, con el fin de lograr un acuerdo en el cual puedan coexistir ambas posiciones. (Morin, 2014)

Figura 2.6:
La Cultura Futbolera.



Fuente: Elaboración propia.

El axioma o lógica del tercero incluido acompaña al concepto de complejidad de los niveles de realidad para que, a partir de ésta, se pueda explicar el modo en el que funcionan los pasajes de un nivel de la realidad a otro.

De esta manera, desde la “cultura futbolera” se puede explicar la lógica del tercero incluido (Figura 2.6). Suponiendo que se está en un nivel de realidad que es el campeonato local de fútbol de la Asociación de Fútbol Argentino (AFA), disponemos de un término A al que se considera simpatizante del club de fútbol Boca Juniors y disponemos de un término No A al que considera simpatizante del club de fútbol River Plate. Teniendo en cuenta que ambos equipos son históricos rivales antagonistas uno del otro, la contradicción o el conflicto está dado porque nunca un simpatizante de Boca va a alentar en un partido de fútbol a los jugadores de River Plate y viceversa. Este conflicto podría considerarse irremediable, siempre y cuando se observara en un mismo nivel de realidad (torneo local de AFA).

Sin embargo si el problema se traslada a un nivel de realidad inmediatamente vecino, en este ejemplo La selección nacional de fútbol de la AFA participando en un torneo internacional (Mundial de Fútbol) aparece un término T (selección nacional) conformada por jugadores de Boca y de River (A y No A) uniendo a estos contradictorios y tanto los simpatizantes de Boca como los de River van a alentar a los jugadores de ambos equipos luciendo la camiseta de la selección. Entonces se puede comprobar cómo el conflicto queda resuelto a través de la lógica del tercero incluido.

2.5.3 El quehacer Transdisciplinario en la Gestión Cultural

Como punto de partida hay comprender el actuar del gestor como este “quehacer”, que potencia los puntos de encuentro y acerca las diferencias a partir de una lectura transversal de la realidad aportada por la metodología transdisciplinaria.

Intervenir la realidad compleja desde un análisis multidimensional haciendo de la acción-reflexión y reflexión-acción un acto concreto en la práctica, que busque desarrollar la capacidad de construir nuevos acuerdos, como parte de procesos tanto individuales como colectivos. En otras palabras, que puedan construir comunidad y sentido de pertenencia.

Realizar una praxis concebida desde el quehacer humano donde, a través de la lógica del tercero incluido, puedan vincularse los diferentes niveles de realidad dándole valor a la relación objeto-sujeto.

Comprender y practicar una Gestión Cultural como una praxis transdisciplinaria conlleva humanizar las políticas culturales partiendo de un análisis de la realidad como un proceso dialéctico en constante cambio y continuo movimiento. Permitir entender la gestión como una manera de producción de sentido en un colectivo que hace humanidad, que acciona y reflexiona viviendo la realidad desde diferentes dimensiones.

I. METODOLOGÍA

3.1 En búsqueda de un proyecto factible, viable, pertinente y sostenible

En base a la metodología de Sampieri Hernández, Fernández Callado, & Baptista Lucio, (2010) esta investigación ha sido exploratoria, observacional y transversal, con un enfoque mixto y se llevó a cabo en el estado de Querétaro en donde se pretendió medir el índice de aceptación que tendrán los servicios de KULTUR CONSULTORES al Identificar las necesidades de los grupos artísticos respecto a capacitación profesional, a la gestión de proyectos y las comunicaciones integradas.

Se partió del planteamiento de las siguientes hipótesis:

Hi: A partir de la Creación de KULTUR CONSULTORES Gestión Cultural y Desarrollo Humano Transdisciplinario se implementa un nuevo concepto de asesoría en la industria cultural del estado de Querétaro.

Ho: A partir de la Creación de KULTUR CONSULTORES Gestión Cultural y Desarrollo Humano Transdisciplinario NO se implementa un nuevo concepto de asesoría en la industria cultural del estado de Querétaro.

Para poder comprobar o refutar estas hipótesis, se seleccionó a los directores de los grupos de artes escénicas representativos de la ciudad de Querétaro, que integran el Consejo Consultivo de Teatro. Se les solicitó autorización y se les aplicó una encuesta de 24 preguntas (Anexo I), con resultados que tuvieron un margen de error del 1% y un 99% de nivel de confianza (Tabla 3.1). También se realizaron 2 entrevistas a expertos en el área de gestión cultural con la intención de obtener una visión profesional de la práctica actual y las tendencias de hacia dónde se dirige la profesión.

Tabla 3.1

Margen de error y Nivel de confianza

	MARGEN DE ERROR	NIVEL DE CONFIANZA
--	-----------------	--------------------

POBLACIÓN	10%	5%	1%	90%	95%	99%
25	19	24	25	19	24	25

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se buscó ponderar y clasificar las necesidades de los grupos teatrales, analizar en base a las respuestas el estado del mercado teatral de Querétaro en la actualidad y orientar las estrategias de desarrollo de productos y servicios de la consultora hacia las áreas de oportunidades identificadas a través del análisis de los datos obtenidos.

Se pudo comprobar la Hi planteada en esta investigación, ya que a partir de la Creación de KULTUR CONSULTORES Gestión Cultural y Desarrollo Humano Transdisciplinario se implementa un nuevo concepto de asesoría en la industria cultural del estado de Querétaro.

II. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego de recopilar y analizar la información obtenida, se llega a las siguientes conclusiones.

4.1 Viabilidad

A los efectos de organizar los servicios que la consultora ofertará al mercado, se ha estructurado por unidades de negocio las cuales se conforman de la siguiente manera:

Gestión Cultural: unidad que brindará servicios de consultoría implementando de manera innovadora, herramientas de Planificación Estratégica, Comunicaciones Integradas y Marketing Cultural.

Esta unidad se crea como consecuencia del análisis de los datos obtenidos de la encuesta realizada, en la que se vieron reflejados los siguientes resultados.

El 87.5% de los encuestados asegura que estaría dispuesto a invertir en asesoría para mejorar el rendimiento de su compañía (Gráfico 4.1), afirmando que

es muy importante invertir en apoyo de profesionales especializados para obtener mejores resultados y que éstos permitan un mayor crecimiento de su agrupación teatral.

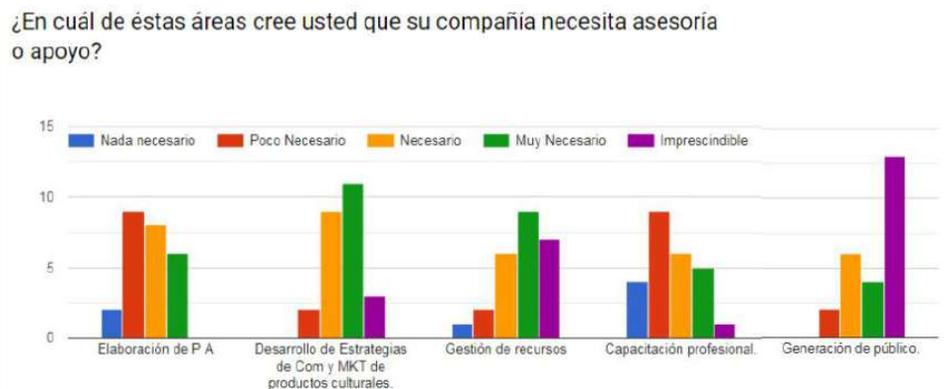
Gráfico 4.1



Fuente: Elaboración propia.

Cuando se le preguntó a los encuestados en qué área del negocio necesitaban asesoría (Gráfico 4.2), le adjudicaron la mayoría de respuestas con nivel de prioridad “Imprescindible a la generación de público, en segundo lugar con valores altos de necesario a muy necesario el área de Comunicación y Marketing de productos culturales y en tercer lugar l Gestión de recursos con valores muy parejos que van de muy necesario a necesario.

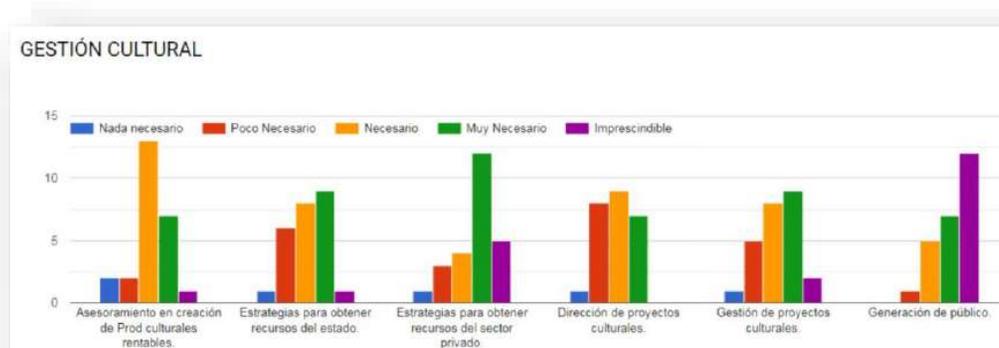
Gráfico 4.2



Fuente: Elaboración propia.

En el aspecto de asesoría en gestión cultural (Gráfico II.4.2), las tres áreas en las que los encuestados seleccionaron más cantidad de veces fueron: generación de públicos, obtención de recursos del sector privado y la rentabilidad de sus productos; determinando los valores de imprescindible para la primera, muy necesario para la segunda y necesario para la tercera.

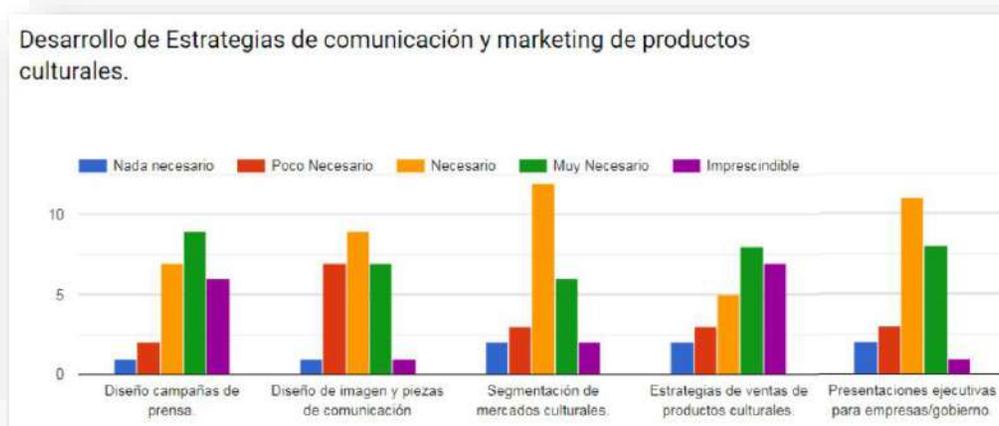
Gráfico 2.4



Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta al área de comunicación y Marketing cultural (Gráfico 4.3), las áreas más seleccionadas con valores que van desde necesario a imprescindible fueron Diseño de campañas de prensa, estrategias de ventas de productos culturales y la segmentación de mercados culturales.

Gráfico 4.3



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al diseño de campañas de prensa es importante detallar que ante la pregunta de la accesibilidad que tienen a los medios de comunicación locales, el 56% de los encuestados respondió que era fácil, como se puede apreciar en el (Gráfico 4.4).

Gráfico 4.4



Fuente: Elaboración propia.

En particular del 44% que respondieron no tener un fácil acceso a los medios, las causas principales argumentadas fueron el desconocimiento de con quién ir o a quien convocar, la falta de herramientas para manejar este tema, la falta de planificación por no disponer de tiempo o la falta de interés de los medios por los proyectos independientes.

Por su parte el 55% de los encuestados que afirmó tener un fácil acceso a los medios de comunicación argumentaron que tienen los contactos y una relación buena y amable con ellos, que los periodistas siempre están dispuestos a transmitir la información que se les envía, que tienen un total apoyo de los medios culturales e inclusive que van a cubrir sus estrenos sin que sean convocados.

Sin embargo cuando se les preguntó de cuánto era el promedio de apariciones en medios de comunicación por cada proyecto (ver Gráfico 4.5), el 56% de los encuestados respondió tener un promedio de 3 o menos apariciones, lo que representa un índice de visibilidad nulo y tan sólo el 4% aseguró tener más de 12 apariciones en medios lo que representaría un nivel de visibilidad óptimo.

Gráfico 4.5



Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados muestran que los servicios de asesoría en comunicación estratégica tiene una importante área de oportunidad, sobre todo en lo que se presentaría dentro de de la segmentación de mercado cultural y el diseño de campañas de prensa.

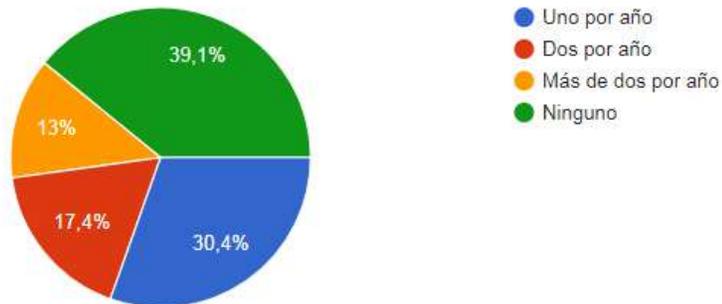
Desarrollo Humano Transdisciplinario: unidad encargada del desarrollo y la implementación de Cursos de Capacitación y Diplomados desde una visión y un pensamiento Transdisciplinario, enfocados a potencializar la riqueza humana a través de una Formación Profesional que estará en sintonía con los requerimientos del mercado laboral.

Respecto del área de capacitación y desarrollo humano el 60% de los encuestados aseguraron que realizan cursos de capacitación con sus actores (Gráfico 4.6). La frecuencia con la que los realizan varía de 1 vez al año (30.4%), dos por año (17.4%) y más de 2 por año (13%).

Gráfico 4.6

2-¿Con qué frecuencia realiza cursos de capacitación para sus actores?

23 respuestas

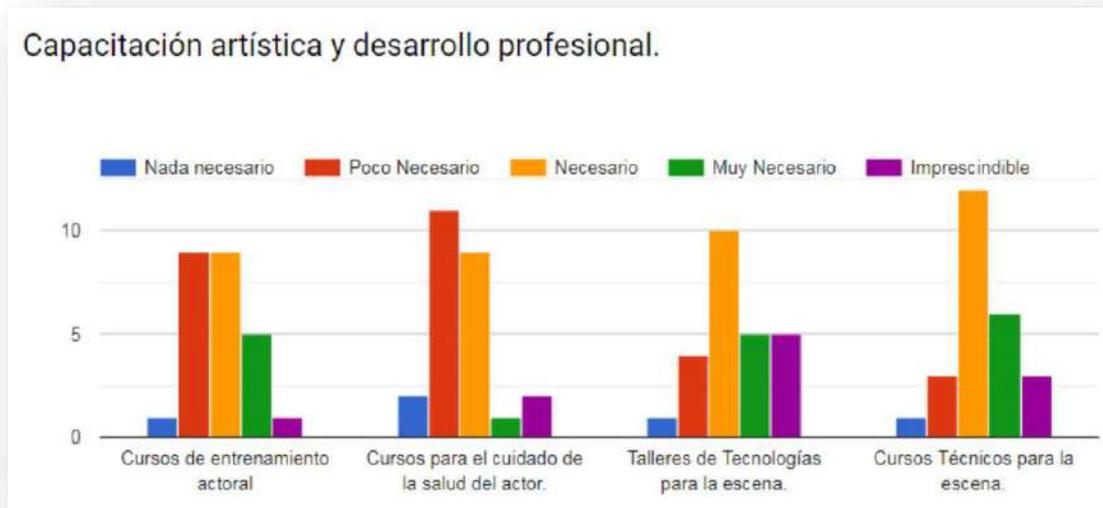


Fuente: Elaboración propia.

La necesidad de realización de esta capacitación continua la sustentan argumentando que es indispensable la constante preparación porque eso ayuda al crecimiento y fortalecimiento de los procesos y mejora resultados de los montajes. Consideran que necesaria e indispensable la actualización y la capacitación en temas relacionados a las propuestas de la compañía y también porque los actores necesitan capacitarse como cualquier profesional.

Cuando se indagó sobre las áreas temáticas de interés para desarrollo profesional (Gráfico 4.7), los resultados arrojaron por orden de prioridad: Cursos Técnicos para la escena, Tecnologías aplicadas a la escena, Entrenamiento actoral y finalmente Cuidado de la salud del actor.

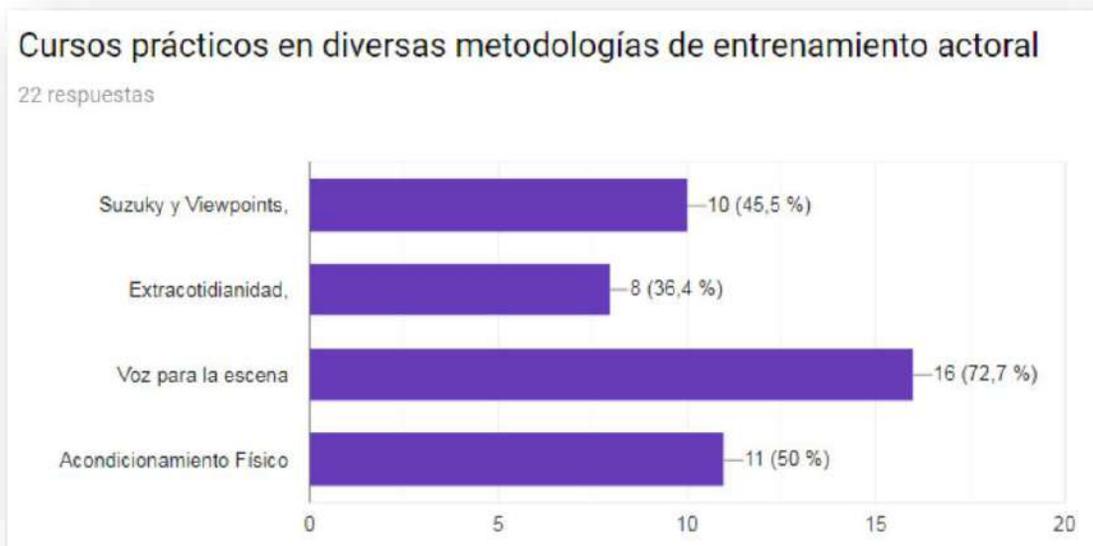
Gráfico 4.7



Fuente: Elaboración propia.

En referencia al área de entrenamiento para actores, los resultados concuerdan con el Gráfico 4.7 ya que el 60% respondió que era de necesario a imprescindible recibir apoyo. Dentro de los aspectos más relevantes para querer prepararse figuran la voz, el acondicionamiento físico y luego técnicas escénicas contemporáneas (Gráfico 2.1).

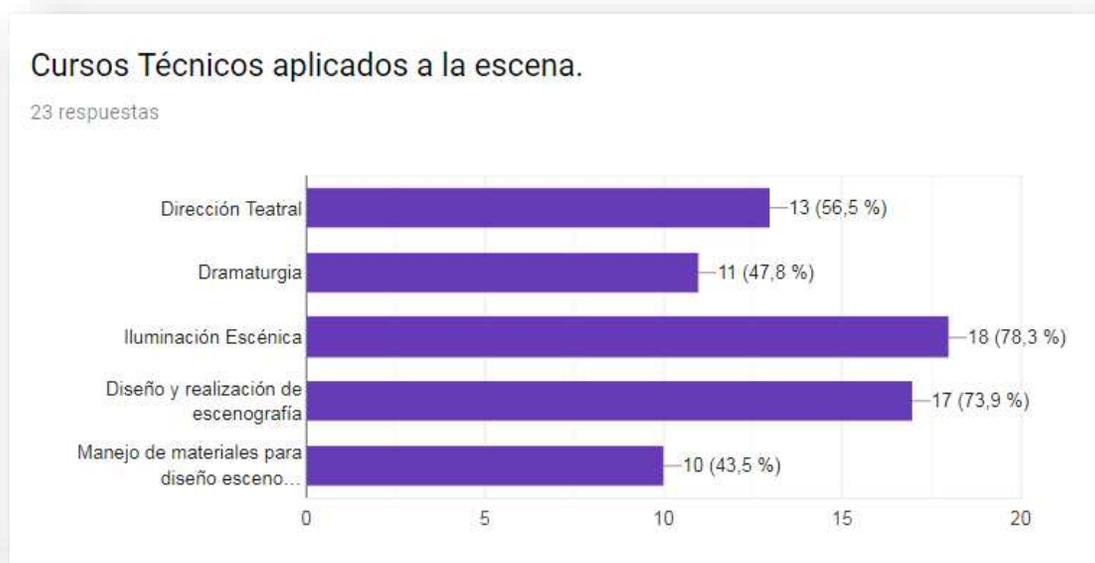
Gráfico 2.1



Fuente: Elaboración propia.

Pero además las encuestas nos arrojaron información relevante respecto al alto interés en poder recibir capacitación sobre aspectos técnicos de la escena. Al indagar sobre qué áreas de interés requerirían capacitación, los encuestados respondieron que la más necesaria era Iluminación escénica con el 78% de la elección (Gráfico 4.8).

Gráfico 4.8

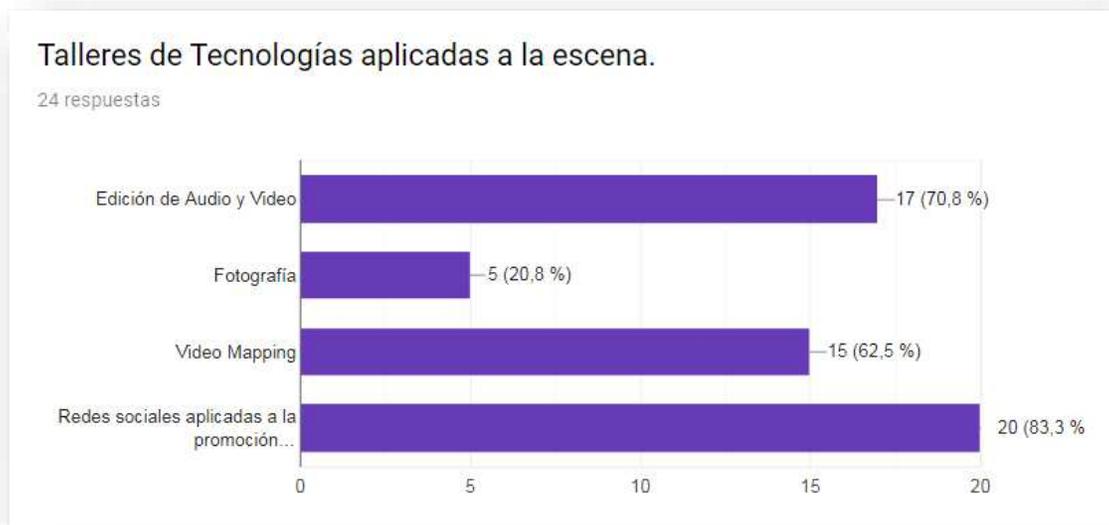


Fuente: Elaboración propia.

Esto determinó la relevancia y pertinencia de diseñar un producto que abordara esta necesidad y así poder ofertarlo al mercado.

En el área de Tecnologías para la escena (Gráfico 4.7), las encuestas reflejaron un alto interés sobre el manejo de redes sociales aplicadas a la promoción de productos culturales (Gráfico 4.9), lo que genera un área de oportunidad para el desarrollo de capacitaciones en este ámbito del marketing digital y redes sociales.

Gráfico 4.9



Fuente: Elaboración propia.

La edición de audio y video así como el manejo de video mapping son temáticas que mantienen un alto interés en el sector teatral, de acuerdo a los resultados de las encuestas (Gráfico 4.9).

4.2 Factibilidad

Para analizar la factibilidad se realizó un análisis FODA (Figura 4.1) ponderando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de KULTUR CONSULTORES y sus productos/servicios la cual se detalla a continuación.

Figura 4.1:
Análisis FODA Kultur Consultores.



Fuente: Elaboración propia.

Se determinaron estos objetivos de marketing como parte del análisis que antecede (Tabla 4.2).

Tabla 4.2
Análisis y determinación de objetivos de MKT por variable FODA

<p>Variable FODA</p> <p>Ser nuevos en el mercado sin una trayectoria como consultora.</p>
<p>Objetivo</p> <p>Posicionar a KULTUR CONSULTORES como una consultora que provee soluciones eficientes en la gestión de proyectos artísticos y culturales.</p>
<p>Variable FODA</p> <p>Oferta de cursos y diplomados con temáticas originales y únicas en el Estado.</p>

<p>Objetivo</p> <p>Crear la necesidad de la capacitación continua en los grupos de teatro, como factor imprescindible para la realización de productos culturales, competitivos, rentables y sostenibles.</p>
<p>Variable FODA</p> <p>Falta del hábito de recurrir a asesoría externa como parte operativa de la compañías de teatro.</p>
<p>Objetivo</p> <p>Fomentar en los directores de las compañías la necesidad de contratar los servicios de KULTUR CONSULTORES como un aliado estratégico, en el desarrollo de sus productos culturales.</p>
<p>Variable FODA</p> <p>Reducción del presupuesto destinado a Cultura por parte del Estado.</p>
<p>Objetivo</p> <p>Diseñar estrategias de desarrollo de fondos a través de convenios y alianzas entre las compañías de teatro y el sector privado.</p>

Fuente: Elaboración propia.

A partir de este análisis se diseñó una campaña de comunicaciones integradas partiendo de un plan de marketing digital que integra diferentes plataformas digitales con el objetivo de dar a conocer la consultora y sus productos de capacitación y desarrollo humano.

4.3 Pertinencia

Como una primera etapa, el proyecto se enfocó a desarrollar un plan comunicacional para posicionar a la consultora y lanzar su primer producto de la unidad de Desarrollo Humano Transdisciplinario: El Diplomado en Construcción de un Bios Escénico Transdisciplinario.

Este diplomado tendrá una carga horaria total de 150hs. Las horas presenciales serán 110, distribuidas en 6 meses con un encuentro mensual de 3 días con 6 horas clase cada uno, más una conferencia magistral de 2 horas de duración. Un total de 20 horas no presenciales más 20 horas de trabajo virtual en plataforma web que complementarán el total de la carga horaria del diplomado. Se seleccionará un cupo máximo de 20 alumnos por generación.

El mismo se va a estructurar a partir de 4 módulos y 2 seminarios. Los cuatro módulos serán: 1. Eutonía y la Escena, 2. Fonoterapia, 3. Métodos Suzuki y Viewpoints, 4. Extracotidianidad. Los 2 seminarios serán: 1. La Poética del Actor/Bailarín, 2. Las emociones y el cuerpo.

Los recursos humanos estarán compuestos por un equipo de trabajo multidisciplinario integrado por profesionales especialistas en sus áreas.

La certificación será acreditada a través de convenios que se realizarán con la Facultad de Bellas Artes, la Secretaría de Cultura del Estado, La Secretaría de Cultura del Municipio de Querétaro, el CEART, y con posibilidad de realizar acuerdos con otras instituciones tanto del ámbito público, privado así como del tercer sector.

Partiendo del principio que sostiene que el desarrollo humano promueve en el individuo el crecimiento de sus potencialidades y posibilidades personales, respetando la diversidad, el pensamiento libre y el valor por la vida, se toman estas bases como el pilar fundamental de cada proyecto que KULTUR CONSULTORES desarrolle como atributo característico de la consultora.

Este es un aspecto que está alineado con la misión del Gobierno del Estado Querétaro³ y de la Universidad Autónoma de Querétaro⁴ instituciones ambas de carácter estratégico para la Consultora. Asimismo justifica su creación apoyándose en el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021, en su Eje Querétaro Humano donde se expresa que se desarrollarán acciones para “trabajar en forma conjunta, sociedad y gobierno guiados por valores, en la promoción de estilos de vida sanos y saludables” (Gobierno del Estado de Querétaro, 2016, p. 23).

De acuerdo al **análisis social y económico** realizado para la implementación de este proyecto de intervención, se argumenta que los servicios que brinde KULTUR CONSULTORES buscarán tener un impacto social y económico no sólo a nivel local sino a nivel regional.

En lo que respecta al impacto social, se abordarán dos ejes:

La Formación Profesional Transdisciplinaria:

- Promover el desarrollo Holístico del Ser
- Integrar la Inteligencia Emocional y Corporal
- Potenciar el desarrollo individual y colectivo
- Desarrollar Metodologías de creación transdisciplinaria

La Construcción de Espacios de Diálogo:

- Construcción de Redes Institucionales
- Crear espacios de libre expresión
- Fortalecer la construcción de ciudadanía

En referencia al impacto económico, se abordará en base a dos ejes:

Soluciones Innovadoras en Gestión:

³ La Misión de gobierno: “El Estado de Querétaro **promueve el desarrollo humano integral** en todo su territorio por medio del buen gobierno”.

⁴ La Universidad Autónoma de Querétaro es una institución pública autónoma enfocada a **la formación integral de profesionistas y ciudadanos con orientación humanista**, abierta a la libre discusión de las ideas en todos los campos del conocimiento, mismos que cultiva y enriquece, trasmitiéndolos a la sociedad a través de sus miembros y de sus programas educativos, de investigación, vinculación, difusión y desarrollo tecnológico.

- Comunicaciones Estratégicas en la Cultura
- Marketing Cultural
- Comunicaciones Integradas
- Especial Atención al Desarrollo Humano

Desarrollo de Negocios Sustentables:

- Emprendimiento Culturales Sostenibles
- Generación de Empleo
- Proyectos con Rentabilidad Económica

Una importante variable de medición para determinar la **rentabilidad potencial del mercado meta** fue sin duda determinar que los clientes potenciales pudieran afrontar la contratación de servicios de consultoría para sus proyectos. Para identificar dicho potencial, se realizaron encuestas (ANEXO 1) en donde se determina que el 20 % de las compañías teatrales generan mínimo dos proyectos artísticos al año, mientras que el 52% generan más de dos proyectos al año (Gráfico 4.10). Lo que representa una generación de al menos 50 producciones teatrales al año.

Gráfico 4.10



Fuente: Elaboración propia.

De estas 50 producciones anuales, el 48% de los encuestados respondieron que realizan más de 30 funciones mientras que el 40% de 16 a 30 y tan solo un 12% 15 o menos funciones (Gráfico 4.11), lo que representa un total aproximado de 1200 funciones al año.

Gráfico 4.11



Fuente: Elaboración propia.

De estas 1200 funciones al año, de acuerdo a las respuestas de los encuestados, el 52% mantienen un promedio de entre 21 a 40 espectadores por función, mientras que el 32% asciende a una asistencia de entre 41 a 60 espectadores. Por su parte un 8% cubre el valor máximo de concurrencia de más de 60 espectadores y el 8 restante el valor mínimo de 20 o menos asistentes a cada función (Gráfico 4.12).

Gráfico 4.12



Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados permiten realizar cálculos estimativos en los que se refleja que la actividad teatral desarrollada por las compañías encuestadas en esta investigación, movilizan una cifra de 60.000 espectadores al año. Teniendo en cuenta que en el mercado local queretano, la entrada promedio se encuentra en un valor de \$220.00 pesos mexicanos, se puede estimar que este negocio mueve un aproximado de \$13 millones de pesos al año. Estas cifras representativas hacen suponer que es un mercado meta con capacidad económica como para poder contratar servicios de consultoría especializada y así mejorar el rendimiento de su empresa cultural.

Una categoría que tuvo mucha relevancia en las encuestas realizadas (Anexo I), fue la *Generación de Públicos*, y en torno a este punto en particular, a través de esta investigación se **propone la siguiente sugerencia**. Alinear proyectos culturales con los contenidos de los planes educativos de secundaria y preparatoria para poder ofrecer a las artes como una herramienta de aprendizaje y

reflexión, o mejor dicho REFLEXIÓN-ACCIÓN. Generar otro tipo de aprendizaje que incluyan los contenidos curriculares a través de actividades artísticas. De esta manera los adolescentes comenzarán a tomar interés no sólo en las artes como participantes activos sino también como conformadores del público consumidor de estos productos de la industria cultural.

Con todos los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos aplicados en esta investigación, se llega a la conclusión de que la creación y lanzamiento de KULTUR CONSULTORES Gestión Cultural y Desarrollo Humano Transdisciplinario es *VIABLE, FACTIBLE, PERTINENTE y RENTABLE*.

Motivo por el cual se propone el desarrollo de el siguiente plan de marketing digital que tendrá como objetivos dar a conocer la marca de KULTUR Consultores, como marca completa para posicionarla en la mente de los clientes potenciales como una consultora en la industria cultural con un perfil innovador y al mismo tiempo promover el producto que lanzará KULTUR Consultores en su área de Desarrollo Profesional que se denominará “Diplomado en Bios Escénico Transdisciplinario”.

4.4 “Despierta Tu Instinto Escénico / Despierta Tu Instinto Creativo”: campaña de marketing digital

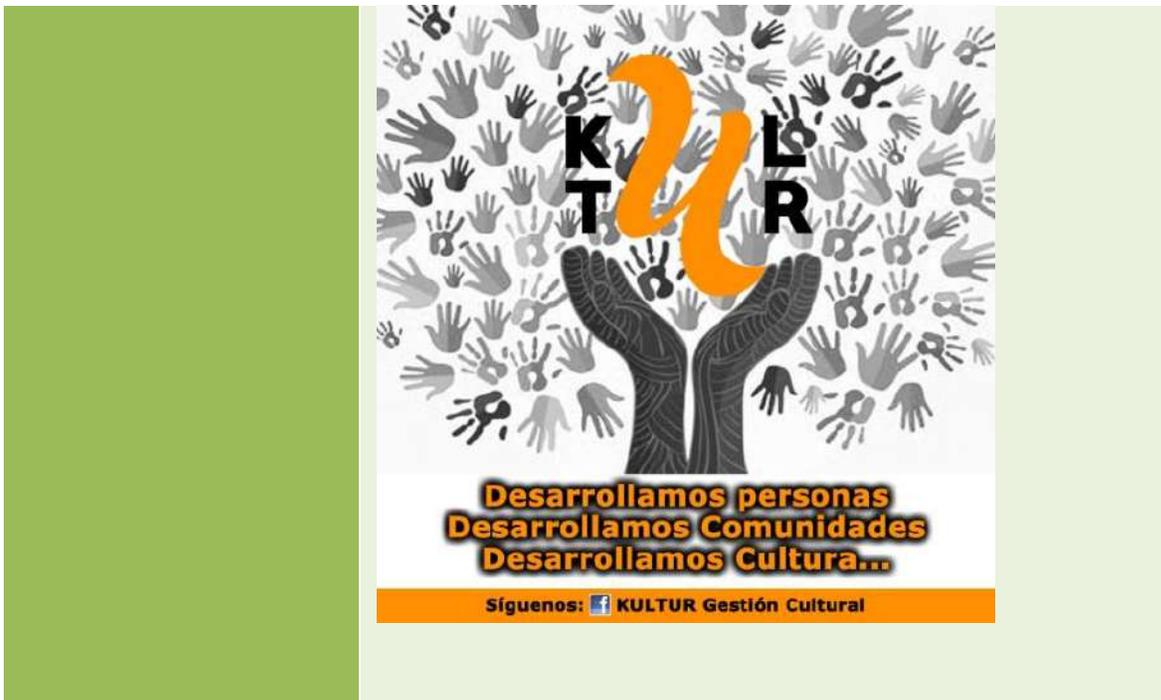
Tabla 4.3
Campaña de MKT digital para Kultur Consultores

TITULO DEL PROYECTO	KULTUR Consultores
DESCRIPCIÓN	KULTUR es una consultora en Gestión Cultural basada en el Desarrollo Humano y el pensamiento Transdisciplinario, que brinda soluciones innovadoras en gestión y comunicación para proyectos artísticos y culturales así como en formación profesional.
OBJETIVO GENERAL	KULTUR es una empresa que desarrollará servicios de consultoría comprometiéndose en la búsqueda de soluciones innovadoras en procesos de gestión administrativa y comunicacionales de proyectos artísticos y culturales así como

en la **formación profesional** atendiendo al **desarrollo humano** desde un **enfoque transdisciplinario**.

ETAPA 1: DARSE A CONOCER

PROPÓSITO	Dar a conocer la marca de KULTUR Consultores, como marca completa para posicionarla en la mente de los clientes potenciales como una consultora en la industria cultural con un perfil innovador.
DESCRIPCIÓN	<p>Se crearán 2 videos de la marca en la que se muestre inicialmente el logotipo de la marca, acompañado de contenido que evoque a las emociones de los futuros prospectos (gente vinculada al quehacer cultural) a través hacer énfasis en la innovación en estrategias de consultoría en gestión cultural y en desarrollo profesional desde una visión transdisciplinaria.</p> <p>Se crearán 3 banners que circularán x las fuentes de tráfico seleccionadas en los que se refuercen 3 slogan de la marca:</p> <ul style="list-style-type: none">• Desarrollamos Personas.• Desarrollamos Comunidades.• Desarrollamos Cultura.
PLATAFORMAS	Redes sociales (principalmente a través de la página de la marca en Facebook / Instagram / whatsapp / Youtube).
CONTENIDOS	



ETAPA 2: ENGANCHAR

<p>OBJETIVO</p>	<p>Dar a conocer el producto que lanzará KULTUR Consultores en su área de Desarrollo Profesional: Diplomado en Bios Escénico Transdisciplinario.</p>
<p>DESCRIPCIÓN</p>	<p>Se crearán videos y banners referidos al Diplomado en donde se muestre contenido que avoquen a la profesionalización y a la creación escénica desde una nueva visión atravezada por el pensamiento transdisciplinario.</p> <p>Se buscará que el contenido resalte lo emocional y el sentido de pertenencia hacia una nueva manera de crear. Hacer sentir al cliente potencial como parte de este Diplomado.</p>
<p>PLATAFORMAS</p>	<p>Redes sociales (principalmente a través de la página de la marca en Facebook/Instagram/Youtube)</p>

CONTENIDOS

Despierta tu...
INSTINTO ESCÉNICO



KULTUR Desarrollamos artistas...
Desarrollamos Cultura... [CONÓCE CÓMO AQUÍ](#)

Descubre tu...
INSTINTO CREATIVO



KULTUR Desarrollamos artistas...
Desarrollamos Cultura... [CONÓCE CÓMO AQUÍ](#)

ETAPA 3: SUSCRIPCIÓN

PROPÓSITO	Obtener la suscripción de los clientes potenciales para recibir información detallada del Diplomado en Construcción de un Bios Escénico Transdisciplinario a través.
DESCRIPCIÓN	<p>Se diseñará un Dossier/brochure digital para enviar por mail a los suscriptores donde se detallarán contenidos generales de cada módulo del diplomado, información de los docentes que lo impartirán y el formato general de cursada. Cantidad de horas presenciales y horas virtuales.</p> <p>Se crearán una primer clase virtual por video chat donde no sólo se recibirá los detalles del contenido del diplomado y la dinámica de desarrollo sino también se otorgarán becas a los asistentes de esta reunión virtual.</p>
PLATAFORMAS	Redes sociales (principalmente a través de la página de la marca en Facebook/Instagram /e-mail/Zoom).
CONTENIDOS	<p>Dossier/brochure con información sobre los contenidos de cada módulo y los docentes que impartirán el Diplomado.</p> <p>Clase Virtual Gratuita donde se informará sobre los contenidos y la dinámica del Diplomado.</p>

DIPLOMADO EN BIOS-ESCÉNICO TRANSDISCIPLINARIO

Crea tu propio arte...

Actores / Bailarines
Coreógrafos / Directores escénicos

Recibe el programa completo del Diplomado y suscríbete a la primer clase Virtual

HOY GRATIS
CUPOS LIMITADOS

KulturConsultores 442 197 3364

Suzuki y Viewpoints Extracodiantdad

Poética del Artista Cuerpo y Emociones

Fonoterapia Eutonía y escena

ETAPA 4: CONVERTIR

PROPÓSITO	<p>Obtener datos sensibles del prospecto: e-mail y número de celular.</p> <p>Tener un contacto persona a persona con los maestros que darán el Diplomado.</p> <p>Que el prospecto experimente una clase con actividades que se desarrollarán en el Diplomado.</p>
DESCRIPCIÓN	<p>Se diseñará y desarrollará una MÁSTER CLASS GRATUITA con los profesores del diplomado para que los que se suscriban puedan experimentar una muestra de lo que se impartirá en el Diplomado.</p> <p>Se realizará un banner y un video promocional para las plataformas sobre las que se difundirá la misma.</p>
PLATAFORMAS	<p>Redes sociales (principalmente a través de la página de la marca en Facebook / Instagram / whatsapp / e-mail / Youtube).</p>

CONTENIDOS



ETAPA 5: CONVERTIR

PROPÓSITO	<p>Ofrecer de manera directa algo de valor al cliente para conseguir la compra del producto.</p> <ul style="list-style-type: none">• Alentar a los clientes potenciales a que tomen la decisión de inscribirse al Diplomado• Lograr cubrir el cupo de inscripción que asegura la rentabilidad mínima del Diplomado.
DESCRIPCIÓN	<p>Sobre soportes de comunicación similares a los ya trabajados en la promoción del Diplomado, ofrecer por un tiempo limitado un 50% de descuento en la Inscripción.</p>
PLATAFORMAS	<p>Redes sociales (principalmente a través de la página de la marca en Facebook / Instagram / whatsapp / e-mail / Youtube).</p>

CONTENIDOS



ETAPA 6: ASCENDER

PROPÓSITO	<p>Ofrecer de manera directa algo de valor al cliente para conseguir la compra del producto.</p> <ul style="list-style-type: none">• Alentar a los clientes potenciales a que tomen la decisión de inscribirse al Diplomado• Lograr cubrir el cupo de inscripción que asegura la rentabilidad mínima del Diplomado.
DESCRIPCIÓN	<p>Sobre soportes de comunicación similares a los ya trabajados en la promoción del Diplomado, ofrecer por un tiempo limitado un KIT DE ENTRENAMIENTO para ser utilizado en el Diplomado.</p>
PLATAFORMAS	<p>Redes sociales (principalmente a través de la página de la marca en Facebook / Instagram / whatsapp / e-mail / Youtube).</p>
CONTENIDOS	

ETAPA 7: RECOMENDAR

<p>PROPÓSITO</p>	<p>Ofrecer de manera directa algo de valor al cliente para conseguir que recomiende el diplomado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alentar a los clientes para que puedan persuadir a algún contacto o conocido para interesarse en el diplomado. • Generar publicidad gratuita y tráfico de nuestros videos y/o banners a través de los clientes que comparten o recomiendan nuestro diplomado.
<p>DESCRIPCIÓN</p>	<p>Sobre soportes de comunicación similares a los ya trabajados en la promoción del Diplomado, ofrecer por un tiempo limitado una playera a aquellos clientes que logren 100 likes al compartir algunos de nuestros post en facebook.</p>
<p>PLATAFORMAS</p>	<p>Redes sociales (Facebook / Instagram)</p>

CONTENIDOS

100 LIKES POR TU PLAYERA

Comparte una de nuestras publicaciones
Consigue 100 Likes
y te llevarás esta playera
DE REGALO

Desarrolla tu instinto escénico

442 197 3364
KulturConsultores

KULTUR
BIOS ESCÉNICO
TRANSDISCIPLINARIO
KulturConsultores 442 197 3364

ETAPA 8: PROMOCIONAR

PROPÓSITO

Ofrecer de manera directa algo de valor al cliente para conseguir que promocione el diplomado

- Alentar a los clientes para que puedan promocionar el diplomado.
- Generar publicidad gratuita a través de los comentarios positivos de los clientes respecto del diplomado.

DESCRIPCIÓN

Sobre soportes de comunicación similares a los ya trabajados en la promoción del Diplomado, ofrecer por un tiempo limitado un descuento del 100% de la inscripción por recomendar la inscripción de un amigo.

PLATAFORMAS

Redes sociales (Facebook / Instagram / e-mail / Whatsapp)

CONTENIDOS

**DIPLOMADO
BIOS-ESCENICO
TRANSDISCIPLINARIO**

**DESCUENTO
100%
EN INSCRIPCIÓN**

**RECOMENDANDO
A UN AMIGO**

4421973364

K T L R Desarrollamos Artistas
Desarrollamos Cultura

Fuente: Elaboración propia.

4.5 KULTUR CONSULTORES una alternativa de proyecto de intervención culturalmente responsable

Como ya se expuso en esta investigación, pensar en desarrollo es pensar en inclusión, desde todos los aspectos del ser humano. Desarrollar personas implica desarrollar comunidades, aportar ese grano de arena para lograr cambios reales, soluciones efectivas que surjan del respeto al derecho de cada individuo a su identidad. Promover, orientar, guiar, apoyar, desarrollar, acompañar proyectos culturales con responsabilidad es generar espacios de encuentro entre los ciudadanos; Afirmaba Fernando Vicario en la entrevista realizada (Anexo II) “es ayudar a que esos espacios sean comprensibles, habitables y equitativos en sus representaciones y sus maneras de incorporar narraciones de todos sus habitantes”. Y esto implica una Praxis-Reflexión-Praxis donde se aprenda a mirar y ver, escuchar y atender, investigar y descifrar. Comprender que se debe integrar al otro porque es parte de uno, comprender que “el otro soy yo y en el otro me veo reflejado y con el otro me identifico”.

Ser responsables culturalmente es como lo afirma García Canclini, no es trabajar *en la cultura* sino *en lo cultural*, en la entrevista realizada a Liliana López Borbón (Anexo II), aseguraba que trabajar en lo cultural es estar “donde la cultura se expresa, donde generamos sentidos juntos (...) inventar nuevas formas de estar juntos a partir de la creación de tiempos y espacios públicos”.

No se puede pensar en desarrollo si se piensa en individuo, se debe obligatoriamente retornar a lo común, pero en el sentido del compartir, del comunidad, del sentido de pertenencia respecto de “lo que es de un todos” contra lo que es de alguien. Es allí donde se comienza a construir el sentido de “estar juntos”, es allí donde el pensamiento transdisciplinario permite generar esa lectura y comprensión de la realidad desde diferentes mirada, desde diferentes pensamientos, desde el escuchar a aquel que dice algo distinto, atender al que siente parecido pero de otra manera.

Observar la realidad permitiéndonos posibilitar el aprendizaje colaborativo, participativo y sobre todo creativo. Ser artistas de lo social desde un lugar donde todas las propuesta se reciben, donde se valora aquellos elementos simbólicos con valor que ya existen.

Cada proyecto artístico o cultural debe estar alineado con las necesidades de las comunidades y a partir de allí usar las herramientas como el arte para poder interactuar, aprender, reflexionar, resolver conflictos y mejorar como individuos pero con el otro. Ser transformadores de la realidad, ser factores de desarrollo, ser protectores del patrimonio identitario de cada comunidad.

Ser, Escuchar, Proponer, Dialogar, Investigar, Explicar, sólo esa es la cuestión.

KULTUR CONSULTORES

Desarrollamos Personas...

Desarrollamos Comunidades.

DESARROLLAMOS KULTURA...

III. REFERENCIAS

- Adame, D., & Panico, F. (2016). *Reaprendizaje transdisciplinario*. Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Baltà Portolés, J. (2016). *El ejemplo francés. Cómo protege Francia la Cultura*. España: Fundación Santillana y Fundación Alternativas.
- Barba Álvarez, A. (1998). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y Estrategia*, 38. Recuperado a partir de <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2955/frederick-winslow-taylor-y-la-administracion-cientifica-contexto-realidad-y-mitos.pdf?sequence=1>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel. Recuperado a partir de <http://books.google.com/books?id=RhfV4RZUJHcC&pgis=1>
- Capriotti, P. (2006). *La Imagen de Empresa: Estrategia para una comunicación integrada*. Recuperado a partir de www.bidireccional.net
- Cardona, P. (1986, abril). Antropología Teatral. *Revista de la Universidad de México*.
- Cátedra DOU/URV. (2018). Módulos Universitarios en ciencia del Desarrollo Sostenible (MOUDS). Recuperado a partir de http://www.desenvolupamentsostenible.org/index.php?option=com_content&view=article&id=230&Itemid=263&lang=es
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). Bogotá: McGRAW-HILL.
- Cutlip, Scott. Allen, Center. Broom, G. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena Edi). México: Pearson Educación.
- Departamento de Comunicación de la Oficina del Informe sobre el Desarrollo

Humano. (2015). *¿Qué es el desarrollo humano? Human Development Report*. Nueva York. Recuperado a partir de <http://hdr.undp.org/es/content/¿qué-es-el-desarrollo-humano>

Dirección General de Comunicación Social. (2016). Acerca del Conaculta.

Directorio Iberoamericano de Centros de Formación. (2005). *Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales*. Recuperado a partir de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001386/138686s.pdf>

Eagleton, T. (2001). *La Idea de Cultura, una mirada política sobre los conflictos culturales*. Barcelona: PAIDÓS.

Freire, P. (1988). *Pedagogía del oprimido* (39a.). México: Siglo XXI.

Gobierno del Estado de Querétaro. (2016). *PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2015-2021*. Querétaro.

Grunig y Hunt. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

ÍmGlobal. (2015). Desarrollo Humano: enfoques y precisiones. Recuperado a partir de <http://proyectos.imglobal.org.ar/2015/05/26/desarrollo-humano-enfoque-y-precisiones/>

Jahan, S., & Jespersen, E. (2015). *Informe sobre Desarrollo Humano 2015*. Washington DC: PBM Graphics.

Jiménez Draguicevic, P., Medellín Gómez, A., Navarro Mosqueda, A., & Cabral, P. (2017). *El Arte como Terapia. Aportes de disciplinas psico-físicas para un mayor autoconocimiento*. México: Fontamara-Universidad Autónoma de Querétaro.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing. Marketing* (14^a ed.). México: Pearson Educación. <http://doi.org/10.2307/1250103>

- López Borbón, L. (2015). *La gestión cultural como construcción de ciudadanía*.
- Mac Gregor, J. A. (2002). El promotor del nuevo siglo. *Revista Sol y Aire*, 3, 1–7.
- Mac Gregor, J. A. (2007). *La Profesionalización del Gestor Cultural en México*. México D.F.
- MacGregor, J. A. (2016). *Proyectos culturales. Sus configuraciones y desafíos para el cambio social*. México: Inresecciones.
- Maidier Maraña. (2010). *Derechos culturales Documentos básicos de Derechos culturales Documentos básicos de Naciones Unidas*. España.
- Marcos Carretero, M. del M., Gutiérrez Miranda, M., Magaña Villaseñor, L. del C., González Calderón, D. E., Medellín Gómez, A. C., Cabral, P. A., ... Granados Valdéz, J. (2017). *Desnudo y Desnudez*. México: Fontamara-Universidad Autónoma de Querétaro.
- Martinell Sempere, A. (2001). La Gestión Cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro. *Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación*, 1–56.
- McGehee, W., & Thayer, P. (1961). *Training in business and industry*. Nueva York: Wiley.
- Morin, E. (2006). *El Método III* (5ta ed.). Madrid: Cátedra.
- Morin, E. (2014). LA LÓGICA DEL TERCERO INCLUIDO.
- Nicolescu, B. (1996). *LA TRANSDISCIPLINARIEDAD Manifiesto*. Mónaco: Ediciones Du Rocher. <http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Nicolescu, B. (2014). LA TRANSDISCIPLINARIEDAD Manifiesto. *Igarss 2014*, (1), 1–5. <http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Nogueira, A. B., & Zaldumbide, Á. P. C. (2014). *Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo*. México:

CONACULTA.

Observatorio de la Diversidad y los Derechos Culturales, Organización Internacional de la Francofonía, U. (2007). *Los derechos culturales, declaración de Friburgo*. FRIBURGO.

Odessky, A. (2003). *Eutonía y Estress* (1ra ed.). Buenos Aires: LUGAR EDITORIAL.

Olmos, H. A. (2005). El Gestor Cultural como operador del sentido. *Patrimonio Cultural y Turismo Cuadernos*, 13(Gestión Cultural: planta viva en crecimiento), 62–65.

Overlie, M. (2016). Originator of the Six Viewpoints. Recuperado a partir de <http://sixviewpoints.com/maryoverlie/>

Pájaro Sánchez, I. I. (2017). *Historia y Antihistoria en la Dramaturgia de Rodolfo Usigli*. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.

Perrone, H. C. (2010). *Eutonía, arte y pensamiento*. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen.

Pina Bausch Foundation. (2017). Talking about people through Dance – Pina Bausch Biography. Recuperado a partir de <http://www.pinabausch.org/en/pina/biography>

PNUD. (2004). *Informe sobre Desarrollo Humano México 2004: El reto del desarrollo local. Informe sobre Desarrollo Humano*. Recuperado a partir de http://hdr.undp.org/sites/default/files/mexico_2004_sp.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1990). *Desarrollo Humano Informe 1990. Pnud*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *Informe sobre Desarrollo Humano 2016 Desarrollo humano para todos*. Nueva York. Recuperado a partir de http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf

- Red Mundial de Ciudades Gobiernos Locales Y Regionales. (2010). La Cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible. *Documento de orientación política*, 15.
- Román García, L. E. (2011). Una revisión teórica sobre la gestión cultural. *Revista Digital de Gestión Cultural*. Recuperado a partir de http://gestioncultural.org.mx/revista/01/Elena_Roman_N1_A1.pdf
- Salomon, M. (2007). *Comportamiento del consumidor* (7ma.). México: Pearson Educación. <http://doi.org/ISBN 978-607-733-123-0>
- Salvatierra, C. (2007). El cuerpo del actor en el teatro contemporáneo. *Assaig de teatre: revista de l'Associació d'Investigació i Experimentació Teatral*, 157–163. Recuperado a partir de <http://www.raco.cat/index.php/AssaigTeatre/article/view/146451>
- Sampieri Hernández, R., Fernández Callado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta). México D.F.: Editores, McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Sastré Blanco, A., & Azouri Miranda, E. (2014). *Teoría de Mercadotecnia de las Artes. Hacia la teoría del producto sensible*. México D.F.: CONACULTA.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2016). *Antecedentes*. México D.F. Recuperado a partir de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/15511/Antecedentes.pdf>
- Strategy& de PwC. (s. f.). Historia. Recuperado 5 de junio de 2017, a partir de <https://www.strategyand.pwc.com/es/home/quienes-somos/historia>
- Vicario Leal, F. (2017). *El ADN de la Gestión Cultural*. México: Pablo Cabral.
- Vilar, S. (1997). *La nueva racionalidad, comprender la complejidad con métodos transdisciplinarios*. Barcelona: Kairós.
- Walter, Steve y Marr, J. (2001). *Stakeholder Power: A winning Strategy for Building Stakeholder Commitment and Driving Corporate Growth*. Massachusetts:

Perseus Publishing.

IV. ANEXOS

6.1 ANEXO 1: ENCUESTA

PREGUNTAS RESPUESTAS 25

Sección 1 de 10

KULTUR CONSULTORES

Los resultados obtenidos de la siguiente encuesta serán utilizados para medir el índice de aceptación que tendrán los servicios de KULTUR CONSULTORES Gestión Cultural y Desarrollo Humano Transdisciplinario, respecto a capacitación profesional, a la gestión de proyectos artísticos y las comunicaciones integradas, al identificar las necesidades de los grupos registrados en el Consejo Consultivo de Teatro.

¿Cómo se integra el elenco de su compañía?

Elenco estable

Por proyecto

Otra

Si su respuesta fue "Otra" por favor describa brevemente

Texto de respuesta larga

2-¿Con qué frecuencia realiza cursos de capacitación para sus actores?

Uno por año

Dos por año

Más de dos por año

Ninguno

¿Por qué?

Texto de respuesta larga

3-¿Con qué frecuencia genera un proyecto teatral?

Uno cada dos años

Uno por año

Dos por año

Más de dos por año

En promedio, ¿cuántas funciones realiza al año con un proyecto?

15 o menos

de 16 a 30

Más de 30

En promedio, ¿cuántas funciones realiza al año con un proyecto?

- 15 o menos
- de 16 a 30
- Más de 30

En promedio, ¿cuántos espectadores asisten a cada función?

- 20 o menos
- de 21 a 40
- de 41 a 60
- más de 60

¿Cree usted que tiene fácil acceso con los medios de comunicación locales?

- SI
- NO

¿Por qué?

Texto de respuesta larga

En promedio ¿cuántas apariciones en medios logra obtener por cada proyecto?

- 3 o menos
- 4 a 8
- 9 a 12
- más de 12

¿De qué origen provienen los recursos para sus producciones?

- Recursos Propios
- Recursos del Estado
- Recursos del sector privado

Por favor, indique de qué ámbito y secretaría gubernamental

- Federal
- Estatal
- Municipal

Detalle si es posible de qué ámbito o secretaría estatal

Texto de respuesta larga

En los últimos 3 años ¿ha presentado algún proyecto para obtener recursos?

- SI
 NO

¿Por qué?

Texto de respuesta larga

¿Cuántos proyectos ha presentado?

- 3 o menos
 de 4 a 6
 de 7 a 9
 más de 9

¿Cuántos de éstos han obtenido recursos?

- Ninguno
 Todos
 1 a 3
 4 a 6
 7 a 9

¿Por qué?

Texto de respuesta larga

¿Estaría dispuesto a invertir en asesoría para mejorar el rendimiento de tu compañía?

- SI
 NO

¿Por qué?

Texto de respuesta larga

¿En cuál de éstas áreas cree usted que su compañía necesita asesoría o apoyo? *

	Nada necesario	Poco Necesario	Necesario	Muy Necesario	Imprescindible
Elaboración de P A	<input type="radio"/>				
Desarrollo de Estr...	<input type="radio"/>				
Gestión de recurs...	<input type="radio"/>				
Capacitación prof...	<input type="radio"/>				
Generación de pú...	<input type="radio"/>				

¿En cuál de estos aspectos considera que puede necesitar asesoría?

GESTIÓN CULTURAL *

	Nada necesario	Poco Necesario	Necesario	Muy Necesario	Imprescindible
Asesoramiento e...	<input type="radio"/>				
Estrategias para ...	<input type="radio"/>				
Estrategias para ...	<input type="radio"/>				
Dirección de proy...	<input type="radio"/>				
Gestión de proyec...	<input type="radio"/>				
Generación de pú...	<input type="radio"/>				

Desarrollo de Estrategias de comunicación y marketing de productos *

	Nada necesario	Poco Necesario	Necesario	Muy Necesario	Imprescindible
Diseño campañas...	<input type="radio"/>				
Diseño de imagen...	<input type="radio"/>				
Segmentación de ...	<input type="radio"/>				
Estrategias de ve...	<input type="radio"/>				
Presentaciones ej...	<input type="radio"/>				

Capacitación artística y desarrollo profesional. *

	Nada necesario	Poco Necesario	Necesario	Muy Necesario	Imprescindible
Cursos de entren...	<input type="radio"/>				
Cursos para el cui...	<input type="radio"/>				
Talleres de Tecno...	<input type="radio"/>				
Cursos Técnicos ...	<input type="radio"/>				

¿En cuál de estas actividades le gustaría capacitarse usted o a algún/@s integrante/s de su compañía?

Marque las todas las opciones que sean de su interés

Cursos prácticos en diversas metodologías de entrenamiento actoral

- Suzuki y Viewpoints,
- Extracotidianidad,
- Voz para la escena
- Acondicionamiento Físico

Cursos para el cuidado y protección de la salud física del actor.

- Eutonía
- Alimentación Sana y Nutrición
- Prevención de lesiones
- Coaching emocional

Talleres de Tecnologías aplicadas a la escena.

- Edición de Audio y Video
- Fotografía
- Video Mapping
- Redes sociales aplicadas a la promoción de productos culturales

Cursos Técnicos aplicados a la escena.

- Dirección Teatral
- Dramaturgia
- Iluminación Escénica
- Diseño y realización de escenografía
- Manejo de materiales para diseño escenotécnico

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO. No se olvide presionar el botón de ENVIAR.

6.2 ANEXO 2: ENTREVISTAS

6.2.1 Entrevista a Fernando Vicario Leal

Fernando Vicario Leal, gestor cultural especializado en cooperación Iberoamericana. Fue Director de los primeros Centros Culturales españoles en varios países latinoamericanos y Asesor de la Agencia Española de Cooperación donde coordinó la estrategia de la Cooperación española de Cultura y Desarrollo. Ha sido Director del Área de Cultura en la Organización de Estados Iberoamericanos hasta el 2012. Actualmente reside en Colombia y es Director de la empresa Consultores Culturales, que ofrece asesoría en Gestión Cultural con presencia en diversos países de Latinoamérica.

1 - ¿Cómo definiría el concepto de Cultura y cuál es el rol del Gestor Cultural dentro de ese marco?

La cultura es el proceso que los seres humanos ponen en marcha para facilitar encuentros, a través de símbolos, de creaciones que trascienden los lenguajes verbales codificados, a través de todo aquello que le es consustancial, como las emociones, las sensaciones, las percepciones. En definitiva la cultura es la mejor forma que hemos encontrado entre humanos para encontrarnos y entendernos.

La función del gestor cultural entonces es ayudar a que esos espacios sean comprensibles, habitables y equitativos en sus representaciones y sus maneras de incorporar narraciones de todos los habitantes que deben encontrarse en esos lugares.

2 - ¿Qué cualidades debe tener un Gestor Cultural?

Entender el contexto en que trabaja. Lo que significa saber mirar, escuchar y descifrar.

Saber proponer modelos de encuentro entre diferentes.

Elaborar críticas que construyan caminos posibles y no destruyan los que se han elaborado sin saber mostrar alternativas.

3 - Hablando de la Deontología de esta profesión, como si tuviera que escribir las “Tablas de la Ley” de la ética profesional de la Gestión Cultural, ¿cuáles serían para usted los primeros 5 mandamientos del Gestor Cultural?

1. Escuchar
2. Proponer
3. Dialogar
4. Investigar
5. Explicar

4 - Siguiendo en esta temática, ¿cuáles considera usted como los 7 pecados capitales en la gestión? Aquellos que un gestor nunca debería cometer. (No es necesario que se cumpla con los 7, es sólo a modo de metáfora).

1. Egoatría
2. Egocentrismo
3. Petulancia

4. Comodidad
5. Clasismo
6. Prepotencia
7. Desconocimiento

5- De acuerdo con su experiencia, ¿qué elementos o aspectos debe abarcar un proyecto cultural para que tenga éxito?

- Capacidad de incorporar al que piensa diferente, al que siente distinto, y al tiempo escuchar al que piensa y siente parecido pero de otra forma... con otros modos de mirar.
- Saber crear equipos multidisciplinares.
- Entender las necesidades de quienes trabajan y quienes participan en el proyecto.
- Haber mirado y realizado un examen certero del contexto, un buen diagnóstico.
- Saber evaluar resultados
- Aprender a hacer cambios con flexibilidad y sin tragedias

6 - ¿Profesionalmente hablando, cuál fue el mayor error que ha cometido y qué aprendió de éste?

Conceptualizar procesos sin entender las consecuencias de los conceptos que se manejaban. Cuando comencé economía y cultura no me di cuenta de que esos conceptos eran “depredadores” y sucedió que la economía se comió a la cultura. Economizamos la cultura, el pez grande se comió al chico. Lo suyo era haber entendido lo que pasaba y provocar que el chico se comiera al grande, que culturizáramos la economía.

7 – En este sentido, ¿cuál cree usted que ha sido su mayor acierto profesional?

Continuar en la profesión a pesar de la cantidad de veces que he querido tirar la toalla.

8 - ¿Cómo ve la profesión a futuro en el contexto Latinoamericano?

Imprescindible. Como una profesión imprescindible para construir una mejor América Latina

6.2.2 Entrevista a Liliana López Borbón

Licenciada en Comunicación de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá y Maestra en Comunicación (UNAM), se ha desempeñado por más de 20 años como gestora cultural, académica e investigadora en políticas culturales para el desarrollo y la construcción de ciudadanía, en entidades públicas, sociales y privadas. Desde 2002, es instructora en el Sistema Nacional de Formación de Promotores y Gestores Culturales de CONACULTA. Cuenta con diversos trabajos publicados en libros y revistas Iberoamericanas. En los últimos años ha consultado el diseño, ejecución y seguimiento de políticas culturales nacionales y locales. Ganadora del Premio Internacional Roca Bomcompte en Estudios de Gestión Cultural 2015, con el trabajo “La gestión cultural como construcción de ciudadanía”. Hasta el momento ha realizado 57 laboratorios dentro y fuera de México, en los que se han formado más de 1,900 promotores, gestores y responsables de políticas culturales de gobierno, sociedad civil, emprendedores y entidades privadas.

1 - ¿Cómo definiría el concepto de Cultura y cuál es el rol del Gestor Cultural dentro de ese marco?

Entonces qué es cultura normalmente. Yo trabajo con la definición de cultura que trabaja Néstor García Canclini, qué tiene que ver con todos los espacios donde socialmente se construye el sentido y se reproducen las estructuras sociales. Igual que él lo aclara en uno de sus libros, pienso que el gestor cultural no trabaja en la cultura sino *en lo cultural*, es decir, donde la cultura se expresa, donde generamos sentidos juntos, bien sea la tendencia las culturas populares, las culturas tradicionales, o ciertas formas de cultura, lo que hace un gestor cultural es transformar la realidad. Desde allí es donde construimos el sentido de estar juntos, desde lo cultural.

2 - ¿Qué cualidades debe tener un Gestor Cultural?

Pues no sé si sean cualidades, yo creo que intentar trabajar en la gestión cultural desde la vieja idea de los perfiles profesionales del siglo pasado no aporta

mucho. Creo que la gestión cultural es una forma de estructurar la realidad, una forma de generar sobre ella procesos que no existen. Es decir, de inventar nuevas formas de estar juntos a partir de la creación de tiempos y espacios públicos creativos. Entonces, no creo que se requieran demasiadas cualidades, más bien se requiere mucha pasión, se requiere disposición al autoaprendizaje, se requiere empatía, se requiere capacidad de trabajo en equipo, se requiere escucha, poca soberbia qué es lo que más sobra. Y sobre todo una mirada sobre la realidad en la que cada gestor, cada persona que participa de estos procesos tiene. Observar la realidad con la habilidad o la posibilidad del aprendizaje, de mirar a cada persona como una persona digna de ser, una persona creativa, y además una persona que tiene libertad. Este punto de vista, es un poco para derrumbar esta idea de que los creativos son los artistas, eso no es cierto, nadie es más inteligente que otro y nadie es más creativo que otro, esto tiene que ver más con las posibilidades de desarrollo que cada uno puede ir teniendo en la construcción de su biografía.

3 - Hablando de la Deontología de esta profesión, como si tuviera que escribir las "Tablas de la Ley" de la ética profesional de la Gestión Cultural, ¿cuáles serían para usted los primeros 5 mandamientos del Gestor Cultural?

Prefiero hablar de principios éticos, a mí no me gusta utilizar la palabra deontología, otra vez me parece que es una minimización, de lo que la ética tiene que construir, y justamente se convierte en esa idea de una serie de recetas, fórmulas, tablas de la ley, remembranzas entre lo religioso que es moral y lo ético que tiene que ver con los Derechos Humanos. Si es sugerente que los gestores culturales tengan una altísima reflexividad sobre nosotros mismos y sobre nuestras creencias; porque trabajamos con los lugares donde construimos sentido y es muy fácil que un gestor termine transmitiendo ideas morales, defendiendo en nombre de la diversidad, procesos que pueden formar parte de la paradoja de la democracia. En ese caso de la paradoja de la Democracia, me estoy refiriendo fundamentalmente a esta idea de que todo el espacio público de la democracia, puede ser utilizado para todo tipo de manifestaciones, menos aquellas que van en contra de los derechos humanos y de los derechos de los demás. Es decir, nadie

puede salir a marchar en contra de los derechos de los otros como han hecho en estos últimos tiempos las derechas en todo el país, que han salido en contra del aborto o en contra del matrimonio homosexual. Es la paradoja de la Democracia, todo se vale menos ese tipo de expresiones. Entonces creo que el gestor tiene que ser consciente de cuáles son sus creencias, tiene que saber que no puede gestionar su idea de Dios, que no puede prohibirle a los muchachos bailar reggaetón, que no se puede meter con las preferencias de las personas bisexuales, ni de justo frente a las artes. No puede andar discriminando a unos o a otros, ni tampoco puede pensar que él está llevando cultura a las otras personas, en el entendido de que todos tenemos cultura, que *no trabajamos con la cultura sino con lo cultural*. Pues creo que la pregunta en términos de tablas o reglas no debería formularse; creo que la pregunta es otra. ¿Si la ética es un dilema, cómo nos formamos y nos construimos como gestores culturales en el dilema ético? El practicar el dilema ético es aprender a pensar en situaciones, y revisar proyectos y cómo se están ejerciendo dentro de los proyectos culturales los Derechos Humanos como primera línea, y los derechos culturales en segunda instancia. Los derechos culturales no el derecho cultural y lo que dicen las leyes, sino los principios sobre los acuerdos suficientes entre los sujetos y los actores que participamos de los procesos culturales. Esto es lo que más me preocupa. Y me preocupa la formación deontológica porque su información se reduce a recetas y no a construcciones de pensamiento. La ética es una construcción del pensamiento, cuando yo formulo una pregunta ética no tengo la respuesta tengo los horizontes para poder decidir desde los derechos y desde los principios universales. El problema es pensar que tengo unas reglas que se me vuelven una deontología y lo que no cabe ahí no lo reflexiono, entonces creo que ese es el tema para mi gusto más complejo de trabajar. No sólo dentro de las universidades sino en todos los espacios de la gestión cultural, en especial cuando lo hace un sector formado entre una precariedad económica sostenida con los sectores altamente favorecidos, por sectores políticos donde el dinero siempre ha sido distribuido de una manera muy inequitativa, Espacios donde además se ha endiosado a los artistas y los artistas parecen ser el centro de la gestión cultural

cosa que no es cierto, los artistas son sus productos es lo que están en el centro estamos gestionando cultura y no haciendo gestión artística. Entonces ahí la pregunta de ética se viene abajo.

4 - Siguiendo en esta temática, ¿cuáles considera usted como los 7 pecados capitales en la gestión? Aquellos que un gestor nunca debería cometer. (No es necesario que se cumpla con los 7, es sólo a modo de metáfora).

Me preocupa pensar que hay pecados capitales yo no soy Católica y creo que utilizar las metáforas de las tablas de la ley y de los pecados en relación con la gestión cultural le quitan el lugar de la ética que es un lugar laico y la empiezan a colocar en un espacio que no es que es moral que no es ético Y entonces empieza a diluir las posibilidades de tomar decisiones éticas en los procesos. Creo que hay cosas importantes que un gestor debería tener siempre en cuenta como parte de su ética. Entonces el llamarlas así como pecados capitales yo diría más bien que está generando dificultades o ruidos en el ejercicio de su práctica reflexiva. Yo siempre he dicho que la gestión es una praxis una práctica reflexiva creo que justamente la primera cosa importante que siempre va a ser todo gestor es estar dispuesto un aprendizaje constructivo. A generar en todos los proyectos ecología de saberes permitiendo la sumatoria de distintas posibilidades y no solamente la idea que él tiene la forma como se empeña en lograr un resultado. Es decir la disposición al encuentro, la disposición a la escucha, y la disposición a transformar el propio pensamiento para construir pensamiento en redes, que es la idea principal de lo que debería ser siempre un gestor. Alguien dispuesto a construir redes como inteligencias distribuidas, entonces creo que es un tema fundamental. Otro tema fundamental es aprender a sumar, aprender a allegarse de recursos institucionales varios, simbólicos, de infraestructura, etcétera; y dejar de pensar que por cualquier cosa que se le ocurre hay que darle dinero. Realmente hay que entrenar más a los gestores en esta fuerza que se logra cuando se piensa la realidad como un espacio de transformación y no en la realidad como un hecho donde hay un inserto, algún tipo de evento o algún tipo de pequeñas o niñas actividades en nombre de lo que sea, la cuestión social el tejido social en el discurso lo puedo facturar con todo lo

que se me ocurra. Pero la realidad no funciona así entonces se requieren personas que sepan actuar en la realidad, y eso significa, que saben reconocer, saben participar, saben involucrarse, saben encontrar las formas; para decirlo más claro, todos los que están en el quehacer cultural deben saber cómo construir proyectos. No cómo escribir 5 páginas, eso nunca son proyectos, o solamente es un texto que se presenta en una convocatoria. Entonces creo que la otra cosa es la minimización de la gestión cultural y no sé que es justamente la palabra pecado, en mi caso hace mucho ruido, sobre todo porque tengo una visión constructivista y no te puedo decir lo que no deben hacer. Te puedo decir lo que deberían ser, hacer, construir, etcétera.

5- De acuerdo con su experiencia, ¿qué elementos o aspectos debe abarcar un proyecto cultural para que tenga éxito?

No me queda claro porque otra vez preguntar por los errores No creo que ni en el éxito ni en el fracaso, son dos palabras que creo que deberían estar fuera de circulación sobre todo porque están asociadas a la visión capitalista, el sueño americano y la posibilidad de ser exitoso en la vida relacionada con una acumulación constante de objetos materiales y una serie de diplomas, etc, etc. Entonces no sé cuál será el mayor error, no creo que haya uno que sea el mayor y otros que sean los menores. Considero que en la vida he tenido una suerte de aprendizaje sucesivos y que al reflexionar sobre cada uno de ellos se ha podido ir generando otros, otras formas de gestión y otras formas de observarme a mí misma en los procesos de realidad, en los procesos que voy construyendo, que digamos es como lo más importante del tema. Creo que también he aprendido cuando no me equivocado, es decir, no solamente se aprende del error, creo que esa es una visión justamente muy romántica de los errores. Hay errores irreparables, supongo, pero no creo que cuando aprendí a aprender el tema de la palabra error, como que se fue minimizado. Creo que solamente puede ocurrir que emprendas el diálogo, y el diálogo no llegue, o no vaya fluyendo cómo lo esperas. Y eso significa re-direccionar el diálogo, oírlo generando. Pero en mi experiencia esto no son matemáticas, aquí

no te da, aquí siempre dos más dos son 1001, ni son tres ni cuatro, entonces creo que no evaluaría la gestión desde del error.

6 - ¿Profesionalmente hablando, cuál fue el mayor error que ha cometido y qué aprendió de éste?

Sólo anoto que en el párrafo anterior dije aprender a aprender, qué es la metodología sobre la cual fuertemente trabajo y no porque la haya dicho el secretario de educación en tan mala referencia, la estoy utilizando como las pedagogías de la libertad o las ecología de saberes, que son procesos sobre los que trabajo prácticamente hace más de 20 años. Y eso significa otras formas de ser y de pensar sobre la reflexividad y sobre los procesos que generamos.

7 – En este sentido, ¿cuál cree usted que ha sido su mayor acierto profesional?

Mi mayor acierto profesional. Pues yo diría que hay varios porque he hecho muchas cosas y entre esas muchas cosas, he tenido proyectos que han construido ciudad, que han construido ciudadanía, que han generado imagen de ciudad, que han propiciado reflexividad. Tal vez lo que más me gusta es haber convertido la idea de que teníamos que tener laboratorios en un laboratorio de gestión cultural y después de gestión de la cultural y construcción de ciudadanía como un proceso en el cual puedo generar conocimiento. Poder ir construyendo redes pero eso ya es el resultado de muchos años de trabajo no sé si sea, no sé hay muchas cosas que me gustan de todo lo que he hecho. Entonces tampoco diría una sola, yo creo que todos los proyectos en los que he trabajado me han dejado una suerte de alegría, una suerte de entusiasmo, una suerte aprendizajes y por supuesto de experiencia que permiten ir mirando la realidad desde otras perspectivas y a partir de de otras dinámicas.

8 - ¿Cómo ve la profesión a futuro en el contexto Latinoamericano?

Mira yo creo que la gestión cultural es al Siglo 21 lo que el trabajo social fue al siglo 20. Tenemos muchísimo trabajo que hacer hay mucha necesidad digamos, de plantearnos otras formas de imaginarnos, otras formas de vivir nuestro

propio cuerpo, nuestra relación con los otros, la posibilidad que hay de generar habilidades para la vida y habilidades comunicativas en niños y en jóvenes.