

# Formación y capacitación de los gestores culturales

José Luis Mariscal Orozco \*

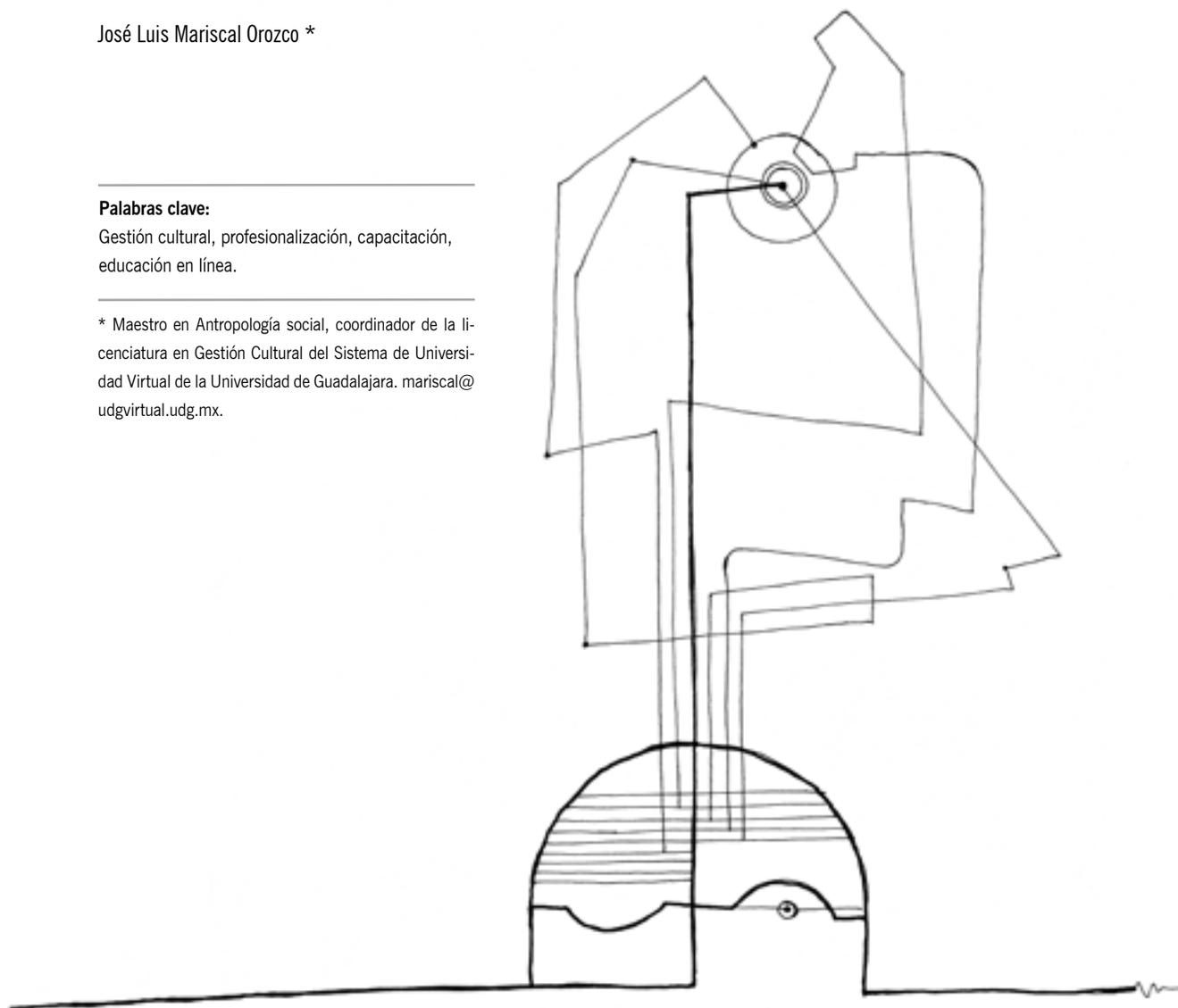
---

**Palabras clave:**

Gestión cultural, profesionalización, capacitación, educación en línea.

---

\* Maestro en Antropología social, coordinador de la licenciatura en Gestión Cultural del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara. [mariscal@udgvirtual.udg.mx](mailto:mariscal@udgvirtual.udg.mx)



## RESUMEN

En más de alguna ocasión hemos asistido a la representación de una obra de teatro, a un concierto o a un museo. Apreciamos un montaje artístico y podemos saber quién es el autor, su trayectoria, incluso hasta los patrocinadores que apoyaron la realización de la actividad, sin embargo detrás del telón, en la construcción del andamiaje de todo el proyecto, se encuentra el gestor cultural.

¿Quién es y qué hace un gestor cultural?, ¿cómo se forma este profesional?, ¿qué implicaciones conceptuales y metodológicas implica la formación de los gestores culturales en la actualidad? Estas y otras preguntas son las que guiarán el presente documento, cuya finalidad es analizar el panorama general de la formación académica de los gestores culturales en Iberoamérica en su proceso de profesionalización, además de poner sobre la mesa algunas reflexiones sobre la forma en que se ha realizado la gestión cultural en la práctica.

## LOS GESTORES CULTURALES EN LA PRÁCTICA

El reflexionar desde y sobre la gestión cultural es como entrar a un laberinto de espejos, con múltiples reflejos de uno mismo y con la certeza de que por ahí en algún lugar hay una salida a esta búsqueda.

La cultura, ese elemento fundamental en la vida social de los seres humanos, ha sido estudiada no sólo desde diversos enfoques, también ha sido objeto de

políticas que facilitan o impiden la conservación, transformación, difusión y extinción de sus manifestaciones, por cierto diversificadas social e históricamente.

En Latinoamérica, el diseño y ejecución de los proyectos y políticas culturales privadas, comunitarias y gubernamentales de cualquier nivel, han sido realizados por profesionistas de diversos niveles y formaciones académicas relacionadas en particular con el arte y las ciencias sociales y económicas.

Una parte de los **gestores culturales** tienen una carrera técnica o una licenciatura en alguna ciencia o disciplina relacionada con el ámbito cultural, por lo que su **especialización** en la gestión cultural se da a través de la **práctica**, del **autoaprendizaje**.

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

Estos gestores culturales realizan su labor a través de organismos de diversa índole: instituciones gubernamentales en sus tres niveles, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), empresas, grupos informales de ciudadanos, entre otros, con desiguales oportunidades de desarrollo y reconocimiento laboral y profesional. La gran mayoría de ellos se enfrentan a problemáticas y retos que son resueltos a partir de las vivencias personales, sin contar con un acervo de conocimiento y habilidades suficientes para hacerlo de manera profesional.

Según el estudio de la UNESCO, una parte de los gestores culturales tienen

una carrera técnica o una licenciatura en alguna ciencia o disciplina relacionada con el ámbito cultural (sociólogos, antropólogos, trabajadores sociales, psicólogos, artistas) y con la administración pública (administradores, contadores, politólogos), por lo que su especialización en la gestión cultural se da a través de la práctica, del autoaprendizaje y a partir de su participación en procesos de formación de diferentes tipos (cursos, talleres, diplomados), niveles (educación continua, carreras técnicas, licenciaturas y en pocos casos especialidades y posgrados) y atienden diversos campos de intervención profesional (artesánías, educación artística, políticas culturales, comunicación, museos).

Diversos autores (Guédez, s.f.; Cisneros, s.f.; Gervilla, 1991; Sánchez, 1991; Mariscal, 2002; Jiménez, 1999; Mac Gregor, 1998; Zapata, 2005; López en Ramírez, 2005; entre otros) han reflexionado acerca de las grandes áreas disciplinarias de las que se sirve la gestión cultural en la práctica.

Para los fines de este escrito, identificaremos tres de estas áreas: social, administrativa y artística. Cada una de ellas aporta diferentes elementos a la práctica de la gestión cultural y de ellas provienen muchos de los gestores,<sup>1</sup> por lo que, según la visión que su formación les proporciona, es como desarrollan su trabajo en el sector cultural.

Para hacer un esbozo de la praxis de los gestores en activo, será necesario considerar algunos aspectos que se articulan en estas tres áreas de formación, los cuales son: a) disciplina de la que provienen,

<sup>1</sup> Cabe mencionar que en México, a comparación de otros países latinoamericanos, no existía una licenciatura en gestión cultural hasta 2003, por lo que los gestores en activo se formaron a través de la práctica, talleres, cursos y diplomados encaminados básicamente a un conocimiento general de la gestión cultural.

b) visión de la cultura, c) visión de la práctica de la gestión, d) papel del gestor y e) unidad de producción predilecta; los que desglosaremos de breve manera en cada una de las áreas señaladas.

### Práctica desde el área social

En esta área encontramos a gestores cuya formación académica está vinculada a la sociología, antropología, historia, comunicación, derecho, psicología, filosofía y pedagogía, entre otras disciplinas.

La visión que éstas tienen de la cultura se encuentra ligada a enfoques antropológicos, ya que consideran que la cultura es un conjunto de sistemas simbólicos que representa la relación del hombre con sus semejantes, la naturaleza y el cosmos reflejados en conocimientos, creencias, costumbres, usos y hábitos sociales. Bajo esta concepción, la cultura no es un ente separado de los diferentes aspectos de la vida, ya que juega un papel importante en los ámbitos político, económico, ecológico y demográfico.

Así, la visión que se tiene sobre lo que debería ser la práctica de la gestión cultural es la realización de una serie de actividades encaminadas a desatar y acompañar procesos de desarrollo no sólo de ofertas culturales, sino de un desarrollo social integral.

Para ello, el gestor es un agente de cambio social, por lo que su labor es acompañar y estudiar los procesos y no debe hacer modificaciones sin que haya un consenso comunitario sobre el proyecto que se pretende realizar. Todo programa o política debe basarse en un diagnóstico previamente realizado que identifique las necesidades, potencialidades y debilidades de la población a la que se piensa intervenir.

Este tipo de gestores tienen como unidades de producción predilectas los pro-



yectos de investigación que van desde el rescate de costumbres y tradiciones hasta el análisis del consumo y la oferta cultural, la capacitación de gestores en activo y principiantes, así como los proyectos de desarrollo comunitario.

### Práctica desde el área administrativa

En esta área entran todos aquellos que tienen una formación económica-administrativa, como los administradores, contadores, economistas, o los profesionales en recursos humanos, turismo y comercio.

La visión que éstos tienen de la cultura es una serie de servicios que se dan a partir de la oferta y la demanda, por lo que la práctica debe ir encaminada al desarrollo de proyectos eficientes y eficaces que proporcionen servicios y productos culturales de manera oportuna y de calidad. Para lograrlo el gestor cultural debe ser administrador de los servicios y proyectos, lo que implica gestión, control y evaluación de los recursos y las actividades a desarrollar.

La unidad de producción predilecta para estos gestores es la realización de eventos artísticos, desarrollo de la infraestructura cultural, turismo cultural, análisis de públicos y de la economía de la cultura, campañas de gestión de recursos y proyectos de difusión cultural.

### Práctica desde el área artística

En esta área podríamos designar a todos aquellos gestores que tienen una formación en alguna disciplina artística, como pintura, escultura, arquitectura, danza, música o literatura.

Así, la cultura es vista como una serie de manifestaciones artísticas, por lo que la práctica de la gestión cultural deberá tomar en cuenta la realización de acciones encaminadas a la difusión y educación artística. En este sentido, el gestor jugará el papel de mediador entre el arte y la sociedad. Dicha práctica está vinculada con lo que Ander Egg llama la democratización de la cultura, ya que estos gestores trabajan para que todos los individuos y

La **cultura** no es un ente separado de los diferentes aspectos de la vida, ya que juega un papel importante en los ámbitos **político, económico, ecológico y demográfico.**

grupos tengan acceso a la misma, esto es “llevar la cultura a los pueblos”. Desde esta visión, la cultura y las artes están concentradas, por lo que hay que distribuirlas y así lograr democratizarla: “esta concepción está expresada, yo diría arquetípicamente, en la idea que Malraux [cuando fue ministro de cultura de Francia en la década de los sesenta] referente a las funciones de las ‘casas de cultura’. A través de ellas se procuraba difundir los beneficios de la cultura al conjunto de la población, al mismo tiempo que les permitía participar de los beneficios de la élite” (Ander Egg, 1987).

La unidad de producción predilecta de estos gestores son las actividades para la promoción del arte, exposiciones, educación artística (talleres, cursos, escuelas), actividades de acercamiento al arte (sensibilización al arte, apreciación artística, animación a la lectura), apoyo a la creación, concursos, muestras. Así pues, podemos concentrar la información expuesta en la siguiente matriz (cuadro 1):

**Cuadro 1.** Áreas de formación y visiones de la gestión cultural desde la práctica.

Aspectos	Área social	Área administrativa	Área artística
Visión de la cultura	Conjunto de sistemas simbólicos que representa la relación del hombre con sus semejantes, la naturaleza y el cosmos reflejados en conocimientos, creencias, costumbres, usos y hábitos sociales.	Servicios que se dan a partir de la oferta y la demanda.	Manifestaciones artísticas.
Visión de la práctica	Serie de actividades encaminadas a desatar y acompañar procesos de desarrollo social.	Desarrollo de proyectos eficientes y eficaces.	Acciones encaminadas a la difusión y educación artística.
Papel del promotor	Agente de cambio social.	Administrador cultural.	Mediador entre el arte y la sociedad.
Unidad de producción predilecta	Proyectos de investigación, la capacitación cultural y el desarrollo comunitario.	Actividades artísticas, desarrollo de la infraestructura cultural, análisis de públicos y de la economía de la cultura, campañas de gestión de recursos y proyectos de difusión cultural.	Las actividades artísticas, exposiciones, educación artística, y en general actividades de acercamiento al arte.

Es oportuno resaltar que muchos de los gestores descritos, gracias a la capacitación han logrado desarrollar proyectos donde toman en cuenta las tres áreas, pero en sus inicios se inclinaban más por el área de formación inicial, sin embargo en la práctica y en el discurso persiste el predominio de las visiones y acciones de la gestión cultural que tenían antes de participar en los diplomados y cursos.<sup>2</sup>

## LA FORMACIÓN ACADÉMICA DE GESTORES CULTURALES

La década de los ochenta es un momento crucial en la formación sistemática de los trabajadores de los servicios culturales en México. En 1983 surge el Plan de Actividades Culturales de Apoyo a la Educación Primaria (PACAEP) con el objeto de aprovechar las potencialidades del magisterio en

<sup>2</sup> Esta categorización hecha con fines metodológicos, y para un estudio más amplio habrá que considerar otras cuestiones de los gestores, como la institución para la que trabaja, la inclinación política, su experiencia personal y laboral, entre otras.

el ámbito de la promoción cultural, revisar y fortalecer los contenidos culturales de la educación, así como impulsar y sistematizar las actividades culturales que se realizaban en la escuela (SEP, 1985).

A partir de un diagnóstico realizado por la SEP se determinó quiénes eran los promotores, cuál era su perfil actual y cuál sería el ideal para desempeñar de mejor manera su trabajo, así como cuál sería el tipo de actividades que debería realizar, de esta manera se inició en 1983 un proyecto de capacitación llamado “Programa de formación y capacitación de promotores culturales”, que estaba dirigido a los responsables de la planeación y operación de actividades culturales de instituciones educativas, de asistencia social u otros organismos públicos y privados que prestaban este tipo de servicios. Este programa pretendía apoyar y dar formación al trabajador de la cultura, ya que le permitiría orientar y hacer eficientes sus funciones en apoyo al desarrollo cultural de las comunidades, así como legitimar la importancia de su labor, tanto a nivel personal como institucional.

Para el año 2000, se creó la Dirección de Capacitación Cultural dependiente de la Dirección General de Vinculación Cultural del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) y a partir de esa fecha se puso en marcha el Sistema Nacional de Capacitación Cultural, con el objetivo de:

Capacitar, actualizar y profesionalizar a los promotores y gestores culturales para elevar el nivel y la calidad de los servicios culturales que llevan a cabo instituciones públicas y privadas, comunidades y grupos independientes, así como estimular procesos educativos y organizativos que favorezcan el aprendizaje de los marcos conceptuales, herramientas metodológi-

cas, operativas y manejo de los procesos fundamentales de la planeación y la gestión de proyectos culturales por parte de todos los involucrados en el programa (CONACULTA, 2005).

Para cumplir estos objetivos, el Sistema Nacional de Capacitación Cultural ofrece a instituciones culturales (gubernamentales, privadas y universitarias) apoyo económico, diseño de cursos, diplomados y seminarios, así como la intermediación con instructores y expertos; cuenta con cuatro subsistemas con diferentes estrategias de formación:

1. Subsistema de formación modular. Oferta unidades básicas de capacitación (cursos, talleres, seminarios) específicas a gestores culturales en activo. Cada unidad tiene asignada una carga horaria y los gestores podrán solicitar un diploma al acumular un total de 200 horas (de acuerdo a ciertas normas que el sistema tiene).
2. Subsistema formación continua. Oferta educación continua a partir de diplomados (de primer nivel con 200 horas y de segundo con 300), así como seminarios que permiten profundizar en sus conocimientos, ampliar la información que tienen sobre el ámbito cultural en su entorno local o regional y desarrollar el análisis del mismo, a escala nacional e incluso internacional.
3. Subsistema de capacitación a distancia. Realiza teleconferencias y videoconferencias instaladas por institutos de cultura, bibliotecas municipales y universidades.
4. Subsistema de formación profesional. Estimula y apoya a las universidades interesadas en abrir estudios de licenciatura y posgrado en gestión cultural,

desarrollo cultural o similares, mediante la vinculación de su planta docente y su catálogo de cursos que pueda apoyar el diseño curricular universitario.

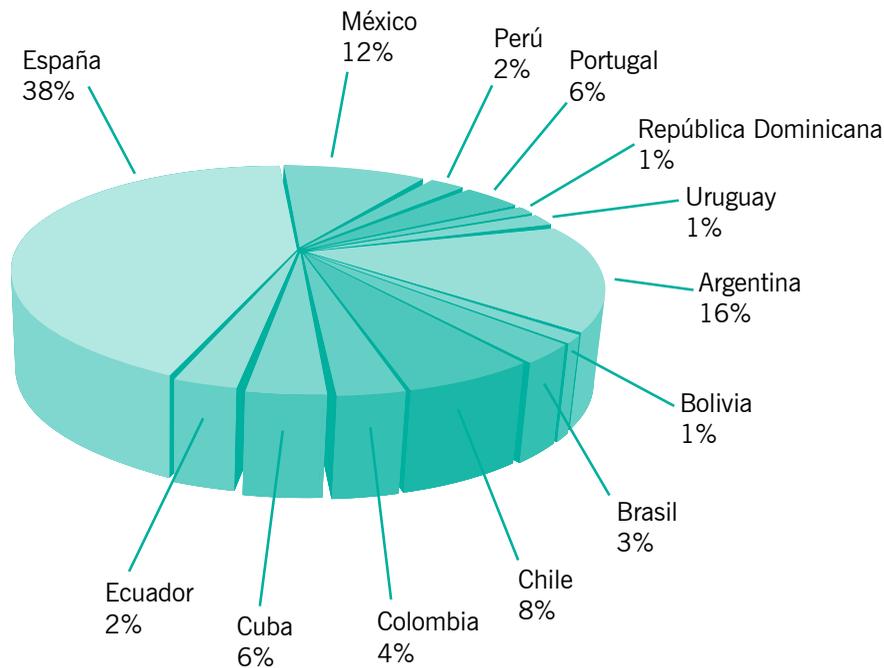
El Sistema Nacional de Capacitación Cultural ha coordinado con otras dependencias estatales, universitarias y municipales 510 ofertas de capacitación en el que han participado 16,093 alumnos (CONACULTA, 2005).

Sin embargo, fue hasta el año 2002 cuando surgió una primera licenciatura en desarrollo cultural ofertada por la Universidad Autónoma de Nayarit apoyada con el CONACULTA y a ella le continuaron otras más como la licenciatura en gestión cultural y desarrollo sustentable (de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca), la licenciatura en gestión y ani-

mación sociocultural (Universidad Veracruzana), entre otras, así como estudios de posgrado (UAM, UDEG y UAC).

México cuenta con una diversidad de programas de formación de gestores culturales, sin embargo, la gran mayoría de estas ofertas son recientes, a comparación con Argentina y España que tienen una mayor trayectoria y experiencia en la formación de gestores desde la academia.

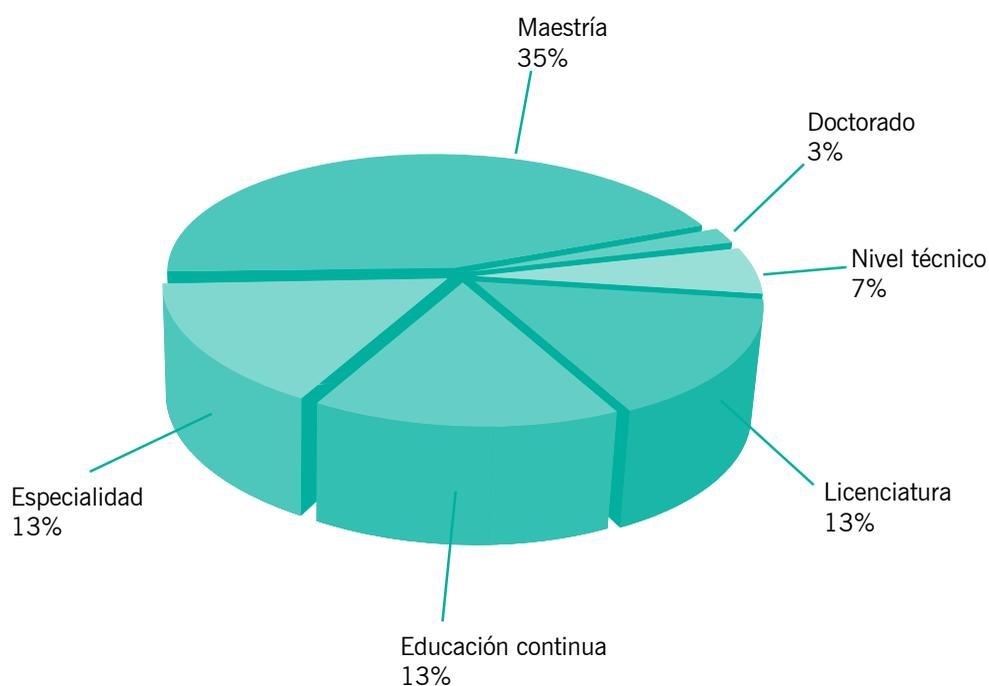
A nivel Iberoamérica existen múltiples ofertas de formación para gestores culturales, que van desde cursos de educación continua hasta doctorados. A partir de un estudio de las ofertas de formación académica de gestores culturales en la región, podemos concluir que España es el país que más oferta tiene, con 38 por ciento, seguida por Argentina y México con 16 y 12 respectivamente (véase gráfico 1).



**Gráfico 1.** Porcentaje de ofertas académicas por país.

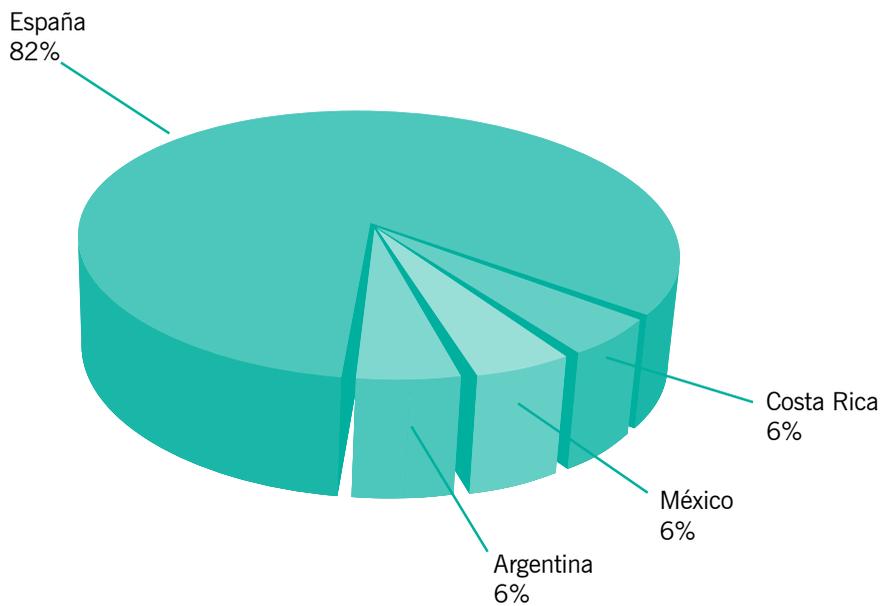
De la oferta existente, las maestrías representan 35 por ciento, mientras que las licenciaturas, especialidades y programas de formación continua cuentan con 13 por ciento cada una (véase gráfico 2). Sin embargo, llama la atención el peso que tiene la modalidad presencial de dichos programas, ya que éstos representan 89 por ciento de la oferta contra 9 por ciento en línea, 4 a distancia<sup>3</sup> y 3 de modalidad mixta (véase gráfico 3).

De los programas de formación en línea, 52 por ciento corresponde a especialidades, mientras que 24 por ciento a maestrías, 18 por ciento a educación continua y sólo 6 por ciento a nivel técnico. Así pues maestrías y especialidades conforman 76 por ciento de la oferta en línea. De la que España también tiene el mayor número de programas en línea, con 82 por ciento de la oferta en Iberoamérica (véase gráfico 4).

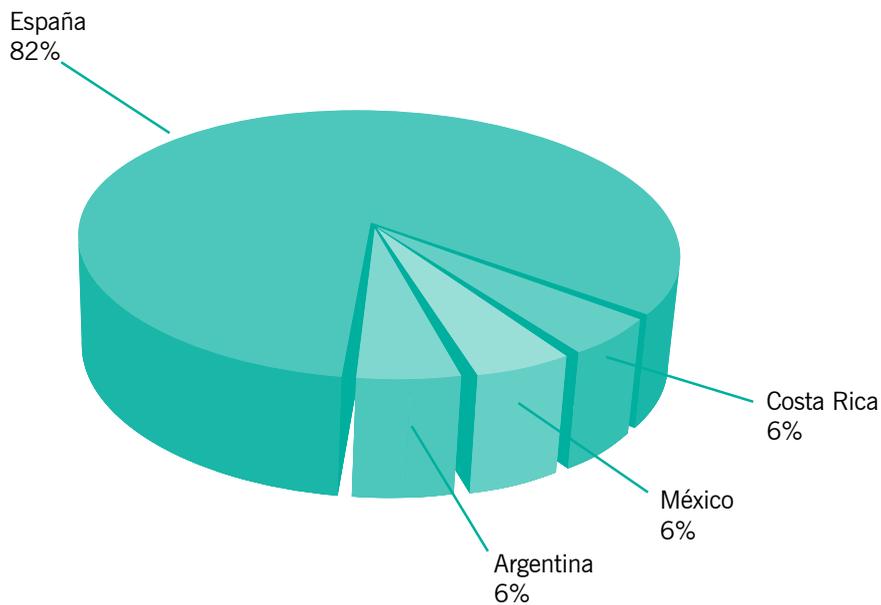


**Gráfico 2.** Porcentaje de oferta por nivel.

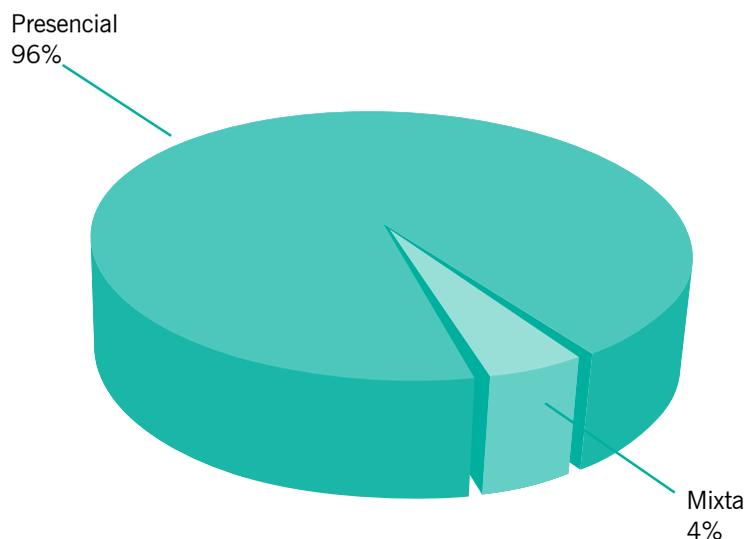
<sup>3</sup> Para fines de análisis, se ha separado “distancia” y en “línea” entendiendo la primera como aquellos programas cuyos materiales son enviados a domicilio por medio de una plataforma *web* como recurso de apoyo, mientras que los llamados “en línea”, los recursos, diseño instruccional, asesoría e intercambio es totalmente en línea a través de un *Learning Management System*.



**Gráfico 3.** Porcentaje de oferta por modalidad.



**Gráfico 4.** Porcentaje en línea por país.



**Gráfico 5.** Porcentaje de modalidad por licenciaturas.

Aunque España tiene el mayor número de maestrías y especialidades en gestión cultural, llama la atención que no tiene licenciaturas,<sup>4</sup> y es justo porque en Latinoamérica es donde se ofertan programas de formación en este nivel. Argentina y México son los países con la mayor oferta en la región, las cuales casi en su totalidad son de modalidad presencial (véase gráfico 5).

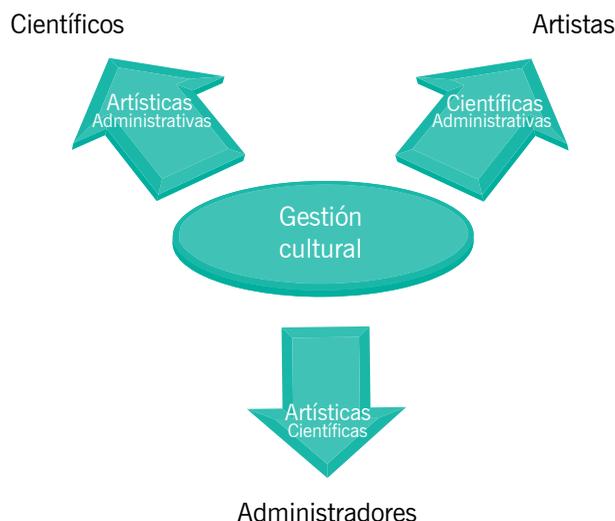
A nivel general, los programas académicos de formación de gestores culturales, en particular de educación continua, especialidades y maestrías, han estado dirigidos a la formación de gestores culturales en activo, los cuales tienden a acercarse a los científicos y humanistas (antropólogos, sociólogos, economistas, pedagogos, normalistas) a la gestión cultural (instruyéndolos en las áreas administrativa y la

artística) y a los administradores y artistas a las disciplinas sociales (enseñándoles elementos y metodologías, por ejemplo para hacer “diagnósticos culturales, investigación cultural, o evaluación”).

Así pues, más que la formación integral de un profesional en gestión cultural, en realidad lo que se realiza es un proceso de homologación de elementos comunes en distintas áreas que atraviesan la gestión cultural (véase figura 1).

Por otro lado, esta estrategia de formación va a estar condicionada también al concepto (o conceptos) de cultura que cada institución establezca explícita o implícitamente, ya que ello conlleva referentes teóricos, metodológicos y políticos de lo que debe ser la gestión cultural y sus respectivos perfiles de egreso.

<sup>4</sup> Esto también tiene mucho que ver con la visión que se tiene de la gestión cultural, vista como una especialización dentro del sector cultural.



**Figura 1.** Estrategia de formación de las maestrías y especialidades.

De este modo, podemos enunciar cuatro modelos de conceptualización-formación:

1. La cultura como un elemento de refinamiento social accesible sólo a ciertos grupos sociales, en él los contenidos van encaminados a formar especialistas en las identificaciones culturales, en su mayoría relacionados con el arte académico: su historia, promoción y comercialización.
2. La cultura como un repertorio de manifestaciones socialmente construido y de valor patrimonial, por lo que la formación va encaminada a formar especialistas en políticas culturales encaminadas a la conservación, preservación y difusión de ese patrimonio cultural e históricamente constituido.
3. La cultura como mercancías (en su mayoría mediáticas) cuyos contenidos simbólicos y materiales hacen referencia a manifestaciones de grupos o movimientos sociales concretos. La importancia de esta tendencia es la producción, circulación y consumo de dichas mercancías, por lo que sus perfiles de egreso están dirigidos a ellos.
4. La cultura como una dimensión estratégica para el desarrollo de las naciones. En este sentido la formación académica está dirigida a formar especialistas en políticas culturales encaminadas a la conformación de acciones que tengan un impacto a la vez social y económico dentro de las comunidades donde se desarrollan, acorde a un modelo de desarrollo económico.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Muchas de las ofertas de esta tendencia tienen nombres como “desarrollo cultural”, su conceptualización de cultura es de corte evolucionista centrándose en las identificaciones culturales y su articulación con políticas económicas desarrollistas.



### **LA LICENCIATURA EN GESTIÓN CULTURAL EN LÍNEA: UNA PROPUESTA DE FORMACIÓN DE GESTORES CULTURALES DESDE LA VIRTUALIDAD**

Se ha dicho hasta aquí que los gestores culturales en activo se han forjado en la práctica y que por lo regular, éstos tienen una formación académica primordialmente en las áreas sociales, administrativas y artísticas, desde las cuales diseñan y ejecutan políticas culturales.

En Iberoamérica existen programas de formación donde los gestores culturales encuentran elementos que les permite reflexionar su praxis y mejorarla. La mayoría de estos programas son presenciales, destacando las maestrías y especialidades cuya conceptualización de cultura juega un papel importante en el diseño curricular y sus perfiles de egreso.

No obstante, se vislumbra una problemática en la formación de gestores culturales de orden epistemológico, ya que los

contenidos se centran en las manifestaciones culturales y en su investigación y promoción. Esto conlleva a crear especialistas en dichas identificaciones (artes escénicas, espacios culturales, historia del arte, audiovisuales) lo que supone dos cuestiones elementales: a) la cultura es vista como un producto y no como un proceso; y b) las identificaciones son lo central al dejar en segundo plano la organización social donde se producen, distribuyen, consumen y se crean sentidos.

Dicho de otra manera, más que ver a la cultura “como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social” (UNESCO, 1982), habrá que verla como un sistema simbólico de valores y prácticas cuyos sentidos son construidos social e históricamente.

La cultura, al tener un proceso de producción material y de sentido, debe considerarse para su análisis e intervención el

espacio social en donde se construye, el cual tiene condiciones sociales e históricas particulares que pueden ser aprehendidos a través de la definición y análisis de la organización social de la cultura.

Toda cultura se organiza de manera social para su producción, reproducción e innovación, no importa si es una institución, un municipio, una comunidad o una nación, todos y cada uno de los objetos de análisis e intervención tienen una organización social de la cultura donde los diferentes agentes participan en procesos de producción material, procesos de distribución, consumo, procesos de transmisión y de construcción del sentido.

Por ello, la formación académica de gestores culturales debe contemplar no sólo especialización de algún campo de acción, sino también la importancia de analizar la organización social de la cultura, esto es, diagnosticar cómo están organizados los diferentes actores dentro de un campo social, cuáles son las acciones y relaciones que sostienen, identificar necesidades, productos y procesos y crear prospectivas de los mismos, para así diseñar, gestionar, ejecutar y evaluar proyectos de intervención a partir de metodologías científicas.

Bajo esta visión, en el Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara (UDG Virtual) se ha diseñado la licenciatura en Gestión Cultural en una modalidad en línea que responda a las necesidades de formación de los gestores culturales en activo, pero también que sea un espacio académico dedicado a la investigación y docencia de la gestión cul-

Más que ver a la **cultura** “como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social” (UNESCO, 1982), habrá que verla como un **sistema** simbólico de **valores** y **prácticas** cuyos sentidos son **construidos social e históricamente**.

tural el cual retoma la experiencia de la Universidad de Guadalajara en procesos de formación en este ámbito.<sup>6</sup>

El modelo de gestión cultural propuesto por la licenciatura y el modelo educativo de la UDG Virtual convergen en el proceso de gestión del conocimiento, ya que el plan curricular asume:

- Que el conocimiento es una construcción social.
- La importancia de centrarse en los procesos y productos que producen, circulan y usan las comunidades de aprendizaje.
- La aplicación del conocimiento en la transformación de la realidad social.

<sup>6</sup> En este proceso de acción-reflexión sobre la docencia de la gestión cultural en el occidente de México, ha jugado un papel importante Blanca Brambila, profesora-investigadora del Instituto de Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje en Ambientes Virtuales de la UDG Virtual, cuya trayectoria y aportación es crucial para entender los procesos de profesionalización de gestores culturales en la región.

Así pues, el egresado de la licenciatura en Gestión Cultural será un profesional capacitado para:

- Diagnosticar problemáticas, necesidades y oportunidades en la organización social de la cultura desde una metodología científica.
- Diseñar e implementar proyectos culturales acordes a un diagnóstico sistemático que permita, por una parte, atender las problemáticas detectadas, pero también que las acciones a desarrollarse en su conjunto sean coherentes, rentables, viables y que faciliten la participación respetuosa y democrática de la población a la que va dirigida.
- Gestionar y administrar los recursos necesarios para la realización de los proyectos y políticas de una manera eficaz, eficiente, creativa y honesta.
- Diseñar estrategias de participación, conformar y dirigir equipos de trabajo, así como generar y comunicar información de una manera abierta, reflexiva, colaborativa y autocrítica.
- Difundir las acciones culturales a partir del conocimiento y manejo de diversas estrategias de comunicación social.
- Operar, dirigir y monitorear proyectos culturales a partir del diseño y ejecución de estrategias de intervención sociocultural de una forma flexible, eficiente, eficaz y asertiva.
- Evaluar y sistematizar su práctica como un proceso cotidiano y permanente que le permita, por un lado, mejorar su trabajo y, por otro, documentar y compartir experiencias con otros colegas (véase figura 2).



Figura 2. Propuesta del perfil del gestor cultural.

El plan de estudios de la licenciatura agrupa unidades curriculares cuyos contenidos y desarrollo de competencias están relacionados con cinco dimensiones en las que se realiza la práctica de la gestión cultural en Iberoamérica: organizacional e institucional, municipal o provincial, regional, e internacional.

A partir del tercer ciclo el estudiante podrá elegir una orientación por ámbito de especialización:

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

luar proyectos autosustentables de creación y promoción artística. De la misma forma será un especialista en la operación eficaz y eficiente de las acciones de un proyecto. Su campo de desempeño profesional está vinculado con instituciones gubernamentales, empresas turísticas y del entretenimiento, universidades, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, entre otras.

- Promoción y difusión cultural. Será capaz de diseñar, ejecutar y evaluar estrategias de promoción y difusión de la cultura de manera sistemática, eficiente y eficaz. Su desempeño profesional podrá ser en instituciones de educación superior, empresas de comunicación (televisión, radio, periódicos), editoriales, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, etcétera.

De la misma manera, durante toda la carrera podrá elegir unidades curriculares optativas tanto que ofrece la propia licenciatura en gestión cultural como de cualquier otra licenciatura de la UDG Virtual que oferte en el área de formación básica común, lo cual facilitará la formación multidisciplinaria y acorde a las necesidades de los estudiantes.

## PARA FINALIZAR

Los gestores culturales en Iberoamérica se han formado en la práctica a través de aciertos y errores que les han proporcionado tanto satisfacciones como momentos amargos. En la actualidad, existe una gama más o menos amplia de ofertas de formación académica especializada que proporcionan a los trabajadores de la cultura conceptos y metodologías que aplican en su labor cotidiana.

A nivel internacional, cada vez más se hace evidente y explícita la función del gestor cultural como un agente más dentro del campo y dinámica de las profesiones, y en este sentido, los diferentes programas de formación académica han contribuido en el proceso de profesionalización de la práctica de la gestión cultural.

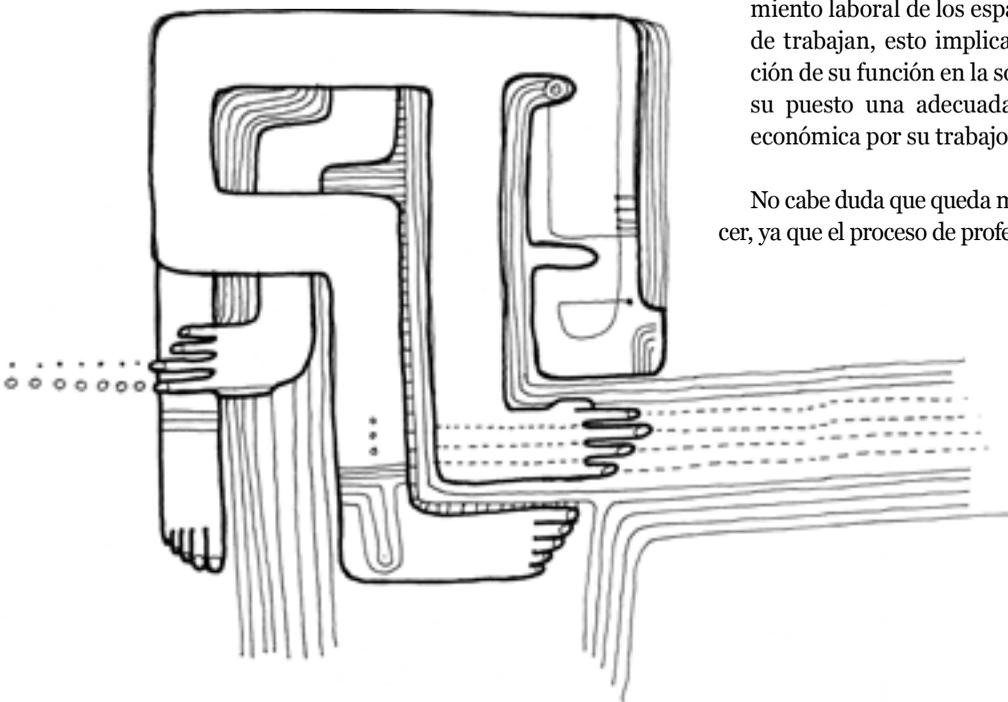
Podemos hablar de una profesionalización de la gestión cultural si nuestra labor tiene los siguientes elementos:

- a) Manejo y conocimiento de conceptos, metodologías y técnicas multidisciplinarias para analizar e intervenir en los procesos socioculturales de una determinada organización social.
- b) Fortalecimiento académico: es fundamental el fortalecimiento de la academia en la gestión cultural, y para lo que habría que considerar cuatro aspectos: 1) La caracterización de la gestión cultural, en la que incluye su ubicación y conformación en relación con las demás disciplinas de conocimiento

(sociología, antropología, etcétera) e intervención (mercadotecnia, trabajo social), una discusión amplia sobre sus alcances y limitaciones, el esbozo de los elementos constituyentes que la conforman y que la hacen particular con relación a otras disciplinas.

- 2) Una amplia discusión y consenso general sobre el campo de acción, las metodologías y conceptualizaciones en gestión cultural.
- 3) La continua sistematización de experiencias que proporcionen datos valiosos para la construcción de modelos, teorías y metodologías propias de la gestión cultural.
- 4) Y relacionada con todas, la difusión y discusión de las experiencias y conocimiento generado.
- c) La eficiencia y eficacia de las actividades desarrolladas: aspecto fundamental en la creación de productos y servicios culturales de calidad que reflejen el conocimiento y dominio de la profesión.
- d) El reconocimiento: Uno de los reclamos más recurrentes de los gestores culturales en activo es el reconocimiento laboral de los espacios en donde trabajan, esto implica una valoración de su función en la sociedad y por su puesto una adecuada retribución económica por su trabajo.

No cabe duda que queda mucho por hacer, ya que el proceso de profesionalización



de la gestión cultural podría tener sus similitudes con los procesos de consolidación de otras profesiones, como la de los antropólogos a inicios del siglo xx o como la de los comunicólogos y contadores públicos en la segunda mitad del siglo pasado.

Sin embargo, este proceso no lo podemos desarrollar de la mejor manera, sino se cuenta con la participación de los diversos sectores involucrados en el sector cultural, esto es, de los investigadores desde sus reflexiones e investigaciones, de los gestores desde su práctica y de los funcionarios y legisladores en materia tanto laboral como de educación.

A partir de este año (Calendario 2006-B), la UDG Virtual ofertará la licenciatura en Gestión Cultural en línea, cuyo objetivo principal es formar especialistas capaces de analizar e intervenir en la organización social de la cultura, lo cual implica diseñar y aplicar diagnósticos culturales, crear escenarios posibles, formular, operar y evaluar estrategias de intervención; todo esto a partir del conocimiento y manejo de teorías y metodologías, legislaciones, relaciones sociales, tecnologías de la información y trabajo colaborativo.

Esta nueva oferta educativa no sólo contribuirá a la profesionalización de los gestores culturales en activo, sino que también ampliará los programas de educación en línea que forman nuevos profesionistas capaces de visualizar y proponer acciones integrales que analicen y afronten los retos de la diversidad cultural y la globalización. [a/](#)

## BIBLIOGRAFÍA

Cisneros de Sapene, Isa. (s.f.) "Apertura e intercambio: reto del gestor cultural, participación desde la perspectiva de nuevas organizaciones culturales", en *Antología de*

*lecturas. Diplomado en Gestión Cultural. Bloque temático IV: Perspectivas de la gestión*, México: CONACULTA.

CONACULTA (2005), "Sistema Nacional de Capacitación Cultural", en <http://vinculacion.conaculta.gob.mx/capacitacioncultural/23200c.html>, fecha de consulta: 17 octubre 2005.

Gervilla, Enrique (1991), *El animador: perfil y opciones*, España: Editorial CCS.

Guédez, Víctor (s.f.), "La formación del gestor cultural", en *Antología de lecturas. Diplomado en Gestión Cultural. Bloque temático IV: Perspectivas de la gestión*, México: CONACULTA.

IBERFORMAT (2004), "Directorio Iberoamericano de centros de formación", en: [www.iberformat.org/directorioiberoamericano.htm](http://www.iberformat.org/directorioiberoamericano.htm), fecha de consulta: 12 de diciembre de 2005.

Mac Gregor Campuzano, José Antonio (1998), *Políticas culturales y formación de promotores y gestores culturales para el desarrollo cultural autogestivo*, conferencia, Bogotá Colombia, julio de 1998.

Mariscal Orozco, José Luis (2002), *Evaluación del Diplomado en Gestión de Proyectos Culturales de la Universidad de Guadalajara*, trabajo recepcional para obtener el título de licenciado en sociología, Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Pérez Márquez, Claudia Elizabeth (2002), *Evaluación del Diplomado en Cultura Popular*, México: Inédito.

Ramírez, Jade (2005), "Anthar López", en *Rutas de vida, por donde viaja la memoria a través de la palabra*, vol. I. México: CONACULTA-Radio UdeG-Producciones Ochún.

Sánchez, Antonio, et ál. (1991), *Cauces vivos de la animación*, España: Editorial CCS.

Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Promoción Cultural (1985), *Formación de personal para el desarrollo cultural en México*, México: SEP.

UNESCO (1982), *Declaration on Cultural Policies*, World Conference on Cultural Policies, México: UNESCO.

\_\_\_\_\_ (2003), Informe final: *Estudio de perfiles profesionales del personal cultural en América Latina y el Caribe*, División de Políticas Culturales- UNESCO, Buenos Aires: Observatorio Cultural (FCE-UBA).

Zapata, Clara Mónica (2005), "Capacitación y formación", en *Primer encuentro Nacional repromotores y Gestores Culturales. Memoria en cuatro actos*, Cuadernos de patrimonio cultural y turismo, núm. 11, México: CONACULTA.