

# REVISTA DIGITAL DE GESTIÓN CULTURAL

Noviembre 2011, Año 1, No. 2  
[www.gestioncultural.org.mx](http://www.gestioncultural.org.mx)

## Artículos:

**Avances y retos de la profesionalización  
de la gestión cultural en México.**

José Luis Mariscal Orozco.

**De profesión: gestor/a cultural**

Ana Vázquez Barrado.

**Exposición itinerante del rebozo, como  
estrategia para la revalorización del  
patrimonio artesanal en el municipio  
de Tenancingo, Estado de México.**

Rosa Guadalupe De La Peña Virchez ,

Karla Josefina Nava Sánchez,

Ingrid Jaqueline Juárez Castro,

Marisol Orozco Guerrero,

Francisco José Holguín García .

**La gestión cultural desde la  
perspectiva de los nuevos gestores**

Lucía Polet Castillo Vital

Iván Juárez Granados

## Experiencias:

**El Observatorio de Políticas Culturales  
de la Universidad Autónoma  
de la Ciudad de México.**

Jesús Vázquez.





## Directorio

**Mtro. Luis Antonio Monzón Laurencio**  
Editor general.

**Mtra. Eloísa Poot Grajales**  
Asesora tecnológica.

**Hugo Paz Zea**  
Contacto con universidades e investigación.

**Selene Terán Vilchis**  
Investigación.

**Jessica Ayala Jiménez**  
Diseño y noticias.

**Dora Luz Solís Gómez**  
Investigación.

**Nallely Abraham**  
Investigación.

**Miriam Karnele Barragán.**  
Responsable de convocatorias y Facebook.

**Dayna Valdez**  
Investigación y correspondencia.

**Sandra Flores Flores**  
Investigación.

REVISTA DIGITAL DE GESTIÓN CULTURAL, año 1, número 2, noviembre 2011 a febrero de 2012, es una publicación digital cuatrimestral editada por la De la Vega Editores y la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, plantel San Lorenzo Tezonco, Prolongación San Isidro Num. 151, Col San Lorenzo Tezonco, Iztapalapa. México, D. F., C. P. 09790. Tel. 58.50.19.01, ext. 14311. Correo-e: [contacto@gestioncultural.org.mx](mailto:contacto@gestioncultural.org.mx), [www.gestioncultural.org.mx](http://www.gestioncultural.org.mx). Editor Responsable, Luis Antonio Monzón Laurencio Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. XXXXXX, ISSN XXXXX. Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente la postura de los editores de esta revista. Revista Digital de Gestión Cultural por [Revista Digital de Gestión Cultural](#) se encuentra bajo una Licencia [Creative Commons Atribución-No Comercial-No Derivadas 3.0 Unported](#).

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.



## Contenido

<b>EDITORIAL</b>	<b>3</b>
<b>AVANCES Y RETOS DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN CULTURAL EN MÉXICO</b> José Luis Mariscal Orozco	<b>5</b>
<b>DE PROFESIÓN: GESTOR/A CULTURAL</b> Ana Vázquez Barrado	<b>28</b>
<b>EXPOSICIÓN ITINERANTE DEL REBOZO, COMO ESTRATEGIA PARA LA REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO ARTESANAL EN EL MUNICIPIO DE TENANCINGO, ESTADO DE MÉXICO</b> De La Peña Virchez Rosa Guadalupe, Karla Josefina Nava Sánchez, Ingrid Jaqueline Juárez Castro, Marisol Orozco Guerrero, Francisco José Holguín García	<b>48</b>
<b>LA GESTIÓN CULTURAL DESDE LA PERSPECTIVA DE NUEVOS GESTORES</b> Lucía Polet Castillo Vital Iván Juárez Granados	<b>70</b>
<b>EL OBSERVATORIO DE POLÍTICAS CULTURALES DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO.</b> Jesús Vázquez	<b>79</b>



## Editorial

La profesionalización de un campo disciplinario implica un arduo trabajo. Primero, se constituye empíricamente dicho campo conformado fundamentalmente por profesionales o aventurados de otras disciplinas. Esto ha sucedido en todas las ciencias y artes. Poco a poco, el campo disciplinar empieza a adquirir forma: se acumulan saberes, experiencias, principios generales, etc. Llega un momento en que se crea una tradición y, como tal, debe ser transmitida a quienes ingresan al campo. Por último, cuando el campo está más o menos delimitado, se inicia el proceso de formalizar los estudios, surgen entonces las carreras relativas al área, todavía con mucha indefinición. Finalmente, después de un tiempo se logra establecer un *corpus* general de saberes y quehaceres para convertir el campo disciplinar en una profesión.

Así sucedió, por ejemplo, hace unos 20 años con el campo de la comunicación. La mayoría de las personas que trabajaban en los medios eran profesionales en otras áreas: ingenieros, filósofos, sociólogos, actores, o gente con amplios conocimientos sobre algún tema que conducían y producían los programas de radio, televisión y otros medios. Ellos eran también los docentes en las universidades. Ahora, podemos observar que la carrera está bien colocada, socialmente reconocida y que los docentes son a la vez profesionales del área.

Es importante destacar, entonces, que el ser profesional consiste en dos aspectos fundamentales: 1) es la persona que posee un conjunto de saberes y habilidades adquiridos mediante un proceso de educación formal y 2) es una persona que cobra fundamentalmente por lo que sabe.

Si se cumple sólo la primera condición tenemos lo que se conoce por *profesionista*. Por otra parte, si los conocimientos no son obtenidos mediante educación formal, tenemos un *oficio*. Cabe señalar también que entre esos saberes adquiridos por el profesional se encuentran los fundamentos teórico-filosóficos de su profesión ya que si se carece de estos en realidad tenemos un *técnico*, alguien que sabe hacer las cosas.

De igual manera, si se cumple sólo con lo primero podemos tener un *aficionado* o un *voluntario*. Es por ello que, le pese a quien le pese, una determinante fundamental para ser profesional es que cobre por su trabajo.

Por otro lado, debemos distinguir entre esta tipología de la profesión y la caracterización moral del profesional, es decir, cuando utilizamos el término profesional como adjetivo para calificar el trabajo de una persona. En este uso se habla también de *profesionalismo*. Decimos, entonces,



que alguien es un «profesional» más allá de si tiene estudios o si cobra por lo que hace. Esta adjetivación implica que la persona cumple con lo que se espera de él tal y como se lo espera, más allá de si tiene o no determinado grado; es decir, que se toma en serio su trabajo. Así, por ejemplo, se dice que alguien es un profesional porque hace su trabajo con propiedad y seriedad.

Estos dos niveles del uso del término profesional no deben confundirse, aunque a menudo se lo hace. Ser un profesional no implica actuar con profesionalismo, como actuar profesionalmente no implica necesariamente ser un profesional. Es por esto que el debate sobre la profesionalización de un campo disciplinario debe tomarse con cuidado: hablar de un proceso de profesionalización (en el primer sentido del término) no implica que aquellos que, antes de la aparición de estudios formales, no sean *profesionales* (en el segundo sentido). Debemos reconocer que hay muchos profesionales de la gestión más allá de la formalización de sus estudios.

De igual manera, no debemos caer en una falacia que poco a poco se ha vuelto ampliamente aceptada: la absurda idea de que sólo se puede ser profesional (en el segundo sentido) cuando se obtiene un título o grado académico. Por ello, la profesionalización de la gestión cultural se enfrenta a un gran reto: demostrar que la formación académica en esta disciplina ofrece una ventaja real sobre aquellos que no la tienen.

En el presente número se tocarán algunos aspectos relativos a este proceso de profesionalización del campo de la gestión cultural, muy novedoso aún, pero con gran potencialidad.



# Avances y retos de la profesionalización de la gestión cultural en México

José Luis Mariscal Orozco

## Resumen

Este artículo hace balance general de la profesionalización de la gestión cultural en México observando un crecimiento acelerado en la oferta de formación *universitaria*, una *carencia de una política nacional de profesionalización por parte del Estado*, *poca integración e intercambio de los programas educativos* y una *débil asociatividad por parte de los gestores culturales en activo*

## Palabras clave

Gestión cultural, educación superior, profesionalización



En los últimos quince años hemos sido testigos de la aceleración de los procesos de profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica a través del desarrollo de múltiples acciones (educativas y políticas), las cuales han estado encaminadas a la consolidación en el sector cultural de un agente especializado en el diseño, ejecución y evaluación de la acción cultural.

Hoy en día existen 42 ofertas de educación superior (principalmente licenciaturas y posgrados) en gestión cultural o su equivalente en el país que han surgido desde 1995 hasta la fecha. En América Latina, después de Argentina, somos el país que tiene más ofertas educativas en este campo sin embargo, carecemos de publicaciones especializadas en gestión cultural y un soporte institucional como lo tienen la misma Argentina, Colombia o Chile. ¿Cómo ha sido el proceso de profesionalización de la gestión cultural en México? ¿Por qué se ha dado de esa forma? ¿Qué avances hemos tenido y qué hay sin resolver aún?

Estas son algunas preguntas que guiarán este documento que pretende realizar un balance sobre los avances de la gestión cultural como profesión y como nuevo campo disciplinar, así como los retos que hay que afrontar en las arenas de la academia, la política y la sociedad civil en México.

## ➤ **Nociones de profesionalización y gestión cultural**

Para comenzar esta revisión general del proceso de profesionalización de la gestión cultural en México, será necesario antes que nada, hacer explícito a qué nos referimos con estos términos. Comencemos con gestión cultural; el cual, se ha generalizado a nivel Iberoamérica en los últimos quince años y como se tratará más adelante, este término ha logrado articular una serie de perfiles y ocupaciones laborales relacionadas con el diseño, ejecución y evaluación de la acción cultural. En la actualidad se está conformando un nuevo campo disciplinar que va más allá de las simples ocupaciones laborales, esto es, que pretende construir y definir sus propias metodologías, conceptos e interpretaciones desde la realidad.

Por ello, un primer acercamiento que podemos hacer, es que la gestión cultural es un campo multidisciplinar que articula conceptos, metodologías, elementos técnicos y financieros para el análisis e intervención de una organización social dada, a partir del diseño, implementación y evaluación de estrategias desde el ámbito cultural.





Por otro lado, la profesionalización habrá que verse en términos relacionales desde la sociología del trabajo y la educación. La Real Academia de la Lengua define profesión como: acción y afecto de profesar; empleo, facultad que alguien ejerce y por el que percibe una retribución. Sin embargo esta definición no es suficiente y habrá que explorar un poco más para poder interpretar de una manera más compleja la realidad que vivimos.

En términos sociológicos, una profesión es una actividad de reconocida utilidad social que es desarrollada y ejercida por individuos que han adquirido competencias especializadas en ese conjunto de saberes y habilidades a través de un programa de formación reconocido por el Estado (Gallino, 2001). No obstante, este conjunto de competencias que conformarían un perfil general de una profesión están circunscritas a ciertos acuerdos sociales que regulan y delimitan normativa y operativamente la práctica laboral y académica. En términos generales, Tenorth (1988) define las siguientes características de una profesión:

1. Constituyen una ocupación laboral con jornadas de trabajo remunerado. Esta actividad es reconocida y diferenciada por otras ocupaciones laborales ya que las personas que profesan una misma profesión comparten una identidad en común.
2. Se orientan y se integran por una vocación que motiva la actividad laboral.
3. Cuentan con organizaciones que inciden sobre la práctica, ya que confían a sus miembros funciones políticas, económicas, de control y de motivación.
4. Regularmente definen la formación universitaria como un espacio oficial y de reconocimiento para la generación y transmisión de los saberes, habilidades y actitudes. Es a partir de la formación donde se facilita la capacitación funcional y las operaciones normativas al mismo tiempo.
5. Se genera entre sus miembros una orientación del servicio que se caracteriza por una parte, en la definición del objeto del quehacer laboral que los distingue de otras profesiones, y por otra, por que dicho servicio está guiado por un código o ética profesional.

En este sentido entonces, la profesionalización «es el conjunto de procesos históricamente analizables mediante los cuales un grupo de profesionales logra demostrar su competencia en una actividad de relevancia social y es capaz de transmitir a otros tal competencia y de imponer su



modelo frente a otros profesionales y profesiones concurrentes con la ayuda del Estado; es decir, es capaz, a juicio de este, de conservar el monopolio y las gratificaciones en orden a una solución de los problemas, aceptada socialmente» (Ibid.: 82).

No obstante, este proceso no lo realizan individuos a título personal, sino que requiere a su vez de la formación y consolidación de comunidades que realizan acciones para la institucionalización de la práctica. En el caso de la gestión cultural en México, este proceso estuvo desde sus inicios íntimamente vinculado con las formas de institucionalización de la cultura del Estado y las orientaciones de sus políticas culturales.

## ➤ La institucionalización de la acción cultural

Después del movimiento armado revolucionario mexicano de inicios del siglo XX, el nuevo gobierno tuvo ante sí, el reto de atender las demandas de los diversos grupos sociales del país y de reorganizar la relación entre el Estado mexicano y los ciudadanos.

Un instrumento de cohesión social que jugó un papel importante en la configuración de la sociedad mexicana, fue la implementación de una política cultural nacionalista cuya premisa ideológica se basaba en la creencia de definir una cultura nacional basada en prácticas y valores de algunas culturas populares que sirviera para solidificar el Estado y su legitimación (Monsiváis, 1978: 13).

Una de las primeras acciones culturales del «gobierno revolucionario», fueron las misiones culturales de Vasconcelos, quien tenía «la convicción de la autosuficiencia de la educación, la cultura y el arte para generar mediante el desarrollo del pensamiento y la sensibilidad, la evolución social necesaria para el establecimiento de una sociedad democrática y justa en la que dominaran los valores espirituales» (Azuela, 2005:49). Bajo un modelo difusionista, intentó con la participación de los misioneros «llevar la cultura y las artes» a todos los rincones del país, los cuales estaban convencidos de que «estaban haciendo patria, ya que como educadores contribuirían a estimular y engrandecer la sensibilidad artística, el don más notable y auténtico que supuestamente poseía el mexicano» (Alfredo Ramos en Azuela, 2005: 57).

Para estos fines, se crea la Secretaría de Educación Pública con tres departamentos que reflejan la idea de educación de Vasconcelos: escuelas, bibliotecas y bellas artes (Berman, 2006:



88), Los pilares de la política fueron la educación básica, el fomento y acceso de la lectura y la educación artística. Tiempo después, el Estado fue creando otras dependencias gubernamentales que atendieron otros campos culturales como el Instituto Nacional de Antropología e Historia y el Instituto Nacional Indigenista. En ambos casos con una triple vocación de investigación, formación y promoción. Posteriormente surgen otras como el Instituto Nacional de Bellas Artes y la Subsecretaría de Cultura Popular y Educación Extraescolar.

Es en estas nuevas instituciones del Estado mexicano requería de tres tipos de perfiles laborales, por una parte de investigadores (generalmente antropólogos, sociólogos, economistas, historiadores, etc.), de educadores (normalistas, pedagogos, etc.) y de promotores. Curiosamente las universidades fueron generando cada vez más programas de formación profesional tanto de investigadores como de educadores (como la Universidad Pedagógica Nacional) dejando relegada la promoción y difusión. En ese sentido, la formación de esta última función se dio a través de la práctica a partir de referentes empíricos, vivenciales, intuitivos y en muchas ocasiones determinados por la normatividad y presupuestos de las dependencias.

Para la década de los setenta el Estado mexicano se había convertido en el gran productor, ofertante y consumidor cultural; de él dependían (y aún lo es, aunque cada vez menos) gran parte de la infraestructura y equipamiento cultural. Sin embargo, el trabajo cultural que se realizaba recaía básicamente en cuatro tipos de agentes:

1. Los promotores y administradores culturales dependientes de las instituciones gubernamentales que operaban los programas públicos.
2. Los maestros de las escuelas dependientes de la SEP que organizaban actividades culturales como complemento extracurricular que en diversas ocasiones hacían partícipes a la comunidad en general.
3. Los extensionistas y difusores culturales de las universidades públicas que generaban acciones culturales a manera de vinculación entre la comunidad universitaria y la sociedad.
4. Algunos empresarios y trabajadores de empresas culturales (o al menos así las definimos actualmente) como por ejemplo editoriales que comenzaban a participar como productores y/o distribuidores en el sistema de producción cultural.

En ese sentido, la gestión cultural aún no era vista como un campo disciplinar y laboral como tal, sino más bien como un ámbito de desempeño profesional de otras profesiones (como



administradores, pedagogos, antropólogos, sociólogos, etc.) o bien como una función operativa de las instituciones gubernamentales y académicas. De esta manera con el paso del tiempo el Estado se fue consolidando como el principal formador y empleador de los trabajadores de cultura a través de «una especie de servicio civil de carrera empírico en el cual una vez que el promotor o gestor cultural está dentro del aparato del Estado, la capacitación y formación se adquiere de acuerdo a las necesidades y condiciones imperantes» (Brambila, 2009a: 4).

## ➤ La capacitación de los trabajadores culturales

Para mediados de la década de los ochenta, los avances en la teoría antropológica y en las discusiones sobre las políticas culturales en las conferencias y reuniones de la UNESCO, generaron un caldo de cultivo apto para la generación de nuevas iniciativas de formación cultural.

Como parte de la «modernización» de la política educativo-cultural del sexenio de Miguel de la Madrid (1982-1988) se implementó un Plan de Actividades Culturales de Apoyo a la Educación Primaria (PACAEP) que pretendía «conciliar una estrategia modernizadora, de la cual el currículum es una resultante, con el fin educativo de formar individuos capaces de reafirmar la identidad cultural a través de su participación activa en el desarrollo cultural, en la preservación, enriquecimiento y disfrute de nuestro patrimonio cultural» (Ornelas, 2000:53).

El PACAEP retomó algunas aportaciones de intelectuales como Bonfil Batalla, Néstor García Canclini, Leonel Durán, Dolina Moguel, Silvia Buentello, Gilberto Juárez y Luis Garza que comenzaban a utilizar conceptos como «cultura propia», «museo-escuela», «renovación cultural», «formación cultural», «difusión cultural», «públicos», etc. (Idem). Una de las acciones que contemplaba el plan, «fue la organización de recursos humanos para el desarrollo y la organización de actividades culturales, particularmente en los planteles de educación normal» (Ibid.:58).

Así se implementó una serie de capacitaciones a los maestros de grupo con plaza federal en servicio activo que en adelante se les denominó MAC (Maestros de Actividades Culturales). A partir de jornadas de trabajo intensas y con el apoyo de diversas publicaciones, se trabajó en el desarrollo de tres competencias básicas: Investigación, planeación y coordinación.

De manera paralela, el Estado también implementó un programa de formación y capacitación de promotores culturales que trabajaban en alguna de las dependencias e instituciones



del gobierno. La intensión de este programa, fue «apoyar y dar formación al trabajador de la cultura, que le permitiera hacer efectivas y orientar sus funciones en apoyo al desarrollo cultural de las comunidades, así como legitimar la importancia de su labor, tanto a nivel personal como institucional» (Brambila, 2009b: 54).

Así pues, ambos programas, uno dirigido a los maestros y otro a la burocracia gubernamental, fueron los primeros intentos del gobierno mexicano por definir metodológica y conceptualmente el perfil laboral de un especialista de la acción cultural. Serían, en la siguiente década, la piedra angular de los modelos de formación y capacitación cultural del país, ya que sus egresados multiplicaron la experiencia en diversos contextos; entre ellos, en el ámbito universitario donde los perfiles y sus criterios técnicos y operáticos permearon en las prácticas, conceptos y modelos de las instituciones de educación superior del país (Ibid.:62)

Para la década de los noventa, se comenzaron a ofertar una serie de diplomados en diversas universidades del México, entre ellas la Universidad de Colima, la Universidad Nicolaíta de Michoacán, la Universidad Autónoma de Morelos y la Universidad de Guadalajara; espacios desde donde se comenzaron a discutir y reflexionar sobre la necesidad de avanzar en la sistematización de experiencias y en la definición de perfiles profesionales.

Estos diplomados, permitieron a los participantes el desarrollo de nuevas competencias, pero también sirvieron como espacios de legitimación y reconocimiento de diversos agentes que ya tenían experiencia en el campo de la gestión cultural:

«En los programas formativos, los gestores vuelven objetivo el mundo de la gestión cultural, y va perdiendo su carácter caprichoso, se torna serio, se reafirma para todos aquellos que han tenido formación en activo, y de esta forma, podrá ser transmitido a las nuevas generaciones, y éstas, a partir del ejercicio de la práctica de la gestión, reafirmarán esa objetivación. Así, podemos decir, que estos programas académicos, que forman nuevos gestores, son el mecanismo a partir del cual se va objetivando y legitimando el mundo de la gestión cultural» (Mendez y Orozco, 2007:50).

En el caso de la Universidad de Guadalajara realizó seis diplomados que después proporcionarían elementos para la definición del perfil profesional del gestor cultural en el país. En 1996, el Diplomado en Animación Cultural para Jóvenes, donde retomó parte de las experiencias del Diplomado en Promoción Cultural de la Universidad de Colima, los perfiles del PACAEP y el programa de capacitación de promotores culturales.

En 1997, en conjunto con la Red de Investigación y Comunicación Compleja (RICC) y la Universidad de Colima, se llevó a cabo el Diplomado en Técnicas de Investigación en Cultura,



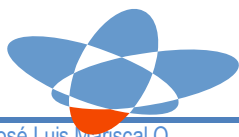
Comunicación y Sociedad. A mi parecer este es un momento clave, ya que es a partir de aquí que Blanca Brambila (coordinadora de los diplomados para aquel entonces) logra conectar en términos de formación, los trabajos y avances de la investigación cultural de la RICC con los procesos de capacitación cultural. En ese sentido, las aportaciones y discusiones académicas sobre cibercultura, oferta y consumo cultural, formación de públicos, comunidades de conocimiento emergentes, etc., se integraron en la curricula y contenidos de los siguientes diplomados en gestión de proyectos culturales (1999 y 2000). Parte de esta nueva configuración del perfil profesional del gestor que formó la Universidad de Guadalajara permeó en lo que posteriormente fue el Sistema Nacional de Capacitación Cultural.

## ➤ Política federal y capacitación de los gestores culturales

A finales de los ochenta, las discusiones en México se daban con respecto a que si la «promoción cultural» podría contemplarse como un campo profesional en sí mismo o no. Para finales de los noventa, y en tono con la tendencia internacional, ya se había reconocido la emergencia del campo disciplinar; ahora las discusiones e inquietudes estaban centradas en cómo se llegaría a la profesionalización de los «promotores y gestores culturales»: ¿Con cursos y diplomados como se había estado trabajando? ¿Con la generación de licenciaturas como en Argentina y Colombia? ¿o más bien a nivel de especialidad y posgrado como en España, Francia y Canadá?

El cambio de partido en el gobierno federal no impactó de fondo en las políticas públicas federales, sino más bien en la forma. En el caso de la política cultural foxista, su atención se puso en la «Ciudadanización de la cultura» (dixit), que podría ser traducida en el discurso como una mayor participación ciudadana en las políticas culturales; aunque traducida en lo real, fue una descentralización de algunos de los servicios que ofrecía el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

Como parte de los cambios, se crea la Dirección de Capacitación Cultural dependiente de la entonces retitulada Dirección General de Vinculación y Ciudadanización Cultural. Es desde esta dependencia donde se define una política de profesionalización de la gestión cultural. Para ello generaron un catálogo de cursos y talleres organizados en diplomados al que llamaron «Sistema Nacional de Capacitación Cultural» (dixit) cuyo objetivo era:



«Capacitar, actualizar y profesionalizar a los promotores y gestores culturales para elevar el nivel y la calidad de los servicios culturales que llevan a cabo instituciones públicas y privadas, comunidades y grupos independientes, así como estimular procesos educativos y organizativos que favorezcan el aprendizaje de los marcos conceptuales, herramientas metodológicas, operativas y manejo de los procesos fundamentales de la planeación y la gestión de proyectos culturales por parte de todos los involucrados en el programa»<sup>1</sup>.

Para llevar a cabo dicho objetivo, el sistema contaba con cuatro subsistemas que en sí mismo representaban las cuatro estrategias de formación:

- a) Subsistema de Formación Modular: Ofertaba unidades básicas de capacitación (cursos, talleres, seminarios, etc.) específicas a gestores culturales en activo. Cada unidad tiene asignada una carga horaria y los gestores podían posteriormente solicitar un diploma al acumular un total de 200 horas.
- b) Subsistema Formación Continua: Ofertaba diplomados de 200 horas («de primer nivel») y 300 (los de «segundo nivel»).
- c) Subsistema de capacitación a distancia: Organizaba teleconferencias y videoconferencias instaladas por institutos de cultura, bibliotecas municipales y universidades.
- d) Subsistema de formación profesional: Pretendía generar estudios de licenciatura y posgrado en gestión cultural, desarrollo cultural o similares, mediante la vinculación institucional aportando su planta docente y su catálogo de cursos.

En términos generales, la Dirección de Capacitación logró poner en marcha una serie de diplomados en todos los estados de la república, organizó encuentros y una colección editorial llamada «intersecciones» que se especializó en gestión cultural. De la misma manera contribuyó directamente en la apertura de licenciaturas en universidades como la Universidad Autónoma de Nayarit, la Universidad Autónoma de Zacatecas y la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca.

Esta iniciativa presentó de manera explícita la intensión del Estado por reconocer y profesionalizar a los gestores culturales en México, sin embargo gran parte de su esfuerzo se centró

---

<sup>1</sup> Dirección de capacitación cultural. “Sistema Nacional de Capacitación Cultural” 15 agosto, 2005. CONACULTA. <http://vinculacion.conaculta.gob.mx/vv/> (17 octubre 2005).



en la apertura de ofertas educativas y su talón de Aquiles fue la certificación y acreditación. El CONACULTA dentro de sus atribuciones no tiene la facultad para certificar y acreditar competencias laborales, mucho menos profesionales. La vía que encontraron fue lograr que los diplomados tuvieran validez curricular (de formación continua, mas nos profesionalizante) con aval de la SEP, ya que dicho trabajo de acreditación, de acuerdo a la normatividad vigente, sólo puede hacerla las Instituciones de Educación Superior. Por su parte, el proceso de acreditación, podía ser por medio del Consejo Nacional de Normatización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) sin embargo para lograr una acreditación de competencias laborales, es necesario definir estándares de competencia y contar con instancias de certificación especializadas en gestión cultural.<sup>2</sup>

Por ello, era fundamental la vinculación y participación de las universidades en este sistema, sin embargo dicha participación fue pasiva y de gran dependencia con CONACULTA, ya que ésta se presentaba como heredera y poseedora del campo disciplinar en México implementando de manera mecánica los planes de estudio los cuales presentaban deficiencias metodológicas y conceptuales además de un casi nulo trabajo colegiado (ya no digamos de conformación de cuerpos colegiados). Esto trajo consigo, la generación de ofertas académicas universitarias con deficiencias en la calidad<sup>3</sup> y una dependencia financiera y académica del CONACULTA.<sup>4</sup>

Otro espacio primordial para la construcción de las comunidades de especialistas que requiere todo proceso de profesionalización son los encuentros y congresos. Si bien es cierto que se desarrollaron algunos como parte de la política federal de profesionalización de la gestión cultural, también cabe decir que el CONACULTA apostó más por un modelo tradicionalista de educación bancaria, por que dichos encuentros no eran más que un desfile de expertos (generalmente instructores de los diplomados y especialistas extranjeros) relegando las experiencias de los gestores culturales mexicanos formados en la práctica y que tenían mucho que decir y compartir.

No obstante a los aciertos y deficiencias de la política gubernamental de profesionalización, al paralelo de ella se han estado generando una serie de ofertas en diversas universidades del país

---

<sup>2</sup> Hasta la fecha el CONOCER no cuenta con estándares de competencia relacionados con perfiles laborales de la gestión cultural (excepto de promotor de lectura y de guía de museos), para más información consultar su sitio web: [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx).

<sup>3</sup> Un ejemplo de ello son las licenciaturas en Desarrollo Cultural de las Universidad Autónoma de Nayarit y la de Zacatecas cuyos contenidos e instructores eran los mismos a los de un diplomado.

<sup>4</sup> Prueba de ello es que al finalizar la administración foxista, al no contar con una fuerte participación interinstitucional universitaria, el SNCC ha caído en el olvido. Ejemplo contrario es el de Colombia, donde el Estado sólo fue el propiciador de una Red Nacional de Formación e Investigación en Gestión Cultural, donde las universidades continúan trabajando independientemente de la administración federal.





que constituyen hoy en día una de las trincheras de la gestión cultural en busca de su reconocimiento como campo disciplinar y profesional.

## ➤ **Formación universitaria e investigación en Gestión cultural**

Gran parte de la oferta de formación en gestión cultural en México en estos momentos está en manos de las instituciones de educación superior tanto pública como privada. Prácticamente se cuenta con casi todos los niveles de grado y posgrado. En ese sentido, en los últimos tres años «se ha dado una trasferencia en las tareas de formación académica en gestión cultural por parte del estado federal hacia los gobiernos locales y en especial hacia las universidades» (Brambila, 2009a: 122)

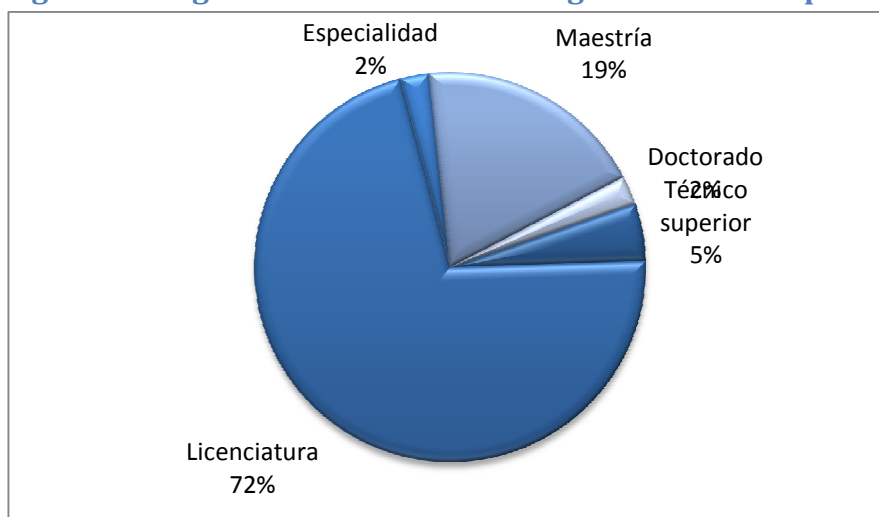
Actualmente, existen a nivel nacional 42 ofertas de formación profesional en Gestión Cultural o su equivalente<sup>5</sup>, de las cuales el 72% son licenciaturas, el 19% maestrías, el 5% técnico superior, 2% especialidad y finalmente 2% doctorado.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Hago esta especificación porque en realidad actualmente sólo existen dos licenciaturas con este nombre concreto ya que otras ofertas educativas tienen títulos como “Desarrollo cultural”, “Estudios y Gestión de la Cultura”, “gestión intercultural para el desarrollo”, etc. El criterio utilizado para tomarlo en cuenta como una oferta en gestión cultural, es que en su plan de egreso contemple su desempeño profesional en el ámbito de la gestión cultural y que en su plan curricular contemple de manera explícita al menos un 40% de materias relacionadas con las competencias básicas en gestión cultural, regularmente estas asignaturas se contemplan como una orientación terminal.

<sup>6</sup> Cabe mencionar que el análisis aquí presentado se basó en la información en la que tuve acceso al programa de estudios, sin embargo he escuchado de otras ofertas de manera oral sin embargo aún no he contado con dicha información para poder analizarla e integrarla a este avance.

**Figura 1. Programas universitarios en gestión cultural por nivel**



En lo que se refiere a su distribución geográfica, el mayor número de ellas se encuentran en Distrito Federal con 13 programas, seguido por Jalisco con 5, Chiapas y Puebla con 3, Veracruz, el Estado de México, Coahuila y Tabasco tienen 2, y los estados que cuentan sólo con una oferta son Aguascalientes, Sonora, Zacatecas, Michoacán, Nayarit, Oaxaca, Guanajuato, Yucatán, Chihuahua y Quintana Roo.

**Figura 2. Distribución geográfica de la oferta universitaria en gestión cultural**

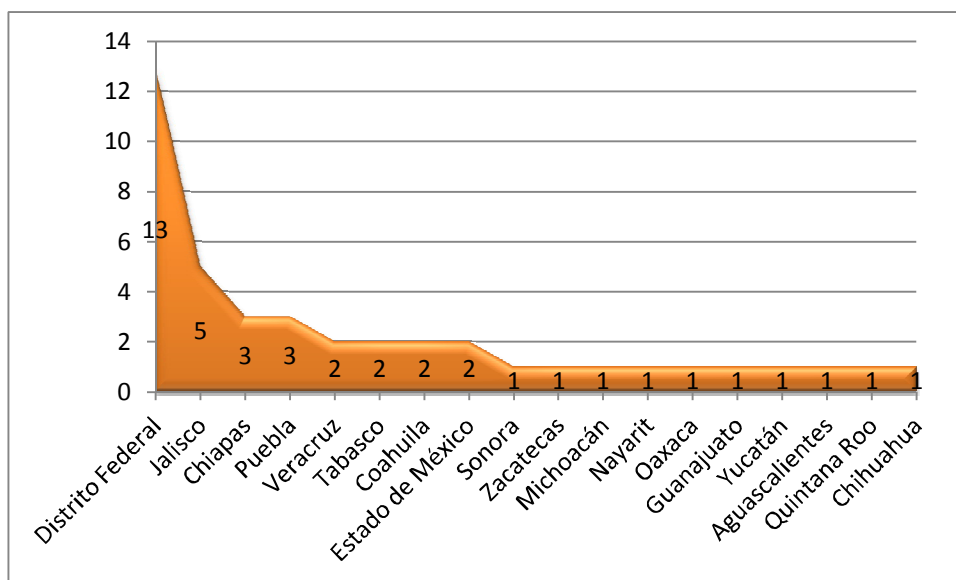




Tabla 1. Programas universitarios en gestión cultural

Institución	Programa	Nivel	Modalidad
Centro de Arte Mexicano	Maestría en Museología	Maestría	Presencial
Centro de Cultura Casa Lamm	Maestría en Estudios de Museos y Gestión del Arte	Maestría	Presencial
Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía «Manuel del Castillo Negrete» (ENCRyM)	Maestría en Museología	Maestría	Presencial
ICONOS, Instituto de Investigación en Comunicación y Cultura, S.C.	Maestría en Comunicación y Estudios de la Cultura	Maestría	Presencial
Instituto Mora	Licenciatura en Historia, con orientación en gestión del patrimonio cultural	Licenciatura	Presencial
	Licenciado en Emprendimiento Cultural y Social (campus Ciudad de México)	Licenciatura	Presencial
	Licenciado en Emprendimiento Cultural y Social (campus Estado de México)	Licenciatura	Presencial
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey	Licenciado en Emprendimiento Cultural y Social (campus Estado de México)	Licenciatura	Presencial
	Licenciado en Emprendimiento Cultural y Social (campus Santa Fe)	Licenciatura	Presencial
Instituto Tecnológico de Occidente de Estudios Superiores	Licenciatura en gestión cultural	Licenciatura	Presencial
	Maestría en Comunicación de la Ciencia y la Cultura	Maestría	Presencial
Instituto Tecnológico de	Licenciatura en Gestión y Desarrollo de	Licenciatura	Presencial



Sonora	las Artes		
Universidad Nacional Autónoma de México	Licenciatura en Desarrollo y Gestión Interculturales (sede Ciudad de México)	Licenciatura	Presencial
	Licenciatura en Desarrollo y Gestión Interculturales (sede Mérida)	Licenciatura	Presencial
Universidad Autónoma de Aguascalientes	Licenciatura en Ciencias del Arte y Gestión Cultural	Licenciatura	Presencial
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	Licenciatura en Gestión de Espacios Culturales y Recreativos	Licenciatura	Presencial
Universidad Autónoma de Coahuila	Maestría en Promoción y Desarrollo Cultural	Maestría	A distancia
Universidad Autónoma de la Ciudad de México	Licenciatura en gestión del patrimonio cultural	Licenciatura	Presencial
Universidad Autónoma de Nayarit	Licenciatura en Desarrollo Cultural	Licenciatura	Presencial
Universidad Autónoma de Zacatecas	Licenciatura en Desarrollo Cultural	Licenciatura	Presencial
Universidad Autónoma Metropolitana (Unidad Iztapalapa)	Especialización en Políticas Culturales y Gestión Cultural	Especialidad	A distancia
Universidad Benito Juárez Autónoma de Oaxaca	Licenciatura en Gestión Cultural y Desarrollo Sustentable	Licenciatura	Presencial
Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas	Licenciatura en Gestión y Promoción de la Artes	Licenciatura	Presencial
Universidad de Guadalajara	Licenciatura en Gestión Cultural	Licenciatura	A distancia



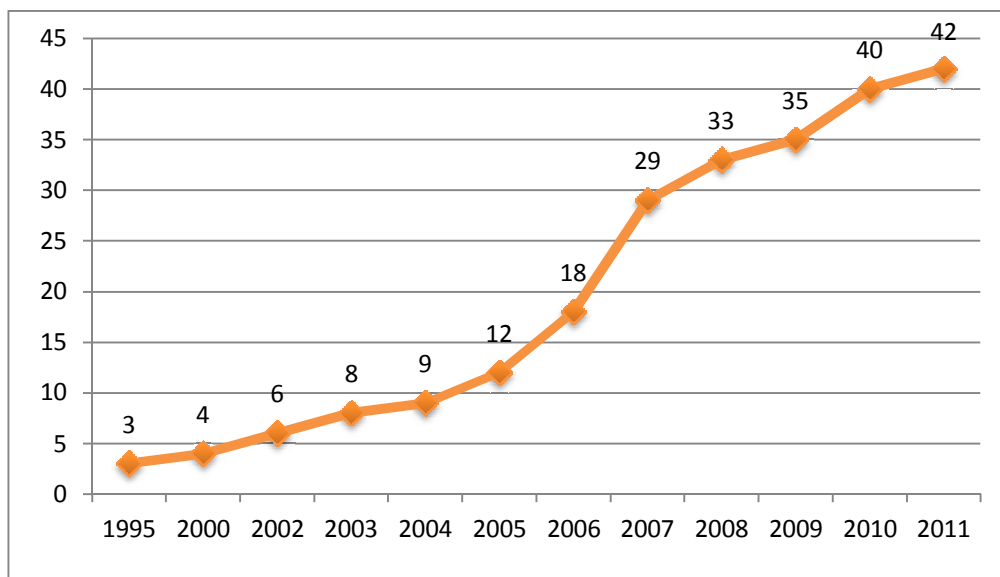
	Maestría en Gestión y Desarrollo Cultural	Maestría	Presencial
	Técnico Superior en Turismo Alternativo	Técnico Superior	Presencial
<b>Universidad de Guanajuato</b>	Licenciatura en Cultura y Arte	Licenciatura	Presencial
<b>Universidad de la Comunicación</b>	Licenciatura en Comunicación y Gestión de la Cultura y las Artes	Licenciatura	Presencial
<b>Universidad de las Américas Puebla</b>	Licenciatura en Relaciones Internacionales	Licenciatura	Presencial
<b>Universidad de Morelia</b>	Licenciatura en Turismo Cultural	Licenciatura	Presencial
<b>Universidad del Claustro de Sor Juana</b>	Licenciatura en Estudios y Gestión de la Cultura	Licenciatura	Presencial
	Profesional Asociado en Producción de Espectáculos	Técnico Superior	Presencial
<b>Universidad Iberoamericana Puebla</b>	Maestría en Gestión del Patrimonio Cultural	Maestría	Presencial
<b>Universidad Intercultural de Chiapas</b>	Licenciatura en Lengua y Cultura	Licenciatura	Presencial
<b>Universidad Intercultural de Chiapas</b>	Licenciatura en Turismo Alternativo	Licenciatura	Presencial
<b>Universidad Intercultural de Tabasco</b>	Licenciatura en Lengua y Cultura	Licenciatura	Presencial
<b>Universidad Intercultural del Estado de México</b>	Licenciatura en Lengua y Cultura	Licenciatura	Presencial
<b>Universidad Intercultural del Estado de Puebla</b>	Licenciatura en Lengua y Cultura	Licenciatura	Presencial
<b>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco</b>	Licenciatura en Desarrollo Cultural	Licenciatura	Presencial



	Licenciatura en Educación Artística	Licenciatura	A distancia
<b>Universidad Veracruzana</b>	Licenciatura en Gestión Intercultural para el Desarrollo	Licenciatura	Presencial
<b>Universidad Intercultural Maya de Quintana Roo</b>	Licenciatura en Lengua y Cultura	Licenciatura	Presencial
<b>Universidad Autónoma de Coahuila y Universidad Nacional Autónoma de México</b>	Doctorado en Ciencias y Humanidades para el Desarrollo Interdisciplinario	Doctorado	A distancia

Otra cuestión importante es el predominio de la modalidad presencial, ya que representa el 88% de la oferta en el país en contraste de un 12% que son a distancia. En lo que se refiere al crecimiento de la oferta, podemos observar que en los últimos 10 años ha sido exponencial siendo los años 2006 y 2007 cuando más programas iniciaron sus actividades, duplicando así la oferta; esto es, en el 2005 sólo había 12 programas y sólo en los dos años referidos se agregaron otros 17 más.

**Figura 3. Crecimiento de la oferta de programas universitarios en gestión cultural**





## ➤ Logros y pendientes de la profesionalización

El proceso de la profesionalización de la gestión cultural en México se ha dado de manera acelerada en los últimos quince años. Dentro de este proceso, podríamos distinguir de manera general cuatro etapas: La primera tiene que ver con el crecimiento de aparato cultural del Estado mexicano el cual se convierte en el gran empleador y capacitador desde la práctica. La segunda se caracteriza por una intensa discusión y reflexión sobre la necesidad de definir perfiles y capacitar a los trabajadores del Estado. En la tercera etapa, se da una gran apertura de ofertas en educación continua centrada sobre todo a la capacitación de los gestores culturales en activo. La cuarta contemplaría la apertura y crecimiento de las ofertas de formación universitaria sobre todo de licenciatura.

Así pues, a mi parecer, la profesionalización en México de los gestores culturales se ha venido dando a partir condiciones y situaciones tanto de orden político, económico y social y en íntima relación con lo que sucede en Latinoamérica y España<sup>7</sup>, no obstante podríamos identificar al menos cinco elementos clave:

1. La demanda de empleadores públicos, privados y asociativos de profesionistas en el diseño, ejecución y evaluación de acciones culturales.
2. La implementación del modelo económico neoliberal en México que influyó en la disminución del financiamiento público a la cultura, la implementación en el sector cultural de ideologías y modos de administración provenientes de las empresas privadas (Nivón, 2006), así como una menor participación e intervención del Estado en el sector y un aumento de la iniciativa privada en los circuitos culturales (Berman y Jiménez, 2006).
3. Una mayor demanda por parte de la ciudadanía por participar en la generación de acciones culturales desde la asociatividad, lo cual ha requerido que los ciudadanos o grupos de ciudadanos tengan las competencias suficientes para diseñar e

---

<sup>7</sup> Para una mayor exposición sobre el tema consultar Mariscal, 2009; Cuadrado, 2007; Martinell, 2009; y Jiménez, 2006.



implementar proyectos culturales, así como la gestión de recursos en fuentes de financiamiento públicas, privadas y comunitarias.

4. La generación de grupos y redes de gestores culturales que han generado espacios y herramientas de discusión, reflexión y comunicación de las experiencias, necesidades y problemáticas.
5. La toma de conciencia gremial de los gestores culturales que se han formado desde la práctica lo cual ha traído consigo una demanda de reconocimiento económico, laboral y académico en las instituciones donde se desempeñan y en relación con otros profesionistas que operan en el sector cultural.

Creo que a estas alturas del escrito, el lector se hará la pregunta del millón: ¿Qué pendientes y retos tenemos en este proceso de profesionalización? Sin duda toda respuesta sería deficiente e incompleta debido a la gran diversidad de visiones y expectativas que hay entre los gestores del campo disciplinar y laboral. Sin embargo, creo que los que estamos involucrados en este proceso estamos iniciando una nueva etapa que requerirá de calma y reflexión, es decir, creo (y espero) que ya se baje un poco «la calentura» por la apertura exponencial de ofertas académicas y nos centremos más en los procesos de consolidación de las mismas. En ese tenor, creo conveniente hacer algunas anotaciones de los retos y pendientes que tenemos que enfrentar en los próximos diez años:

- La consolidación de los programas de formación universitaria. Como ya lo expuse, se ha dado un crecimiento exponencial de las ofertas de formación lo cual nos permite por una parte proporcionarles a los gestores culturales en activo un título profesional, y por otra, formar nuevos gestores que recién egresan de los bachilleratos y que ven en la gestión cultural un campo de desarrollo profesional. Sin embargo, creo que en este momento somos muchos y diversos, pero no nos conocemos. Por ello, uno de los retos en los próximos años es poder generar espacios de reconocimiento (ojalá llegáramos a intercambio y coproducción) entre los programas de formación en gestión cultural en el país, no sólo de quienes los coordinan, sino también de su planta docente y alumnado. Otra cuestión importante en este renglón, es la definición y unificación de criterios de desempeño profesional de los gestores, ya que en regularmente las mismas universidades no lo tienen claro y esto ha frenado la conformación social de la profesión (Brambila, 2009a:122).
- La formación de formadores en gestión cultural. Actualmente los programas en gestión cultural de las universidades ya cuentan con una planta docente más o menos estable lo





cual permite que se pueda generar un trabajo colegiado; sin embargo, aún está pendiente su formación docente, ya que es una de las contradicciones que no se han podido resolver: por una parte se encuentran gestores con gran experiencia en el campo que no pueden ser contratados por que no cuentan con un título, y por otra parte tenemos personas que tienen el título en algún área afín pero sin mucha experiencia en la gestión cultural. Aquí es donde debemos trabajar por ambos lados, acreditando competencias de los gestores con experiencia para darles un título (y que formen parte de nuestra planta docente) y además capacitando en la práctica a los titulados sin mucha experiencia. Esto, por supuesto, implica la necesidad de diagnosticar cuales son los perfiles actuales de los docentes en gestión cultural y la definición de perfiles deseables en este campo. De la misma manera, es necesario «construir cuadros académicos especializados así como un lenguaje académico común y consensado el cual abarque cada una de las particularidades de la gestión cultural» (Ibid.:123) ya que en las actuales licenciatura suele presentarse inestabilidad, dispersión e improvisación dentro de la integración y formación de los cuadros docentes (ídem).

- La consolidación de grupos y redes gremiales. Este es un asunto que compete a la sociedad civil. Actualmente existen ya algunos grupos formal e informalmente constituidos que realizan acciones de socialización de la práctica. Iniciativas como 3D2, el Colegio Mexicano de Gestores Culturales, Cultura en Red, entre otros, son muestra de la necesidad de los gestores por asociarse. En ese sentido, uno de los retos es el fortalecimiento del asociatividad formal en el gremio que luche por derechos y reconocimiento profesional. ¿Qué se necesita una Asociación Nacional de Gestores? Ojalá y no solamente una, sino varias en diversas latitudes, con distintos integrantes e inquietudes, especializadas, generalistas, en fin, como la propia realidad lo demande, la cuestión es que la sociedad civil participe de manera activa en el proceso.
- El fortalecimiento del servicio civil de carrera. Uno de los elementos importantes en los que debemos poner un énfasis especial, es en la implementación de este servicio en los tres niveles: federal, estatal y municipal; de tal manera que muchas direcciones coordinaciones y jefaturas de cultura puedan ser ocupadas por gestores culturales profesionales. Esto implicará nuestra participación activa y propositiva en reformas de leyes y reglamentos.
- Certificación de competencias laborales en gestión cultural. En la actualidad ya existen las condiciones para crear grupos técnicos que desarrollen estándares de competencias y sus instrumentos de evaluación para que se integren en el registro nacional del CONOCER, con



la participación de universidades y gestores culturales, se podrían definir perfiles laborales y profesionales como lo han hecho en otros países como en España.<sup>8</sup>

- Una mayor participación de los gestores culturales profesionales en la iniciativa privada. Como ya se comentó, el Estado es el gran empleador de estos profesionistas, sin embargo la oferta laboral en las instituciones gubernamentales cada vez es más reducida por lo que será necesario que los egresados de los programas académicos en gestión cultural puedan insertarse cada vez más a la iniciativa privada. Esto implicará por una parte el replanteamiento de algunos diseños curriculares que no desarrollan competencias profesionales para este contexto, así como el convencimiento de las empresas de la importancia y utilidad del gestor cultural en su negocio.
- Generación y consolidación de grupos de investigación en gestión cultural. La información sobre grupos de investigación académica es muy dispersa, y si bien tenemos conocimiento general de algunos grupos<sup>9</sup>, será de gran importancia en los próximos años el fortalecimiento de la investigación científica en el campo de la gestión cultural cuyos resultados puedan aportar a la construcción de conceptos y metodologías propias de la gestión cultural que impacten en los procesos de formación y del desempeño profesional de sus egresados.
- Ampliación de la bibliografía en gestión cultural. En la actualidad sólo existen dos colecciones especializadas en el campo: «intersecciones» del CONACULTA y «Análisis y gestión cultural» de la Universidad de Guadalajara. Sin embargo es necesario un aumento en la publicación especializada en gestión cultural y mejores canales y estrategias de distribución. No obstante es necesaria la participación no sólo de los académicos sino también de los gestores culturales en activo que puedan sistematizar, documentar y socializar sus prácticas. También es un llamado para todas las editoriales comerciales e independientes para publicar autores que se especializan en nuestro campo (porque además hay un buen nicho de mercado).

---

<sup>8</sup> Al respecto, el lector puede consultar algunos documentos elaborados por la FEAGC en [www.federacion-agc.es](http://www.federacion-agc.es).

<sup>9</sup> Al menos conozco seis: el “Laboratorio de Investigación y Desarrollo en Comunicación Compleja” de la UNAM; el de “Cultura Urbana” de la UAM-I; el de “Restauración y Museología” de la Universidad Veracruzana; el de “Historia de la vida cotidiana y la Educación” del Colegio de México y finalmente los de “Política Cultural, Discursos y Actores Sociales” y “Gestión de la Cultura en Ambientes Virtuales” de la UdeG.



- Conformar un repositorio de experiencias en gestión cultural. Es necesario crear una base de datos abierta para la documentación y socialización de experiencias de los gestores culturales, no solo para el reconocimiento de las personas y sus temáticas de proyectos, sino también que permita conocer a detalle sus experiencias, aciertos y errores, de tal manera que permita experimentar en cabeza ajena y así fortalecer los procesos de formación e innovación de la práctica profesional.

Sin duda, aún quedaron muchas ideas en el tintero y seguramente existirán diversos elementos que no consideré para este análisis; pero también esto es síntoma de este proceso que estamos viviendo, ya que los gestores culturales que formamos parte del proceso de profesionalización (ya como estudiantes, docentes, investigadores o interesados) requerimos seguir documentando dicho proceso, reflexionar y discutir sobre su tendencia y sobre todo, imaginar futuros posibles en los que podamos lograr dentro de pronto la consolidación de la gestión cultural como campo disciplinar y laboral. Al menos, ya vamos en camino.

## ➤ Bibliografía

- ✂ Azuela de la Cueva, Alicia (2005), *Arte y poder*. México: Colegio de Michoacán, FCE.
- ✂ Gallino, Luciano (2001), *Diccionario de sociología*. México: Sigo XXI.
- ✂ Berman, Sabina y Jiménez, Lucina (2006), *Democracia cultural*. México: FCE.
- ✂ Brambila Medrano, Blanca Antonia
- ✂ \_\_\_\_\_ (2009a), *Tendencias de formación profesional de la gestión cultural en México*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Promoción y Desarrollo Cultural. Universidad Autónoma de Coahuila.
- ✂ \_\_\_\_\_ (2009b), «La formación para el promotor cultural en México: antecedente y características» en *Educación y gestión cultural*. Experiencias de acciones culturales en prácticas educativas. José Luis Mariscal (compilador) Guadalajara: Universidad de Guadalajara.



- ✂ Cuadrado García, Manuel (2007), «Formación e investigación en el ámbito de la gestión cultural» en *Actas del I Congreso Internacional sobre formación de gestores y técnicos de la cultura*. Carolina Llabata Ponce (coordinadora). Valencia: Serviçi d'Assistència i Recursos Culturals.
- ✂ Jiménez López, Lucina (2006), *Políticas culturales en transición: retos y escenarios de la gestión cultural en México*. México: CONACULTA.
- ✂ Mariscal Orozco, José Luis (2009), «Introducción: Cruces e interacciones entre educación y gestión cultural» en *Educación y Gestión Cultural. Experiencias de acciones culturales en prácticas educativas*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- ✂ Martinell Sempere, Alfons (2009, Julio), «Las interacciones en la profesionalización en gestión cultural» en *Pensamiento Iberoamericano*. No. 4. AECID, Fundación Carolina.  
<http://www.pensamientoiberoamericano.org/xnumeros/4/pdf/pensamientolberoamericano-106.pdf>
- ✂ Mendez Medina, Crisol y Orozco Heredia, María Guadalupe (2007), *La institucionalización de la gestión cultural en Guadalajara: Una mirada sociológica*. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Sociología. Universidad de Guadalajara.
- ✂ Monsivais, Carlos (Enero, 1987), «Muerte y resurrección del nacionalismo mexicano» en *Revista Nexos*. Año X, vol. 10, Num. 109. México: Centro de Investigaciones Cultural y Científica.
- ✂ Nivón, Eduardo (2006), *Política cultural. Temas, problemas y oportunidades*. México: CONACULTA.
- ✂ Ornelas Tavárez, Gloria Evangelina (2000), *Formación docente ¿en la cultura? Un proyecto cultural educativo para la escuela primaria*. México: universidad Pedagógica Nacional.
- ✂ Tenorth, Heinz-Elmar (enero, 1988), «Profesiones y profesionalización. UN marco de referencia para el análisis histórico del enseñante y sus organizaciones» en *Revista de Educación*. No, 258. México: SEP.



## ➤ Síntesis Curricular

**José Luis Mariscal Orozco:** Candidato a doctor en Antropología Social. Es profesor investigador del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara. Ha sido diseñador y docente de programas educativos a nivel superior y posgrado relacionados con la gestión cultural.

Es director de Habilis Consultoría en Proyectos Socioculturales. Ha participado como evaluador y dictaminador de proyectos en programas de fomento cultural. Es consejero ciudadano del Consejo Estatal para la Cultura y las Artes del Estado de Jalisco.

Sus investigaciones y publicaciones han sido en el ámbito de la cultura popular y la gestión cultural, entre ellos se encuentran: Proceso sociocultural de una identidad festiva (2004); El devenir de una tradición (2006); La formación y capacitación de los gestores culturales (2006); Arte popular y discurso científico (2007); Políticas culturales: Una revisión desde la gestión cultural (2007); Educación y gestión cultural (2009); Modelos de Formación universitaria en gestión cultural en México (2010); entre otras



# De profesión: gestor/a cultural

Ana Vázquez Barrado

## Resumen

El artículo, en tono ensayístico, orienta al futuro gestor/ cultural sobre el trabajo que tendrá que desarrollar en un contexto como es el de la Cultura. Un contexto cuyos límites no están claros, donde las reglas son cambiantes y se enmarca en una sociedad globalizada tejida de redes que han dado lugar a una nueva lógica comunicativa hecha de miles de fragmentos.

## Palabras claves

Cultura, Gestor/a cultural,  
Visión, Planificación estratégica,  
Diagnóstico, Intervención y Evaluación  
Cultural, Acción cultural exterior,  
Sociedad de la información.



Los profesionales de la Cultura trabajamos en un ámbito laboral especialmente complejo en el que las reglas del juego no están sujetas, ni son permanentes. No es el mundo de la economía, ni del derecho, ni de las humanidades, es mundo mucho más amplio, más inaprensible en toda su globalidad. A esto se une unas reglas de juego mutantes en las que  $2 + 2$  pueden ser 4 o igual a 5 o las dos cosas a la vez o ninguna de ellas. Esta naturaleza compleja que además se imbrica en lo que hemos denominado la Sociedad del conocimiento, solicita al profesional de la Cultura que sepa gestionar la incertidumbre, lo imprevisible y el caos como elementos de oportunidad.

El gestor/a cultural es un profesional capaz de manejar eficazmente tanto los símbolos, las imágenes, las metáforas, las percepciones subjetivas de los individuos, las necesidades y demandas ciudadanas en constante cambio y de la sociedad en General («Cultural»), como los parámetros relacionados con la demanda, asistencia, viabilidad, contratos... («Gestión») A todo esto se unen las características de las singulares organizaciones culturales: fundaciones, asociaciones, instituciones... Múltiples organizaciones y entidades muy distintas entre sí. Para saber qué gestores/as culturales necesitamos (parece que esto lo sabemos) tendremos primero que cuestionarnos sobre nuestras organizaciones culturales. Si toda Gestión Cultural tiene como uno de sus objetivos principales la participación, la democracia real, el acceso a la cultura y nuestras organizaciones culturales son jerárquicas, hieráticas y antidemocráticas en la praxis, algo no está funcionando.

Piénsese que el nacimiento y desarrollo de esta profesión ha venido acompañado de la democracia. Un maridaje necesario a la fuerza e indisoluble en el tiempo. La gestión cultural es un ejercicio de la libertad y la diversidad. Sin libertad no hay necesidad de gestión cultural pues ésta se deriva de la existencia de la libertad de creación. No en vano, y permítame el lector que me refiera al caso de mi país, España, hasta la llegada de la democracia no apareció un nuevo grupo de trabajadores públicos, un tanto singular, que creía en la Cultura como un modo de mejorar y/o cambiar el mundo. Con la democracia nacieron nuevas estructuras de gestión que condujeron a la descentralización del Estado y en ese marco, la Cultura adquirió una dimensión política notoria. En definitiva, la gestión cultural debe ser un proceso de construcción colectiva y compartida desde la libertad, en un campo abierto a la diversidad de pensamiento, a lo heterogéneo, al aprendizaje constante y a la autonomía que legitima la propia Cultura.

Y si la libertad es un ingrediente básico para que exista la gestión cultural es necesario que esto se repita dentro de las propias organizaciones con el fin de que podamos contar con los trabajadores que lo cultural necesita. Gestores/as que rechacen la pasividad y desarrollen una actitud activa y voluntarista, anticipadora y moldeable, abierta al cambio, autocrítica, que se salga de la rutina para descubrir y poner en marcha soluciones creativas. Flexibles frente inmovilistas,



arriesgados/as frente a conservadores/as, proactivos/as frente a reactivos/as, imaginativos/as frente a tecnócratas.

## ➤ DE LA DEFINICIÓN DE GESTOR/A CULTURAL

No voy a caer en la trampa. Intentar definir «gestor/a cultural» es pretender poner vallas al campo y no por la primera palabra del término, obviamente, sino por la segunda, absolutamente inabarcable.

Definir, etiquetar, encorsetar es traicionar el carácter transversal, fronterizo, híbrido, heterodoxo inherente a la propia naturaleza de un gestor/a cultural. No somos artistas, ni juristas, ni economistas, ni sociólogos, ni filósofos... nos nutrimos de todo pero nuestra actividad está más allá de los límites disciplinares. Existen herramientas para lo gestionable pero la parte interesante de nuestro trabajo es la parte no gestionable. Tienen que existir elementos en los procedimientos que no sean gestionables. Y últimamente echo de menos estos aspectos intangibles que es lo que también participa en la dotación de una especificidad única a nuestra profesión. Y echo de más esa obsesión que parte de una visión economicista de la Cultura y que pretende reducir a indicadores y parámetros la gestión cultural. Hay elementos que no son objeto de lo medible. Así es y así debe ser.

No quiero decir con esto que la Cultura sólo tenga una raíz espiritual y que nos desliguemos de lo terrenal olvidándonos de la parte técnica imprescindible, ni muchísimo menos, pero sí que encontremos el justo medio porque ahí está nuestra esencia y resuelto esto, también sabremos qué gestores/as culturales necesitamos.

## ➤ DE LA PREPARACIÓN DEL GESTOR/A CULTURAL

A diferencia de otros campos la formación en Gestión Cultural ha construido su conocimiento a partir de la conceptualización de la práctica, incorporando contenidos de diferentes disciplinas pero con pocos aportes de la investigación aplicada.





Actualmente la oferta formativa es amplia y muy joven si lo comparamos con cualquier otra materia. Además siguen sin entenderse muy bien qué es eso de la formarse cómo Gestor cultural. Y lo más preocupante es que se sigue admitiendo, a nivel de opinión pública, que cualquiera un poco despierto puede trabajar en Cultura. Las técnicas precisas, los instrumentos contrastados y la acumulación procedimental que solidifica a una profesión y le otorga un espacio definido son las razones que deben llevarnos a seleccionar a un/a gestor/a cultural. Nadie se plantea que un médico especialista o un economista sea alguien que desconozca su profesión o no tenga estudios. Sin embargo, sí nos encontramos con cargos de confianza en puestos de gran responsabilidad, decisores, sin previa experiencia en gestión cultural. Estoy segura de que esa divisoria entre cargos de confianza en el ámbito cultural sin experiencia que tantas veces se produce y el personal provisto del conocimiento dejará de existir. Confío en que los políticos incorporen entre sus creencias la de que la gestión cultural es un saber técnico de responsabilidad y no caigan en la frivolidad de confiar ciertos cargos a gentes neófitas en la materia.

En la actualidad existe, como decía, una oferta formativa. A nivel general, en los últimos años, se ha ido observando el abandono de los másteres como título propio de la universidad que permitía contratar a profesores del mundo profesional y el incremento de los másteres oficiales impartidos por profesores de plantilla de las distintas facultades sin experiencia práctica en gestión cultural. El resultado es que la mayoría de las propuestas de formación proporcionan amplios contenidos de carácter teórico pero carecen de la lógica y la dinámica de la praxis, de la práctica diaria de la profesión y no señalan suficientemente la importancia de la investigación. El resultado es que nos estamos encontrando con muchos estudiantes que al acabar tienen conocimientos teóricos pero carecen de las competencias y habilidades necesarias para la gestión cultural. Y no sólo eso, desconocen también los valores que deben tener o hacer suyos así como de las exigencias personales de esta profesión y de los intereses e inquietudes que deben acompañar o haber acompañado a lo largo de su existencia a alguien que quiera ser un futuro gestor/a cultural. Lo ideal sería que los alumnos formados previamente accedan después a la profesión, para volver más tarde como docentes a la vez que siguen manteniendo su actividad como gestores/as.

En el marco concreto de los países hispanohablantes, la enorme diversidad cultural, contextos y niveles de desarrollo hace muy complicado un marco único para la formación en gestión cultural y la capacitación de los gestores/as es más, no creo que sea conveniente. Lo aconsejable es que aprendamos de las diferentes propuestas, modelos y experiencias, esa es nuestra riqueza. Además en algunos contextos de América Central y del Sur en los que Cultura y Desarrollo van de la mano con el fin de facilitar el acceso a la cultura de todos, habría que incluir al otro lado de la luna, es decir, que las políticas de Desarrollo social se vinculen a la Cultura. No es suficiente con que la



gestión cultural incorpore la dimensión del Desarrollo. Los programas de desarrollo no tienen sentido sin la perspectiva cultural. Por eso creo que la formación de gestores/as sociales para el desarrollo tiene que incluir módulos relativos al ámbito cultural. E igualmente el gestor/a cultura que se especialice en Desarrollo asuma las tareas derivadas de la Cooperación de Cultural para el Desarrollo y no un especialista en Desarrollo a secas.

También me gustaría subrayar que la formación del gestor/a cultural no acaba ni empieza en la universidad. No se acaba porque nuestra profesión requiere una formación continua, permanente, pues está demostrado que tras 5 años un profesional puede quedar obsoleto. Pero tampoco empieza en la Universidad. ¿Quieres ser gestor/a cultural? Entonces pregúntate: En los últimos tres meses ¿Cuántas veces has ido al cine, a ver qué y por qué? ¿A cuántas inauguraciones de exposiciones has acudido? ¿Qué has leído? ¿Conoces la cartelera teatral que ha ofrecido y ofrece tu localidad en este momento? ¿Podrías hacer una reflexión sobre la revista, suplemento, cultural que te resulte más interesante? etc. Esto es lo primero. Si el máster, la maestría, diplomatura, licenciatura en gestión cultural no cae en un campo abonado, regado, rico en experiencias, por mucha formación que adquieras la semilla encontrará un campo baldío, estéril. Te convertirás en un tecnócrata de la gestión cultural o mejor dicho de la gestión. Quizá la competencia más importante de un gestor/a cultural es la «Visión». La visión se apoya en el conocimiento. El aprendizaje es un camino largo pero tú capital intelectual, lo que tú generes a partir de ahí, es lo interesante. Esta profesión tiene que ver con la cultura y su generación, no vas a trabajar en una empresa textil en la que tengas que conocer las mejores telas, sino en un organismo cultural, tienes que ser una mujer o un hombre de cultura. No tengo ninguna duda en que el poder está en el conocimiento y en la capacidad de desarrollar ese conocimiento. Sin él no hay visión y sin visión no existe el gestor/a cultural.

## ➤ DE LOS VALORES Y ACTITUDES DEL GESTOR/A CULTURAL

La gestión cultural gestiona valores y por lo tanto requiere de sus profesionales que hagan suyos los valores que pretenden desarrollar externamente. Gestionamos para crear experiencias en la ciudadanía, conocimientos, percepciones, emociones, para fijar o desarrollar nuevos, valores, para crear o impulsar nuevas relaciones en un entorno en constante cambio. Percibir ese cambio, reaccionar, decidir acciones es gestionar cultura. Acciones que son en sí mismas parte integrante



del flujo de los acontecimientos que llevan a su vez a nuevas ideas, cambios, evaluaciones y futuras acciones.

Ante tal situación el profesional debe tener muy claro qué es un servicio cultural y cuáles son sus objetivos. Mantener una línea de pensamiento constante y coherente es imprescindible para desarrollar tus tareas y no olvidar nunca que todas tus acciones tienen un destinatario: el ciudadano. Trabajas para, por y con los ciudadanos. La Cultura no es una imposición sino una opción en libertad hacia el conocimiento y de acceso para todos. Tiene que estar a disposición del ciudadano, no al revés. Es nuestro deber moral procurar, en definitiva, una ciudadanía con conocimientos más amplios porque el desarrollo cultural del ciudadano, el saber, el capital intelectual, es el recurso fundamental de cualquier Sociedad y el garante de su progreso.

Hay actitudes imprescindibles en el carácter de un gestor/a cultural como son la creatividad (creatividad en la búsqueda de alternativas e innovación sin perder de vista el contexto), la visión (de la que ya hemos hablado), la flexibilidad (qué se tiene o no se tiene, y va ligada a la seguridad personal, es decir, a tu conocimiento), el sentido común (necesario para hacer viable cualquier proyecto) y una sensibilidad de comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales (entender los procesos creativos y establecer relaciones de cooperación). Y todo ello desde un trabajo en equipo que atempere egos. Si queremos crecer en Cultura hay que incinerar los egos que dificultan todo entendimiento. Egotismo y egolatría son dos enfermedades que no debería padecer nunca un buen/a gestor/a cultural pero que siempre estén ahí, a la vuelta de la esquina, acechando.

## ➤ DE GESTIONAR EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

La sociedad del conocimiento genera mayor complejidad, caos, incertidumbre y los gestores/as culturales del siglo XXI tienen que ser capaces de gestionar estos elementos incorporando todas las oportunidades que las TIC ofrecen. Oportunidades para universalizar el acceso a la cultura, explorar nuevos modos de gestionar proyectos, así como simplificar los procesos de trabajo, aumentar la transparencia de la gestión pública y fomentar la participación.

La realidad nos obliga a reubicar el papel del gestor/a cultural, no sólo en relación con el ámbito territorial de su trabajo sino en la construcción de los productos y servicios culturales que ofrecer a los usuarios y de los nuevos espacios de participación que puede generar. Creo que en



este territorio complejo de las redes, el gestor puede ser un productor de ideas y propuestas, un profesional que crea, analiza tendencias y descubre intereses colectivos, y no un mero administrador, programador o un ejecutor de propuestas ajenas. Un gestor/a que opte por una gestión estratégica basada en la reflexión sistematizada y en una actitud orientada al futuro es una vía válida para responder a las características de esta problemática, cuya complejidad solicita un sistema de similar nivel de complejidad. Un pensamiento directivo caracterizado por la apertura al entorno, la acción voluntarista, la reflexión crítica, la planificación y la adaptabilidad. Un pensamiento estratégico que propicie una cultura en la que el cambio se perciba como un estado natural.

No solamente se trata de una adaptación de la forma de gestionar sino que estamos ante un cambio total, ante una revolución que incorpora nuevas posibilidades y perspectivas de la acción cultural que a su vez convive con formas tradicionales. Un entorno dinámico como nunca, donde el desarrollo de competencias orientadas a la iniciativa y emprendimiento va a ser imprescindible. En esta sociedad de la información y de la globalización, la dimensión internacional de la gestión cultural adquiere una notable importancia dada la interdependencia entre regiones geopolíticas. La Cultura puede estar en la agenda internacional en la medida en que contribuya a la identificación de problemas a nivel mundial y sea capaz de ofrecer soluciones diferentes.

## ➤ DE LA PRAXIS DEL GESTOR/A CULTURAL

En el proceso de consolidación de la gestión cultural como campo profesional ha sido definitiva la descripción del perfil de un gestor/a cultural, de un referente profesional que lo diferencie de otras profesiones. La capacitación en cultura es estratégica y esencial para la construcción y el fortalecimiento del espacio de influencia del sector. Una reflexión a la búsqueda de esta especificidad de la gestión cultural pero dentro de la perspectiva pluridisciplinar de la profesión ha sido y sigue siendo importante.

En los últimos años, parece que la denominación de «gestor/a cultural» es la que, al parecer, ha ganado la partida. Algunos autores consideran que abarca todas las denominaciones precedentes y que incluye todos los aspectos anteriores; otros investigadores se oponen al término por considerar que la palabra «gestión» convierte las prácticas culturales en meras actividades económicas; y, por último, hay un grupo de autores que ve oportuna la utilización del término ya que responde a la actual práctica cultural, siempre sin perder de vista que lo que es gestionable en la



cultura sólo puede entenderse a la luz de lo no gestionable, como ya hemos comentado, nos referimos a la libertad, la autonomía, la independencia de los procesos culturales, la creatividad, etc.

Las competencias de un gestor/a cultural son múltiples pero podemos agruparlas en cuatro conjuntos principales:

**1. Diagnóstico.** Competencias y habilidades relacionadas con los procedimientos, técnicas e instrumentos para analizar el entorno social: la exploración, la problemática, los modelos de análisis, los indicadores, la recopilación de datos y el análisis de la información. Situar tu acción profesional a escala local y global. Para disponer de esta visión gerencial es imprescindible poseer un mapa de referencias e indicadores culturales completo del territorio y del sector para luego establecer el criterio que determine nuestras acciones. Por lo tanto el gestor/a tendrá que realizar un análisis del entorno que incluya tanto la dinámica territorial como la sectorial.

Puesto que no podemos cambiar las circunstancias del contexto es fundamental que el gestor/a cultural sea capaz de saber trabajar con ellas y este análisis le permitirá concluir en un diagnóstico y en las posibles oportunidades y amenazas que podría encontrar en su trabajo.

A ese análisis externo y con el fin de concluir en un diagnóstico correcto, el gestor/a no debe olvidar hacer un análisis interno del organismo cultural en el que desempeña sus tareas. A diferencia del entorno, algunos de estos factores internos si podemos modificarlos para adaptarlos a las necesidades del proyecto. El análisis interno nos permite conocer nuestros puntos fuertes y a la vez ser consciente de nuestras debilidades con el fin de buscar posibles soluciones y de tenerlas en cuenta a la hora de definir nuestro proyecto cultural.

Analizado y estudiado el contexto podremos pasar a definir nuestro proyecto cultural. La Definición de éste requiere su redacción es decir no puede permanecer en nuestra cabeza hay que producir un documento escrito, guía imprescindible. Esta parte del trabajo no es descriptivo sino que es el momento de tomar grandes decisiones. Es el momento de posicionarse, de significarse de optar por un modelo de intervención u otro, de fijar objetivos, estrategias, destinatarios, modelo de gestión y contenidos. La competencia fundamental para esta parte del proyecto es lo que hemos denominado «visión».

**Tabla I: Resumen Fase 1 de la praxis del gestor/a cultural (Diagnóstico y Definición)**

## ANÁLISIS DEL ENTORNO (DIAGNÓSTICO)



	Características generales (red de transporte, población distribución...)
Dinámica territorial	Indicadores económicos (distribución de la población por sectores, renta per cápita, tasa de desempleo...)  Indicadores sociológicos (minorías, normas y valores...)  Indicadores demográficos (número de habitantes, tasa de analfabetismo, migración..)  Indicadores culturales (nivel de instrucción mapa de equipamientos culturales...)  Contexto político: régimen, libertad....
Dinámica sectorial	Contexto político del sector, políticas culturales de otros agentes, antecedentes, entorno de mercado: agentes, competencia, circuito, público, programación y oferta cultural, desequilibrios, equipamientos, posicionamiento del sector...
<b>ANÁLISIS INTERNO ( DIÁGNÓSTICO)</b>	
Trayectoria de la organización	Antigüedad, evolución, tipos de actividades, incidencia en el territorio y en el sector, relaciones, contactos...)
Estructura formal	Tamaño, situación en el contexto general de la red, distinciones con respecto a ésta.
Funcionamiento	Circulación de la información interna, planificación, toma de decisiones, mecanismos operativos, mecanismos de estímulo y motivación, comunicación interna.
Recursos	Humanos, medios, económicos...
Justificación	Capacidad para argumentar sobre la necesidad del proyecto

REDACCIÓN DE PROYECTO (DEFINICIÓN)	
Misión	Fin o meta del organismo o institución
Objetivos	<p>Generales: son objetivos de contenidos más bien cualitativos el proyecto cultural general y que se evalúan como medida de éxito. Suelen ser de carácter cultural, social, comunitario...</p> <p>Específicos: son objetivos más concretos y medibles dirigidos a cada programa del proyecto general.</p> <p>Operativos: Objetivos internos sobre el funcionamiento de la estructura del proyecto. Suelen ser de tipo organizacional, económico...</p>
Tema y/o contenidos	<p>Definición de los bloques temáticos que aborda el proyecto y su justificación.</p> <p>Secuenciación de contenidos.</p> <p>Factores de innovación y/o de carácter experimental si ha lugar.</p>
Destinatarios	Características del público, nivel de instrucción, hábitos culturales, ocupación, edades, sexo...
Estrategias	Conjunto de líneas estratégicas encaminadas a conseguir los objetivos, en relación al público destinatario y con las experiencias anteriores.
Programación o Plan de Acción	<p>Actividades principales</p> <p>Actividades complementarias</p> <p>Actividades paralelas o derivadas.</p>
Modelo de gestión	Modelo de gestión propia, directa mixta, delegada...

**2. Planificación.** Requiere competencias y habilidades compartidas y relacionadas con la definición del proyecto: fijar objetivos, elaborar líneas estratégicas y mecanismos para ejecutarlas,

sistemas de control y evaluación, conocer los principios jurídicos y de economía, la consecución de patrocinio, la gestión de personal, la comunicación y la captación de público son aspectos concurrentes al momento de planificar y programar

**Tabla II: Resumen Fase 2 de la praxis del gestor/a cultural (Planificación)**

PLANIFICACIÓN	
Temporalización	Cronograma de todas las acciones secuenciadas y con los tiempos máximos previstos, mínimos y óptimos.
Gestión de recursos humanos	Previsión de necesidades equipos de trabajo: Procedimientos de Comunicación y Coordinación
Gestión de recursos humanos	Infraestructuras, técnica...
Gestión de la comunicación	Plan de Comunicación Externa: Líneas estratégicas, objetivos.
Gestión Económica y financiera	Plan de viabilidad: Viabilidad económica del proyecto, Cálculo de la financiación externa necesaria, Rentabilidad
	Presupuesto estimativo por partidas: fondos previstos y procedencia, gastos fijos, costes variables...
	Plan de patrocinio: Objetivos, Prestaciones y Contraprestaciones, paquetes de exclusividad, Agentes....
Aspectos jurídicos	Legislación laboral, derechos de autor, legislación sobre espacios de concurrencia pública....





Ejecución. Es la fase de implementación del proyecto es decir de la fase operativa. Las grandes decisiones está tomadas ahora hay que decidir las acciones operativas para desarrollar el proyecto de acuerdo a su definición. La planificación general operativa y la dirección de la ejecución de los trabajos garantizan el buen desarrollo de las actividades programadas y del cumplimiento de objetivos. Solicita competencias y habilidades relacionadas con los procedimientos, técnicas e instrumentos para la producción y para que el servicio llegue al ciudadano. En este punto confluyen el diagnóstico y la planificación tanto en la dimensión socioeconómica (cultura organizacional sistemas de dirección, financiación, recursos financieros, regulaciones legales...), como la humana (recursos humanos, motivación, compromiso...), pasando por la divulgativa (marketing social, investigación de mercados, imagen de la organización, tipologías y segmentos de los usuarios) y la productiva (características, confección y mantenimiento de los servicios culturales)

**Tabla III: Resumen Fase 3 de la praxis del gestor/a cultural (Intervención)**

INTERVENCIÓN O EJECUCIÓN	
Gestión de recursos humanos	Previsión de tareas conforme al cronograma: Identificación Secuenciación Agrupación de tareas Creación de Equipos de trabajo y asignación de tareas.
	Comunicación interna: Relaciones de los componentes del equipo de Cultura. Relaciones con el resto de áreas del organismo
Gestión de la comunicación	Plan de Comunicación Externa: Imagen corporativa Relaciones con los colectivos implicados Relaciones con los líderes de opinión Relaciones con el público Relaciones con los Patrocinadores. Relaciones con otras organizaciones parejas



Relaciones con la competencia	
Plan de Difusión con los Medios de Comunicación Mensajes Canales idóneos de comunicación Secuenciación de las comunicaciones...	
Gestión Económica y Financiera	Presupuesto: Estimación del gasto Control y Seguimiento Plan de tesorería Rentabilidad Desviaciones y Ajustes...
Plan de patrocinio: RR.PP., Seguimiento y control	
Gestión Jurídica	Aplicación legislación, convenios, acuerdos, reglamentos

Evaluación. Requiere competencias relacionadas con la creación de sistemas de evaluación. El proceso de evaluación está presente de manera transversal en todas las fases del proyecto. Se hace una previsión de los resultados cuando se fijan objetivos y se hace una previsión de evaluación del desarrollo del proyecto cuando se define, planifica y ejecuta. La evaluación continua y el balance final permiten al gestor/a cultura reorientar el proyecto si es necesario, mejorarlo, actualizarlo o renovarlo y tener una percepción realista sobre los resultados (eficacia), el proceso (eficiencia) del impacto (finalidades), económico (balance) y del contexto que nos orientará en nuestras futuras acciones redirigiendo nuestro trabajo hacia lo mejor de la calidad.

**Tabla IV: Resumen Fase 4 continúa de la praxis del gestor/a cultural: evaluación**

EVALUACIÓN	
Sistema de evaluación	Ámbitos de evaluación: Contexto Objetivos



Definición  
Planificación  
Ejecución  
Sistema de evaluación  
Evaluación de indicadores:  
Indicadores cuantitativos  
Indicadores cualitativos,  
Indicadores de la eficiencia  
Indicadores de la eficacia  
Indicadores de la gestión de la calidad  
Indicadores de control de funcionamiento de las infraestructuras etc  
Temporalización de la Evaluación (monitorización, evaluación continua y final)  
Medición de la Sostenibilidad y del Impacto  
Seleccionar herramientas de evaluación (mediciones, registros, encuestas, entrevistas, observación...)  
Agentes evaluadores  
Recogida, Análisis y Estudio de datos  
Difusión de datos  
Toma de decisiones en función de los resultados. La evaluación continua permite ir modificando y corrigiendo nuestras acciones. La evolución final marcará el camino a seguir en el futuro.

## ➤ DE LA ACCIÓN CULTURAL EXTERIOR

La acción cultural en el exterior resulta una prioridad estratégica para cualquier país y es por lo tanto un ámbito de trabajo importantísimo para cualquier gestor/a cultural. Los distintos países pueden a través de la cultura, de sus culturas, ofrecer al resto valores que, bien gestionados, son de capital importancia: innovación, creatividad, imaginación, compromiso, calidad y diversidad. Valores que son propios a la cultura y las artes y que, con cierta facilidad, pueden ser transferidos a la imagen de nuestro país, haciéndolo así más atractivo y retroalimentado su propio tejido cultural.

Sin lugar a dudas es este un momento de reflexión para todos los componentes de la Acción Cultural exterior y de la Política Cultural y cuando digo todos, me refiero a que ya no es algo



exclusivo de los Estados aunque parta de ellos y marquen las líneas maestras, sino también de la Sociedad que debe gozar de suficiente autonomía para diseñar los programas culturales con distancia y ecuanimidad. El trabajo de las organizaciones e instituciones culturales no sirven de nada si no pueden articular un proyecto de larga duración, exento de manipulaciones políticas, no vinculado a las estrategias ideológicas coyunturales y guiado por criterios profesionales. Y eso, aunque parezca una paradoja, es compatible con seguir unas líneas maestras de la acción cultural exterior de un Estado.

Es evidente el debate sobre la necesidad de renovar una política debido en parte al profundo cambio de contexto con respecto a hace diez años. La globalización que ha complicado las relaciones culturales entre países; la actual dispersión de canales a través de los que puede transmitirse el mensaje cultural, el auge de los medios informales (Internet, redes sociales...); el desarrollo de estrategias multilaterales de proyección exterior que buscan acentuar los perfiles internacionales de una identidad común como Mercosur, Nafta, el Pacto Andino o la misma Unión Europea<sup>10</sup>; la multiplicidad de Estados que irrumpen con fuerza en el panorama de la política cultural exterior como es el caso de Brasil, China o India<sup>11</sup>; la pluralidad de agentes que dentro y fuera del Estado realizan acciones culturales en el exterior ; o el cambio de la composición social de los estados, fruto de la inmigración y de la libre circulación de personas, que diseñan sociedades más ricas en sus manifestaciones culturales y modelan su identidad, son algunos de los nuevos elementos.

Las únicas estrategias posibles antes este panorama serán aquellas que se basen en el dialogo en el intercambio, requiriendo al Otro una serie de iniciativas que complementen las nuestras. No me refiero simplemente a organizar actividades culturales conjuntas que permiten un mejor conocimiento sino a que la proyección cultural exterior de los Estados deberá incluir, dando un paso adelante, proyectos y programas conjuntos de varios Estados frente y/o ante terceros. Más que nunca es necesaria una planificación estratégica en la que marcamos unos objetivos y articulamos nuestras campañas de promoción en torno a símbolos identificables. Es un asunto de Estados y por lo tanto debe ser una empresa en la que todos los actores que contribuyen a formar la

---

<sup>10</sup> Aunque la competencia sobre política cultural pertenece a los estados miembros, la Comisión publicó en el 2007 la "Agenda Europea para la cultura en el mundo en vías de globalización". En el 2006 se constituyó la EUNIC, la red de institutos culturales nacionales de la UE que ha impulsado proyectos conjuntos de cine, música, arte...

<sup>11</sup> Cualitativamente, la cooperación cultural brasileña se caracteriza por ser mucho más participativa e incluyente que la ayuda de China o la India, tanto por el número de instituciones nacionales e internacionales involucradas como por las modalidades empleadas, que superan la estricta dimensión bilateral para innovar en formas de cooperación triangular, multilateral, regional e interregional. La cooperación de Brasil puede convertirse en un modelo para otros países emergentes.



imagen de un país asuman su lugar suprimiendo protagonismos y abrazando responsabilidades. Y en este sentido el Estado también debe hacer un esfuerzo en transmitir a las instituciones, empresas y ciudadanos la importancia de tener una buena imagen de su propio país. Y, además, tienen que estar atentos a la percepción que los ciudadanos tienen de la Cultura y responder a sus expectativas.

¿La importancia que los Estados dan a la Cultura es igual, menor o mayor que la que le conceden los propios ciudadanos? En este sentido vale la pena resaltar muy brevemente algunos datos del anuario publicado recientemente por la U.E. El estudio demuestra que la Cultura ocupa un sitio prominente en la vida de los europeos pues hasta un 77% opina que es importante y un 22% declara que no lo es. Un 91% considera que la cultura y los intercambios culturales contribuyen al entendimiento y la tolerancia entre los pueblos y un 92% cree que debe ocupar un lugar destacado en la política de la UE. Más del 50% de los encuestados considera que los gobiernos nacionales detentan la mejor posición para implementar programas de gestión y/o cooperación cultural que fortalezcan la cultura y el intercambio. Saque el lector sus propias conclusiones.

Sin lugar a dudas, hay que reformular la política cultural exterior. La cooperación internacional, el trabajo en red, la colaboración con la sociedad civil son herramientas metodológicas imprescindibles. Necesitamos una nueva generación de políticas culturales que replanteen el papel del Estado, que de entrada a la sociedad civil como de cualquier sistema democrático cabría esperar, que reflexionen sobre el concepto de servicio público y de interés general, que ofrezca nuevos contenidos de las políticas culturales en respuesta a nuevas necesidades y que cooperen con otras políticas. Y en todo ese mare magnum quizá los gestores/as culturales constituyen un ejemplo de que la síntesis entre pensamiento y acción es posible. De que no solamente contribuyen al mundo de las ideas sino de que además son los barqueros que cruzan desde esa orilla de las ideas a la de las concreciones.

Compleja tarea la del gestor/a cultura que le obliga constantemente a la formación, al aprendizaje de experiencias, a la innovación y al desaprendizaje. Una tarea que se enmarca en un contexto, el de la Cultura, cuyos bordes no son fijos y en las que el gestor/a debe saber navegar y llegar hasta al ciudadano. Los trabajadores/as de lo cultural tenemos que estar preparados para actuar en contextos cambiantes, internacionales, con implicaciones varias (culturales, estéticas, financieras políticas...) y todo esto teniendo en cuenta las redes y la nueva lógica comunicativa hecha de miles de fragmentos y que conforman nuevas identidades.

Y sin embargo, somos afortunados. Tenemos un trabajo que nos permite desarrollar nuestra creatividad si así lo queremos, un trabajo que sólo se torna monótono si nosotros lo deseamos, un



trabajo que nos construye y desarrolla como personas. Y un trabajo en que al final, y me gustaría que nunca olvidaremos esto, todo tiene que salir bien sin que se note que estábamos ahí.

## ➤ Bibliografía

- ✂ ARIÑO, A; Sociología de la cultura. La construcción simbólica de la sociedad. Ed. Ariel Sociología, Barcelona 2000
- ✂ BARTRA CALISTO, Jacques; Manual para una diplomacia cultural, Ed. Fundación Academia Diplomática del Perú, 2005
- ✂ BARONA, Fernando; Gestión cultural, una actitud de vida. Proyectos y gerencia. Cámara de Comercio de Cali, y Fundación ATMA, Cali 1999
- ✂ BOSCH, Ramón; MARCÉ, Xavier; El Exhibicionismo del mecenas; Ed. Milenio, Barcelona 2007
- ✂ BROOKS, Karen; STOLPER, Carolyn; Successful fundraising for arts and cultural organizaciones, Ed. Ores, 1997.
- ✂ BRUN, Javier ( Dir.) Redes culturales. Claves para sobrevivir en la globalización, Ed. AECID, 2008.
- ✂ Colbert, F. y Cuadrado, M. ; Marketing de las artes y la cultura. . Ed. : Ariel Patrimonio, Barcelona 2003
- ✂ CUADRADO, Manuel; Mercados culturales. Doce estudios de Marketing. Ed. UOC, 2010.
- ✂ EVARD, Yves; Le Management des Enterprise artistiques et culturelles, Ed. Economica, París, 1993
- ✂ GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto; Arte, empresa y sociedad: Más allá del patrocinio de la cultura. Ed. Xabide, Vitoria, 2005



- ✂ HARVEY, Edwin R. ; La financiación de la cultura y de las artes: Iberoamerica en el contexto internacional (instituciones, políticas públicas y experiencias). Ed. Fundación Autor, Madrid 2003.
- ✂ KÖSTER, Rausell; Estrategia para el desarrollo local. Ed. AECID, Disponible en versión on-line [www.aecid.es](http://www.aecid.es), 2007
- ✂ MARTINELL, Alfons y CARBÓ Gemma; Cultura, empleo y desarrollo. Ed. Documenta Universitaria, 2010.
- ✂ MORCILLO ORTEGA, Patricio; Cultura e Innovación Empresarial, Ed. Thompson, 2007
- ✂ Yúdice, George (2003), El recurso de la cultura, Editorial Gedisa 26
- ✂ OLMOS, Héctor Ariel; SANTILLÁN GÜEMES, Ricardo; El Gestor Cultural Ed.
- ✂ Ciccus, Buenos Aires. 2005; Educar en cultura, ensayos para una acción integrada. Ed. Ciccus, Buenos Aires, 2000.
- ✂ PEREIRA CASTEÑARES, Juan Carlos; Diccionario de Relaciones Internacionales y Política Exterior, Ed. Ariel, 2008.
- ✂ PUIG, T.: «Lo digo otra vez: se acabó la diversión» en Lacarrieu y Álvarez (comp.): La
- ✂ Indigestión cultural. Una cartografía de los procesos culturales contemporáneos. Ed. Ciccus-La crujía. Buenos Aires, 2002.
- ✂ ROSELLO CERZUELA, David; Diseño y evaluación de proyectos culturales. Ariel, Barcelona 2005
- ✂ ROWAN, Jaron; Emprendizajes en Cultura. Ed. Traficante de sueños. 2010
- ✂ Tono Martínez, J.: Reflexiones sobre arte, cultura y tecnología. Buenos Aires, Paidós, 2002
- ✂ VV.AA.; Atlas de Infraestructuras Culturales de España, Documentos Fundación Autor, Madrid



- ✂ VV.AA. «*Cultural employment in Europe*». Policy Note n.8,. Ed. Consejo de Europa. 2003.
- ✂ VV.AA.; Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales: Directorio Iberoamericano de Centros de Formación. Ed UNESCO, Iberfotmat y OEI, 2004.
- ✂ Disponible en formato digital en <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001386/138686s.pdf>





## ➤ Síntesis Curricular

**Ana Vázquez-Barrado:** Jefe de Cultura Exterior del Instituto Cervantes, Licenciada en Historia del Arte (Universidad de Zaragoza, España) y en Gestión y Conservación de Bienes Culturales (Pontificia Università Gregoriana de Roma, Italia) es especialista en Gestión Cultural Internacional. Ha desempeñado distintos puestos de responsabilidad, entre otras instituciones, en la Sociedad Pública Expozaragoza, la Real Academia de Historia, Arqueología y Bellas Artes de España en Roma, el Istituto per gli Studi Storici Benedetto Croce de Nápoles y el Istituto per gli Studi Filosofici de la misma ciudad, además de con organismos internacionales como la UNESCO. Fue miembro fundador de la Compañía de Teatro español de Londres y Coordinadora general y miembro del Consejo de Redacción de la revista cultural Cervantes. Ha combinado siempre su actividad en gestión cultural con el ejercicio de la docencia Universitaria. Es autora de numerosos artículos y monografías sobre Gestión Cultural e Historia del Arte, principalmente, y traductora de distintas monografías del italiano al español.



## Exposición itinerante del rebozo, como estrategia para la revalorización del patrimonio artesanal en el municipio de Tenancingo, Estado de México

Rosa Guadalupe De La Peña Virchez,  
Karla Josefina Nava Sánchez,  
Ingrid Jaqueline Juárez Castro,  
Marisol Orozco Guerrero,  
Francisco José Holguín García

### Palabras claves

Patrimonio artesanal,  
Tenancingo, Rebozo, Revalorización,  
Exposición itinerante.

### Resumen

El Patrimonio Cultural y el Turismo, se han ido caracterizado por utilizar al máximo los recursos e incorporarlos al Turismo, en este sentido, en el municipio de Tenancingo, Estado de México, existen diversos atractivos culturales de los cuales se han hecho esfuerzos de manera aislada para promocionarlos, orientado los esfuerzos a promover y difundir las tradiciones y costumbres del municipio, sin embargo la difusión se hace de manera local, sin que las instituciones le den la relevancia debida. Por consecuencia se observa que se ha modificado la importancia cultural y de identidad de las artesanías que se elaboran en el Municipio como el Rebozo.

Se tuvo la iniciativa de proponer un producto turístico que dé a conocer dicho municipio y sus atractivos de manera conjunta, con una Exposición Itinerante del Rebozo que permita principalmente al Patrimonio artesanal ser reconocido y valorado a todos los niveles de la comunidad.



## ➤ A MANERA DE INTRODUCCIÓN

En el actual mundo globalizado, la tendencia del turismo procura la máxima participación del hombre postmoderno como característica para su propia satisfacción. Con el paso del tiempo se han experimentado cambios en diferentes localidades y pueblos del país, de esta manera existe una amplia visión para el estudio del patrimonio artesanal desde una perspectiva turística como parte integral y complementaria de espacios culturales, dándoles sentido de pertenencia a sus habitantes.

México es uno de los mejores ejemplos de la complejidad de estos procesos y de la lenta formación y transformación de la idea del patrimonio cultural. Por lo cual la difusión del patrimonio tendrá que ser enriquecida con la creatividad del presente para establecer el legado para las generaciones futuras.

Es por esta razón que frente a la variedad y pluralidad de nuestro patrimonio cultural y al sentido de pertenencia, de compromiso con las generaciones futuras, es necesario recurrir a estrategias para retomar la identidad cultural del patrimonio artesanal en el cual encontramos una gran variedad de artesanías que distinguen a una región o espacio en nuestro país como son las canastas, ollas de barro, charolas, candelabros, diversidad de textiles como los sarapes, rebozos, solo por mencionar algunos.

Uno de los objetos textiles típicos mexicanos es el rebozo considerado como objeto de identidad, ya que reúnen arte, conocimiento, expresión y técnica. Esta prenda mexicana tiene una historia en el patrimonio artesanal importante, no obstante su procedencia ha sido muy discutida "*...hay quienes afirman que es una derivación del ayate para cargar mercancías el cual se puede apreciar en la tira de la peregrinación y en el códice Nutall. Otros aseguran que se derivan de unas prendas semejantes procedentes de la India o China, lo cual es muy factible puesto que durante la Colonia había comunicación entre México y el lejano Oriente*" (De la Torre, 2003: 61).

Para el siglo XVII y XVIII, el textil se limitaba a ciertos criterios de producción dependiendo de las clases sociales: las clases bajas utilizaban el de algodón y las altas combinaciones en seda con bordados en oro, plata y otros metales.

"...La mejor época del rebozo fue sin duda el siglo XVII, tiempo en que se elaboran verdaderas piezas de arte, su popularidad creció a tal nivel que incluso se tuvo que reglamentar su uso dependiendo del nivel social para saber llevarlos según la clase social, así es el rebozo de algodón o de seda" (Ávila, 2008)



Según el cronista Juan López Medina (2001:63) menciona que esta prenda se ha elaborado en Tenancingo desde la época Colonial durante los siglos XVII y XVIII.

Hasta mediados del siglo XIX es cuando crece la producción rebocera y con ello se impulsó la economía Municipal de Tenancingo generando nuevos empleos ya que para la elaboración de rebozos se requiere de: dibujantes, amarradores, tejedores y empuntadoras como primera instancia. A partir de esa época, el auge del rebozo permitió complementar la vestimenta de las mujeres de diferentes clases sociales, expandiendo por diversos lugares la fama del rebozo hasta que el resultado de los múltiples fenómenos sociales se visualizo a la prenda como propia de las mal llamadas indias o en general de la gente más pobre. (Rosales, 2007).

Después de la Revolución de 1910, México intentó estabilizarse tanto social, económica y políticamente. Los mestizos que habían surgido durante los últimos tiempos como la clase dominante, fueron los primeros que propusieron promover y apreciar todas las cosas referentes al México precortesiano, tanto las costumbres, artes, artesanías, la comida, trajes de charro y los rebozos fueron apreciados en su total magnitud.

Actualmente en Tenancingo se sigue elaborando el rebozo permitiendo que su patrimonio artesanal sea de vital importancia tanto a nivel nacional como estatal, e incluso internacional, esta es una tradición centenaria que lamentablemente empieza a perderse. Hoy en día pocos artesanos confeccionan estas exquisitas prendas que nos identifica como mexicanos, ya que las tradiciones heredadas por nuestros antepasados se han ido transformando con el tiempo, lo cual ha afectado a los artesanos y comerciantes reboceros, esto se debe primordialmente a la modificación del valor cultural del rebozo por parte de los actores del turismo de Tenancingo México, y la sociedad en general.

Es por eso que se plantea el análisis de una estrategia que permita revalorizar el patrimonio artesanal del municipio; la presente investigación está encaminada a la creación de una exposición itinerante del rebozo, con la cual se pretende solucionar la falta de productos turísticos debido a que no existen en el municipio y al mismo tiempo fomentar una identidad regional para su mejor reconocimiento a nivel Estatal, Nacional e Internacional. En esta exposición se brindara información histórica y de conocimiento sobre el origen, elaboración y usos del rebozo que permita revalorizar la prenda.



## ➤ MÉTODO

La investigación se sustenta bajo la utilización del Método Histórico propuesto por Madeleine Grawitz (1987) con el cual se conocieron los cambios que ha tenido el uso del rebozo a través del tiempo en el Municipio de Tenancingo México. Así mismo, se recurrió al método descriptivo (Zorrilla, 1988) para conocer el comportamiento de la demanda, la percepción de la población acerca del rebozo, la situación actual del rebozo como prenda identitaria y la exposición como estrategia para la revalorización del patrimonio artesanal en el Municipio de Tenancingo México.

De igual manera se utilizó el Método Clínico (Grawitz, 1987) para integrar un diagnóstico sobre las necesidades y prioridades de los reboceros del municipio de Tenancingo México.

Las técnicas aplicadas fueron la de investigación documental y la de campo, la primera utilizada para la recopilación de información en la parte conceptual del documento, así mismo para la obtención de datos sobre el objeto de estudio; en la segunda se empleó una entrevista elaborada bajo un formato semi-estructurado, es decir con un guion que no se siguió estrictamente, aplicándose en los diferentes talleres de artesanos y en los establecimientos de comercio artesanal. La muestra para la aplicación de entrevistas se basó en la selección de talleres que tienen una herencia familiar reconocida en el Municipio, su aplicación tuvo la finalidad de recopilar información sobre los cambios que ha tenido el Rebozo, además conocer las diferentes problemáticas que envuelve al Sector Artesanal de Tenancingo, de esta manera se obtuvo información para la elaboración del Diagnóstico.

En la parte del análisis de resultados se aplicó el Método Estadístico que conllevó la aplicación de una encuesta a la población objeto de estudio durante la Expo-Feria del Rebozo en el mes de Septiembre de 2010, para obtener la opinión de la población acerca de diferentes aspectos como; la importancia del Turismo en Tenancingo, la artesanía más significativa y si una Exposición Itinerante ayudaría a una difusión más amplia de la región y sus componentes culturales.

Para la construcción de la encuesta se atendió a la metodología sugerida por Roberto Hernández Sampieri (2006) en la cual se utilizó el escalamiento tipo likert.

Para lo cual se utilizó el Statistical Package for the Social Sciences o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) desarrollado en la Universidad de Chicago Illinois. Para validar científicamente esta encuesta y este proyecto se utilizó el Alfa de Cronbach cuyo valor fue de .81,



siendo este valor altamente significativo, dando al análisis de los datos una confiabilidad contundente (Hernández, 2006: 567).

## ➤ EL PATRIMONIO ARTESANAL DE TENANCINGO, ESTADO DE MÉXICO

El Estado de México cuenta con un amplio y diverso patrimonio cultural tangible e intangible, que ha preservado a través de la historia; como ejemplo de ello encontramos arquitectura, paisajes naturales y culturales, fiestas, tradiciones, música y la artesanía entre otros, por lo que debemos conocer, conservar y difundir por ser un canal para relacionarnos con nuestra historia y mantenerlo como legado a generaciones futuras.

La riqueza artística tradicional del Estado se manifiesta de diferentes formas a lo largo de este territorio. Al sur del Estado se encuentra la Ciudad de Tenancingo de Degollado en la cual se elaboran artesanías consideradas de gran valor cultural

Según la clasificación de las artesanías en México por De la Torre (2003: 26) en Tenancingo se tienen las siguientes:

- **Fibras:** La cestería es una rama artesanal muy antigua, en algunos pueblos dominan la técnica de la cestería y elaboran grandes bellezas artesanales, actualmente estos objetos artesanales son elaborados en los poblados de San Martín Coapaxtongo y Chalchihuapan, desde hace aproximadamente más de 80 años.
- **Madera:** Con la madera se elaboran gran variedad de objetos, como muebles rústicos. Los muebles de estilo colonial mexicano, reproducidos con diversos diseños o derivados de estos, incluyendo juegos de sala y comedor, mesas, cómodas, roperos, etc. que se elaboran en Colonias como el Durazno, Campana, Emiliano Zapata y el Centro de la Ciudad.
- **Cuero:** Aun cuando la talabartería que se produce en actualmente en la República Mexicana es de origen español, en el México prehispánico era conocida esta rama artesanal. En Tenancingo se elaboran carteras, monederos, cinturones, portafolios, porta biblias, forros para chequeras, estuches para lentes, etc. Actualmente solo existe una sola familia que lleva realizando este arte y es la familia Haro.



- Textiles: Los textiles tienen una historia trascendental en México uno de los más representativos es el Rebozo que es elaborado por algunos artesanos de la ciudad siendo la materia prima el algodón, elaborándolo ya sea en Telar de Cintura y Pedales utilizando la técnica de *ikat* o de aliño.

El enfoque principal de esta investigación es el Rebozo, ya que este es la artesanía principal de Tenancingo.

## ➤ HISTORIA Y ORIGEN DEL REBOZO

Existen dos versiones sobre el origen del rebozo la primera la señala Manuel Zabala Alonso (2008), el cual menciona que es de origen español, proveniente de la cultura andaluza e introducido por los árabes a España en el siglo XIV, y posteriormente a México, donde fue conocido con el nombre de rebocío, es importante señalar que con esta información no debemos dejar de pensar cómo esta prenda tan importante forma parte de la personalidad de la mujer mexicana desde hace varios siglos.

La segunda versión enunciada por Wilfrido Ávila García (2008) nos habla que esta prenda es una derivación del ayate, el cual servía para cargar mercancías, (se encuentran representaciones en documentos prehispánicos como la Tira de la Peregrinación y el Códice Nutall).

Por lo tanto se resume que el Rebozo según el Instituto de Investigación y Fomento a las Artesanías del Estado de México (IIFAEM, 2010), es una síntesis de tres influencias históricas: el *mamatl* prehispánico, la mantilla proveniente de España y el rapacejo o anudado oriental.

De igual manera, Manuel Zabala Alonso (2008), señala que esta prenda desde sus orígenes fue elaborada utilizando el telar de cintura o de pie, siendo este un instrumento industrial en el cual encontramos reflejado muy claramente el sincretismo de dos grandes culturas la prehispánica y la española.

En Puebla se hacían los famosos rebozos dorados de tafetán aproximadamente en el siglo XVI, en Saltillo los que se decoraban con diseños llamados "*dientes de sierra*", al estilo de los sarapes. Su mejor época fue sin duda el siglo XVII, tiempo en el que se elaboraban verdaderas piezas de arte, su popularidad creció a tal nivel que incluso su uso era de acuerdo al nivel social, las mujeres pudientes lo llevaban de seda y las humildes de algodón.



Los mestizos quienes habían surgido durante los últimos tiempos como la clase dominante, fueron los primeros en lograr esta liberación y propusieron entonces, promover y apreciar todas las cosas referentes al México nativo. Tanto las costumbres, el arte, las artesanías, la comida, como los trajes de charro y los rebozos, fueron apreciados durante este periodo en su total magnitud. (Campos, 2007).

Según Guillermo Campos (2007), en los siglos anteriores al XIX las mujeres indígenas tenían prohibido el uso del rebozo tanto en su forma como en su ornamentación clásica, por lo que, estas mujeres modificaron sus antiguas mantas haciéndolas más parecidas al rebozo, y donde se notaba la austera decoración. Poco a poco, la mujer indígena del siglo XIX se apropió nuevamente del rebozo como prenda distintiva,

Durante el siglo XX y lo que va del XXI, los rebozos se elaboran en telar de cintura o indígena, en telar de pedales o español y en telares mecánicos que han desplazado a los anteriores. (Ídem: 2007).

Por otra parte Manuel Zabala Alonso (2008) alude que después de la Revolución de 1910, México hizo un nuevo intento por estabilizarse social, económica y políticamente, con el fin último de distribuir al país de un modo justo y de gozar finalmente la liberación de las influencias europeas que por tantos siglos dominaron estas tierras.

Siguiendo con Zabala (2008) los años 20's y 30's son descritos como los años del Renacimiento mexicano, de hecho pintores como Diego Rivera y el Dr. Atl, plasman en sus obras el nuevo valor que se le dio, durante este tiempo, a la herencia indígena.

Si bien el rebozo ha perdurado hasta estos primeros años del siglo XXI, en la actualidad, existen en México dos comunidades con amplia tradición rebocera: *Tenancingo* en el Estado de México y Santa María del Río, en San Luis Potosí. En ambos lugares las prendas se elaboran en telares de cintura, la diferencia radica en los materiales y dibujos, mientras que en *Tenancingo* se elaboran de algodón en San Luis Potosí lo hacen de seda o artisela. Cabe comentar que en la última década del siglo XX, reboceros de *Tenancingo* se trasladaron a San Luis Potosí para enseñar la técnica del *ikat* a los reboceros de este lugar; dando así un impulso nuevo a la artesanía rebocera del mismo.

En *Tenancingo* la manufactura de los rebozos varía de acuerdo al material de elaboración, es decir, que para los "finos" usan el telar de cintura que llaman de "aliño", el telar de pedales para los que llaman "de labor" y el telar de poder o mecánico para los de artisela. Los rebozos se tejen de un solo color, listados o con técnica de *ikat* o amarrado. Los diseños tienen nombres como "de faro,





de greca, zurdos, de bolita y de media bolita (se tejen con hilo muy fino enrollado en bolitas del tamaño de un tejocote); y una vez terminados pueden pasar por un anillo, como los tejidos de seda. El empuntado de Tenancingo es finísimo y variado, está hecho a partir de nudos que forman diversas figuras como arcos, estrellas, cocolos y letras. El empuntado lo trabajan mujeres a las que llaman empuntadoras.

Para el Doctor Julio Cesar Domínguez (2010: 14), menciona que "...*Tenancingo es el pueblo donde esta perene el símbolo del mestizaje y del México que es el Rebozo... [...]... por el cual el rapacejo hecho en Tenancingo es el más bello y fino de los que se hacen en el país*", la importancia del Rebozo de *Tenancingo* reside en el proceso de elaboración que ha permanecido durante varios años.

## ➤ PROCESO DE ELABORACIÓN DEL REBOZO EN *TENANCINGO* ESTADO DE MÉXICO.

La manufactura de un rebozo es todo un arte, ya que elaborar una sola pieza puede tomar meses y que requiere de varias personas.

El proceso consta de tres etapas: preparado de los hilos tejido del rebozo y empuntado; el tejido. Se puede llevar a cabo en Telar de Otate o Cintura y en el Telar de Pedales o Colonial.

*Telar de Otate o Cintura:* El procedimiento en telar de cintura comienza con la elaboración del hilo de algodón o lana; también puede usarse la seda y la artisela. En Tenancingo se trabaja el algodón y la artisela.<sup>12</sup>

*Telar de Pedales:* El tejido en telar de pedales tiene sus particularidades: primero se pasa el hilo al urdidor y se marcan con un pincel las partes a amarrar para dejar en blanco; el teñido se hace normalmente con tintes sintéticos como las anilinas. A este tipo de rebozos también les llaman *de labor* y hay de diferentes dibujos.

---

<sup>12</sup> En Tenancingo México existen varios artesanos que se dedican a la manufactura del Rebozo en Telar de Otate siendo el más reconocido por su técnica Don Evaristo Borboa, de aproximadamente ochenta años



Sin embargo, el avance tecnológico también se puede observar en la producción de rebozos, ya que prolifera la utilización de *telares mecánicos o de poder* que sirven para elaborar rebozos de artisela y varias fibras sintéticas, en los cuales la única intervención manual es en el anudado o rapacejo.

Elaborar un solo rebozo toma meses y requiere de varias personas, tan solo la elaboración del rapacejo, lienzo o tela consta de 14 pasos (este aspecto se modifica según el artesano, el tipo de materia prima y el telar utilizado):

1. Devanado de hilo: Se coloca el hilo que viene en madejas en carretes para poder pasar al cajón y empezar a urdir el veteado o fondo.
2. Urdido de tela: Se lleva a cabo este procedimiento en el urdidor, para definir el largo y el ancho del rebozo de acuerdo al tamaño.

En este procedimiento se realiza tela.

3. Pepenado: El pepenado consiste en repartir los hilos para formar los cordones.
4. Boleado: Una vez que está pepenado, se moja con agua de atole y quedan formados los cordones para facilitar el dibujado.
5. Dibujado del rebozo: Después de que está dividido en cordones, se procede a dibujar los rebozos en diferente labores (labor doble, arco negro, arco blanco, labores etc.).
6. Amarrado del rebozo: Es el procedimiento en donde se cubre los espacios en blanco dibujados con hilo.
7. Teñido de tela: Es en este paso donde se tiñe el espacio no amarrado de color, dando origen al dibujo del rebozo.
8. Enrollado del veteado: Se lleva a cabo después del urdido y se realiza en el veteado. Se enrolla en el julio para pasarse al telar e iniciar el tejido.
9. Urdido de veteado: Este proceso se realiza en el urdidor para definir las medidas del rebozo. Se realiza para el veteado (fondo).
10. Desatado de la tela: Consiste en quitar los amarres que protegieron la tela en los diferentes cordones, quedando un estampado de tipo IKAT.



11. Tejido del rebozo: Desde antes de la época revolucionaria, los rebozos de bolita ya gozaban de una gran reputación por la delicadeza y calidad tanto de la seda, como del algodón trabajo que se requería para su elaboración. Saber tejerlo es un arte y saber portarlo es otro.
12. Teñido de puntas: Una vez concluido el tejido del rebozo, se componen las puntas para teñirlas de color negro o azul.
13. Empuntado de rebozo: Es una de las etapas finales del proceso. Se realiza a mano por nudo diferentes modelos y puntas.
14. Planchado de rebozo: Es un paso muy importante, ya que es la parte final del proceso. A base de rodillos de madera, que se encuentran a una determinada presión, el rebozo es insertado para plancharlo y darle el brillo. Opcional. (LÓPEZ, 2006)



PAGINA WEB REBOZOS DE TENANCINGO

Para el teñido de los hilos se utiliza la técnica de *ikat*, es decir, anudando la madeja antes de la inmersión en colorante para lograr el reservado que caracteriza al jaspeado de los rebozos. Ya teñida la madeja, ésta se pasa al urdidor, del cual se articula un telar de cintura. Una vez en el telar, se comienza a tejer, tarea que dura aproximadamente sesenta días.



## ➤ TIPOS DE LABORES EN TENANCINGO.

Los Rebozos de Tenancingo se tejen de un solo color, listados o con diferentes dibujos o labores, además de presentarse en diferentes tamaños y cantidad de hilos:

Ratón se compone de 1800 hilos. Tiene este nombre pero el tamaño que es pequeño y por lo cual usualmente es adquirido para que las niñas. Y actualmente la gente lo usa como bufanda o cinturón.

Mediano lo compone 3200 hilos. Este tipo de Rebozo es el más utilizado para cobijarse del frío haciéndola una prenda de uso diario.

$\frac{3}{4}$  lo compone 4008 hilos. Siendo el uso más común el de cargar a los bebés, por ser más grande y cómodo.

Grande se compone de 4200 hilos. Aunque es un tamaño que ya no se realiza tan frecuentemente, se elabora solo por pedido, y es utilizado por mujeres altas o robustas, comúnmente para cargar a bebés.

En otro orden de ideas se clasifican a los Rebozos de acuerdo a los diversos colores o dibujos que se plasman en el lienzo, por mencionar algunos: arco blanco, coyote, azteca, palangana, cacahuete, confeti, chalina, arco de campana, venado, medio azteca, cocolito, de luto, arco de granada, cocol, extrañitos, arco negro, flor de haba, laboreado, palomo, reservado, de llovizna, de bolita, listado, etc. Aunque cabe mencionar que no existe un dato exacto de cuantos dibujos son en total.

## ➤ USOS DEL REBOZO

El **rebozo** tiene tantas funciones como la imaginación lo permita y es una de las piezas textiles que es símbolo de identidad nacional, aunque tiene una variedad de usos importantes algunos de ellos son

- Frazada ya que el Rebozo es térmico, caliente en el invierno y fresca sombra en el verano.



- Como carga para aligerar el peso de las cosas que se transportaban como frutas, flores, piedras, etc.
- Labores domésticas ya que permitía no lastimarse sirviendo como faja.
- En el trabajo de campo las mujeres fungían como las cocineras y para esto llevaban en una canasta los alimentos para que comieran los trabajadores cubriendo los alimentos con el Rebozo, por otra parte cuando a las mujeres les tocaba cosechar, el Rebozo les ayudaba a protegerse del sol enrollándolo en su cabeza y de la misma forma para cargar cantaros de agua.
- Tradicionalmente desde hace años se utilizaba al rebozo como herramienta que permitiera un parto más fácil ayudándolo a acomodarlo al bebe. Mediante una serie de movimientos llamados "manteada" con el cual relajaban a la mujer para hacerla sentir más cómoda y luego corregir la posición del feto con la ayuda del Rebozo además de masajes en el abdomen y la cadera conocida como "Sobada". La partera normalmente utiliza esta técnica antes de que ocurra el parto; pero también puede recurrir a ella durante el trabajo de parto
- El uso religioso que tenía el Rebozo residía en que toda mujer cristiana debería entrar con la cabeza cubierta a un templo ya que según Pablo de los Corintios, XI, 2-16 es un requisito para orar, debido a que se convirtió en una práctica obligatoria para cualquier mujer honesta que saliera de su casa. Y si bien cuando alguien fallecía las mujeres se presentaban con la cabeza cubierta y con un Rebozo de luto.
- Según Emma Yanes (2008:49), se llegó a utilizar como mortaja debido que amortajar a los cadáveres es una tradición milenaria, en México comenzó desde la época prehispánica en donde se utilizaron como mortajas elegantes paños o lienzos de algodón para envolver a los hombres principales. El enigma del rebozo de luto es de vital importancia en Tenancingo debido a que su aroma ideado como mortaja, funge como tranquilizante para una mejor estadía del cuerpo bajo tierra y la liberación del alma, o su uso en procesiones religiosas.
- Otros usos del Rebozo en sentido cultural en fragmentos de algunos poemas y canciones.



## ➤ EL REBOZO Y SU INNOVACIÓN.

El Rebozo en *Tenancingo* ha tenido cambios importantes con el fin de captar otro tipo de demanda que favorezca tanto a la comercialización como a las tendencias que se van generando y por lo tanto al uso de esta prenda a través de accesorios más cotidianos, es decir es una estrategia encaminada a llevar el producto de manera diferente, un ejemplo común que se puede observar es la elaboración de bolsas para dama confeccionadas con el paño o lienzo del rebozo y en algunos casos decoradas con las puntas distintivas de estas prendas, es importante mencionar que el precio es accesible para el público, por tanto una manera de adquirir un producto artesanal de Tenancingo.

Para la cual algunos artesanos y comerciantes han optado por crear artículos de rebozo como lo son: corbatas, bolsas carteras, porta celulares, cigarreras, cinturones, chalecos, bufandas, donas, diademas, monederos, collares, vestidos, camisas, joyería, entre otros más.

A pesar de las innovaciones y esfuerzos de manera alejada para promocionar y difundir al rebozo como una prenda única, se sigue dando el desuso del Rebozo, se cree que esto es a falta de investigaciones que arrojen propuestas sustentadas y factibles. Por lo tanto se piensa que a través de esta investigación se puede generar una propuesta que ayude a la difusión, preservación e



identidad cultural, del Municipio de Tenancingo considerando a una Exposición Itinerante como una herramienta para dar a conocer los atractivos naturales y culturales del Municipio.



## ➤ EXPOSICIONES ITINERANTES COMO MEDIO DE DIFUSIÓN DE LAS ARTESANIAS

Las exposiciones han sido parte esencial en la difusión del patrimonio cultural, por tanto una exposición se refiere a varios conceptos que están encaminados a la presentación de un determinado ente de forma pública para darse a conocer.

De la misma manera las exposiciones son la esencia del trabajo museográfico. En ella se aplican una serie de conceptos y técnicas relativos a la disposición de objetos en espacios determinados a la circulación del público y a los aspectos arquitectónicos y las instalaciones del edificio que las albergara. (Witker, 2001:16) Además de que son un instrumento primordial de presentación, interpretación y difusión de las colecciones y objetos de interés patrimonial. (Hernández y Fernández, 2001:10)

Los mismos autores indican que la Museología define a la exposición como una herramienta útil de dialogo y concientización que tiene el museólogo, siendo un método de trabajo básico para el acercamiento y dialogo con la comunidad, teniendo como responsabilidades de estudiar, preservar y difundir su patrimonio por parte del curador y a través de la exposición.

"...las exposiciones tienen principalmente la función de mostrar objetos para los que se ha acordado a propósito su estatuto de patrimonio y, por esta demostración, la función de hacer visible esta comunidad de acuerdo. Por lo tanto, la exposición posee esta dimensión complementaria: no solamente se hace "visible", sino que hace visible al "público". (Fernandez, 2001:16)

Se encuentran numerosas clases de exposiciones para diferentes tipos de público lo cual le da una interpretación significativa al tema, para efectos de esta investigación solo retomaremos las exposiciones itinerantes o móviles, que de acuerdo con (Witker, 2001:24), son aquellas que "exhiben ciertos temas y colecciones, generalmente animadas con un afán de divulgación, ante una mayor cantidad de gente en diversos lugares. Sirven de enlace con otros museos y posibilitan intercambios de fondos, acervos o colecciones". Por consiguiente una exposición itinerante permite propagar la información, en diferentes lugares, lo cual crea un impacto interesante en la sociedad.

El término que exponen los autores Hernández y Fernández (2001) es puntual en el sentido del recorrido de exposiciones permitiendo darse a conocer en diversos lugares y por lo tanto buscando que el público se sienta atraído por la exhibición y se sienta parte de ella, utilizándose



como estrategia para diferentes ámbitos culturales cuyo propósito es que la exposición genere un sentido de sensibilización y por consiguiente se de la revalorización de lo expuesto. Es por ello que una herramienta tan importante como lo es la difusión ayuda a que el patrimonio cultural, se fortalezca, se conserve y se pueda transmitir a partir de su historia su origen y todos los elementos que lo componen, para lo cual las artesanías funcionan como un objeto de estudio digno de ser preservado, en este caso el rebozo, lo cual cobra mayor relevancia si se realiza a través de una exposición itinerante.

## ➤ RESULTADOS

Para conocer la opinión de la población acerca de diferentes aspectos como; la importancia del Turismo en Tenancingo, la artesanía más significativa y si una Exposición Itinerante ayudaría a una difusión más amplia de la región y sus componentes culturales, así como la situación actual del rebozo y las necesidades de los reboceros se aplicaron dos tipos de instrumentos, 138 encuestas a los visitantes que llegaban a la expo-rebozo 2010 y entrevistas a todos los artesanos reboceros que aún subsisten en el municipio. En base a los datos obtenidos en la investigación de campo, después de haber procesado la información se concluye que la población está de acuerdo en que el valor del Rebozo se puede considerar como un producto turístico de la región ( $P < .05$ ). Lo anterior es congruente con la condición sociocultural de las personas oriundas de esta región, debido a que por tradición, el Rebozo ha sido un producto artesanal, que ha caracterizado a esta zona, agregándosele incluso un plus de orgullo, arraigo e identidad entre los pobladores de esta parte del Estado.

Se aprecia que la población considera que la actividad turística es importante para la revalorización del Rebozo, ya que a través de esta actividad, se pueden construir estrategias que apoyen en la recuperación del valor en este caso del Patrimonio Artesanal de Tenancingo, que se ha transformado con el paso del tiempo debido a diferentes factores y circunstancias, estando ciertos de que si se utiliza el turismo como herramienta, permitirá difundir el objetivo principal.

La difusión permite la conservación del Patrimonio, ya que crea en las personas un sentido de pertenencia, contribuyendo a que no se disperse dicho Patrimonio. Por otra parte, el Rebozo ha sido considerado una prenda que ha caracterizado y le ha dado identidad a la mujer mexicana durante varias décadas, es por esta razón, los pobladores de la región sur del Estado de México consideran que es de vital importancia dar a conocer el Rebozo de Tenancingo como una prenda tradicional mexicana en diferentes partes del país.





Como una parte fundamental de la difusión, se encuentra a las exposiciones, que están encaminadas a la presentación de un Patrimonio Cultural de forma privilegiada para darlo a conocer, ya que han llegado a ser relevantes por las características específicas de sus instrumentos como la presentación, interpretación y difusión de objetos, sumado a esto, el punto de vista de los pobladores en la cuarta variable que opinan que los artesanos pueden obtener una fuente de beneficios mediante una exposición del Rebozo.

Los habitantes de Tenancingo aseguran que estarían dispuestos a participar en proyectos culturales; lo antes mencionado es oportuno ya que la participación de la población en proyectos encaminados al resguardo de la cultura, es fundamental para la conservación de su entorno, haciendo hincapié en que muchos logros derivados de diversas problemáticas sociales, han sido alcanzados debido a que la sociedad se ha involucrado en decisiones en pro al objetivo.

Existen rasgos que caracterizan a una determinada región, como pueden ser sus recursos naturales, culturales y dentro de estos, sus tradiciones, sus fiestas, sus costumbres y sus artesanías, que generan una identidad que en los pobladores se considera relevante y significativa. La comunidad está de acuerdo en que el Rebozo es la artesanía más importante y atractiva de Tenancingo, debido a la tradición histórica y cultural que hay detrás de esta prenda textil mexicana.

Como se mencionó en párrafos anteriores, las exposiciones son una estrategia de difusión, que generalmente tiene diferentes tipologías para la presente investigación, de tal suerte que se considera que una exposición itinerante sería fundamental para la divulgación del Rebozo, permitiendo impactar en un público más extenso y en diversos lugares, generando así el interés por visitar el lugar de procedencia de la colección expuesta, por lo tanto los encuestados juzgaron pertinente que una exposición itinerante del Rebozo traerá como consecuencia que esta prenda, sea reconocida y valorada en el contexto nacional.

Las exposiciones permiten a sus visitantes ampliar la visión, el criterio, el conocimiento sociocultural y la tradición histórica entre otras, del entorno en el cual se desarrollan, enriqueciendo con ello el bagaje al respecto de características muy puntuales de un pueblo, un estado, un país o una nación. En el caso particular de Tenancingo México, la mayoría de los pobladores, se caracterizan por visitar con alta frecuencia, las diversas exposiciones que se llevan a cabo en esta región sur del Estado; lo anterior es congruente, debido a que se pone de manifiesto el hecho de que el apoyo por parte de los pobladores traerá como consecuencia lógica la posibilidad altamente significativa de crear y estructurar una exposición de esta naturaleza.



## ➤ PROPUESTA: EXPOSICION ITINERANTE NAPALOA

De acuerdo con la investigación realizada, Tenancingo, Estado de México es una región que cuenta con atractivos naturales y culturales que son dignos de ser apreciados y promovidos. Esta riqueza cultural radica en la artesanía tan característica como el "Rebozo.", Lamentablemente nos podemos percatar que en este tiempo moderno el ser humano ha modificado sus creencias y oficios. Si bien las artesanías se ven marcadas por las tendencias de la moda, situación cultural, entre otros, la calidad de los productos es un factor clave de decisión al momento de que los visitantes compren. Otras causas primordiales por las que se ha vendido perdiendo la costumbre de el uso del rebozo e identidad comunitaria y venta de él, es básicamente la promoción y la selección del mercado: así como un comercio desleal ya que no existe una estabilidad en los precios también por la mala comunicación que ha existido entre, artesanos, gobernantes y sociedad en general.

Por lo tanto, a través de esta Exposición Itinerante se pretende proporcionar una identidad, valorización, comercialización para artesanos, empuntadoras y comerciantes de la Ciudad de Tenancingo y promocionar esta artesanía como un patrimonio artesanal digno de ser resguardado para las generación futuras.

Además, se tomarán en cuenta diferentes factores humanos históricos, culturales, geográficos, naturales, etc.; así como también las características propias de la zona, que sean factibles para la creación de atracciones y prosperidad de una exposición itinerante del rebozo. Siendo la idea central la elaboración de una propuesta que se adapte a las necesidades y prioridades de la exposición.

La exposición, básicamente está encaminada al rescate y difusión del proceso cultural del rebozo, que permite atender las necesidades y prioridades de la sociedad, ayudando de manera integral a solucionar los problemas del sector artesanal, teniendo en cuenta que esta exposición formara parte de la oferta turística de Tenancingo, México. Divulgando el proceso cultural artesanal a nivel local, regional, estatal y nacional.

Asimismo, se sabe que para llevar a cabo una exposición es necesario ordenar la información para el proceso de planeación con la finalidad de lograr mejores resultados para la formulación de discursos en una exposición. El concepto de la exposición comenzará por determinar cuáles son los propósitos de esta, tanto generales como específicos siendo claro lo que se pretende



comunicar y de qué manera se puede lograr. Y se propone la segmentación de la información de la siguiente manera:

La Exposición Itinerante Napalooa considerará 5 salas principales las cuales se describen a continuación:

- SALA N°1 *Iztaya* (blanco). Origen e historia del rebozo
- SALA N° 2 *Tlaltik* (café). Proceso de elaboración
- SALA N° 3. *Tliltik* (negro). Tipos de rebozos
- SALA N° 4. *Quetzalli* (verde). Manos tradicionales (artesanos)
- SALA N° 5 *Toztli* (amarillo). Rebozo en la actualidad

### Imagen y Slogan





Se puede concluir que nuestra propuesta está encaminada a dar forma a la creación de un museo en el Municipio de Tenancingo; recordando que la función propia de un museo es el resguardar, conservar y difundir el Patrimonio Cultural ya sea de una sociedad en específico o de un conjunto de ellas que dan forma a un país. En este caso en especial el Rebozo es un legado cultural importante y que no debemos permitir que “agentes extraños” modifiquen el uso y costumbre de esta prenda.

## ➤ CONCLUSIONES

El rebozo ha sido un tema muy discutido por profesionales e investigadores, ya que se arrojan muchas hipótesis que no pueden ser afirmadas o denegadas, no obstante, la mayoría concluye que es una prenda híbrida, sin embargo, se convirtió en una prenda importante para la mujer mexicana.

De acuerdo con el desarrollo histórico que ha tenido el uso del rebozo ha sido variado, desde ser una prenda de recato para aquellas mujeres que entraban al templo, como prenda de primera necesidad, y hasta el día de hoy se visualiza más como un prenda de lujo, esto ha traído como consecuencia el desuso del rebozo generando un declive en la producción artesanal, es decir las ventas han disminuido considerablemente ya que las mujeres jóvenes, prefieren otro tipo de vestimenta diferente al rebozo.

Por lo tanto se concluye que gracias a los datos arrojados en la investigación documental y de campo es preciso llevar a cabo una exposición itinerante del rebozo como medio de difusión para la revalorización del patrimonio artesanal, obteniendo así múltiples beneficios para artesanos, comerciantes, empuntadoras y el municipio en general. Propagando la identidad cultural y el proceso de elaboración del rebozo, de manera que se oferte como un producto turístico del municipio de Tenancingo y de la región sur del Estado de México. Se propone dar este paso, ya que es importante primero generar la difusión amplia del rebozo en conjunto con los atractivos turísticos del municipio y así promover los desplazamientos motivados por la cultura, naturaleza y recreación para prolongar su estadía, de esta manera se podrá proponer la realización de un Museo Integral en Tenancingo.



## ➤ BIBLIOGRAFÍA

- ✂ DE LA TORRE Padilla Francisco, Arte Popular Mexicano, Editorial Trillas. México 2003, 142pp.
- ✂ DE LA TORRE, Padilla Oscar. El turismo Fenómeno Social. Editorial CFe. Impreso en México Fondo de Cultura Económica. Impreso 1980. 134pp.
- ✂ FERNANDEZ, Fuster Luis. Introducción a la Teoría y Técnica del turismo. Editorial Alianza Universidad Textos, 1985. 4ta Reimpresión 1991. 974pp.
- ✂ GRAWITZ, Madeleine. Métodos y técnicas de las ciencias sociales, Tomo I y II. México: Editora Hispano Europea, Barcelona 1987. 455 pp.
- ✂ HERNANDEZ, Sampieri Roberto, et al. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial Mc. Graw Hill 2006, 705pp
- ✂ LOPEZ Medina Juan. Monografía Municipal de Tenancingo. Enero del 2001. Talleres de Graficarte SA de CV. México. 124pp.
- ✂ ZORRILLA Arena, Santiago y Miguel Torres Xammar. Guía para elaborar la tesis. México, Ed. Mc. Graw-Hill 1992. 111 pp.

### Artículos de Revistas

- ✂ AVILA Aldapa Rosa Mayra. Turismo Cultural en México. Alcances y Perspectivas. Editorial Trillas, México 2007. 112pp
- ✂ DOMIINGUEZ Julio Cesar. Rebozo de Tenancingo Perenne símbolo de México y el mestizaje. Revista Tenamitl No 12. Noviembre de 2010. 24pp
- ✂ HERNANDEZ Ballart Josep. Patrimonio Histórico: Un recurso valioso y sensible para el futuro (inédito). 2002. 8pp
- ✂ WITKER Rodrigo. Los museos. Editorial Tercer Milenio. 2004. 63pp
- ✂ YANES Emma, "Manos Tradicionales de Tenancingo" Artes de México, 2008 88 pp.

### Referencias Electrónicas





- ✂ AVILA García Wilfrido. EL SOL DE CUAUTLA [En línea]. El rebozo Mexicano 1 de Junio del 2008. Ciudad de Cuautla. Disponible en <http://www.oem.com.mx/elsoldecuautla/notas/n718237.htm> [Accesado el 18 de octubre de 2010]
- ✂ CAMPOS, Zavala Guillermo " Historia del Rebozo" 3 de Octubre del 2007. Disponible en <http://gcabrapalabra.blogspot.com/2007/10/no-me-mates-con-acero-porque-el-acero.html> . [Accesado el 11 de Diciembre del 2010]
- ✂ ROSALES Chin, Víctor Joaquín "El Rebozo Luto de Aroma", Introducción Rebojería Mexicana en Tenancingo Estado de México. 24 De Octubre de 2007. Disponible en <http://joaquinchim.blogspot.com/> [Accesado el 12 de Agosto de 2010]
- ✂ ZABALA, Manuel Alonso "Introducción al Textil de la Época Contemporánea", diario digital CULTURA UNAM México, D.F. Artes Historia México 1996-2008 (vf:5 de Agosto de 2010). Disponible en [www.arts-history.mx/sitios/index.php?id](http://www.arts-history.mx/sitios/index.php?id) [Accesado el 26 de Noviembre del 2010]



## ➤ Síntesis Curricular

**De la Peña Virchez Rosa Guadalupe:** Maestra en Museología, Coordinadora de la licenciatura en Arqueología del Centro Universitario UAEM Tenancingo, Universidad Autónoma del Estado de México. [rosquele.06@yahoo.com.mx](mailto:rosquele.06@yahoo.com.mx)

**Nava Sánchez Karla Josefina:** Licenciada en Turismo, Gestora cultural de Tenancingo, Estado de México, [karla\\_5216@hotmail.com](mailto:karla_5216@hotmail.com)

**Juarez Castro Ingrid Jaqueline:** Licenciada en Turismo, Gestora cultural de Tenancingo, Estado de México, [luzmortecina@hotmail.com](mailto:luzmortecina@hotmail.com)

**Holguín García Francisco José:** Maestro en administración, Coordinador de desarrollo estudiantil del Centro Universitario UAEM Tenancingo, Asesor experto en estadística para estudios sociales, [fjhg10@hotmail.com](mailto:fjhg10@hotmail.com)

**Orozco Guerrero Marisol:** Maestra en Agroindustria rural, Desarrollo rural y turismo agroalimentario, Profesora de asignatura del área de patrimonio de la licenciatura en turismo del Centro Universitario UAEM Tenancingo, [marysol\\_og@yahoo.com.mx](mailto:marysol_og@yahoo.com.mx)



# La Gestión Cultural desde la perspectiva de nuevos gestores

Lucía Polet Castillo Vital  
Iván Juárez Granados

## Resumen

*Poder entender la Gestión Cultural desde la perspectiva de los Gestores Culturales, resultará enriquecedor si partimos de la herencia que ha dejado la experiencia de su ejercicio, haciendo una recapitulación acerca de lo que se ha dicho, escrito y transmitido en los últimos años, con el fin de conseguir una profesionalización, entendimiento y sobre todo una mejor incidencia en el campo cultural. Contemplando los aportes de los grandes de la Gestión y empatándolos con la realidad, han de ser el mejor modo para entender esta profesión. La salida de este nuevo campo de interventores al mundo de la cultura será dar un respiro al avance cultural de hasta el momento, evitando clichés y repliques del mismo discurso del que se huye, será aportar e innovar, será Crear Cultura. Mostrar a la Gestión Cultural como una labor prometedora y comprometida es el compromiso sin miras y reservas que tenemos como Gestores Culturales hacia con la sociedad.*

## Palabras claves

Gestión cultural, estudiantes  
de Gestión cultural





Antes comenzar es importante mencionar que el presente texto es una reflexión que parte de experiencias personales que se han tenido a lo largo del proceso de la profesionalización del Gestión Cultural, lo cual va desde los estudios de sus teóricos, hasta la experiencia misma de la práctica que se ha adquirido por quienes se interesan en este nuevo rubro. Dentro de las nuevas tendencias, ofertas y necesidades educativas, la Gestión Cultural ha cobrado una importante presencia en el ámbito académico, podemos atrevernos a decir que la UACM fue la primera universidad pública en ofertarla en sus planes de estudio bajo el nombre de *Arte y Patrimonio Cultural*; en tiempos recientes universidades como la UNAM o privadas como la Anáhuac o la Universidad del Claustro de Sor Juana también preparan profesionales en el ramo.

Pero, ¿qué es la Gestión Cultural?

Como nueva e insipiente profesión el definirla dentro de los planos académicos e incluso dentro de los laborales resulta aún complicado debido a que la mayoría de lo que se habla, se escribe y se trabaja en Gestión proviene de otras fuentes que nos son la gestoría. Así antropólogos, sociólogos, arqueólogos, historiadores e incluso artistas son los encargados de enseñar y predicar la labor de la gestión, pero lo cierto es que todos se han hecho gestores de una u otra forma, porque si algo es cierto nadie nace si no se hace gestor, los futuros profesionales en esta rama nos hemos formado a partir de lo que se ha dicho en esta fastuosa lucha que se ha emprendido por trabajar con la Cultura. Hemos aprendido qué somos y qué hacemos a partir de lo que García Canclíni, Martinell Sampere o Fernando Félix y Luís Monzón nos han dicho cuando hablamos de museos, educación, investigación, políticas culturales, patrimonio y todo aquello que tiene por calificativo o no cultura o «cultural».

Así es como hemos entendido qué es la gestión cultural y nuestra labor como profesionales de esa futura participación en la acción pública que demanda ser atendida desde sus orígenes, la sociedad. Por tanto parece justo que siendo y sintiéndonos los primeros futuros profesionales de la Gestión Cultural en la Ciudad de México atendamos la primera urgencia que esta profesión nos demanda, y esa es precisamente, el que hablemos de Gestión Cultural, pero esta vez definiéndola desde el punto de vista de sus gestores culturales.

Debido a los orígenes por los que este nuevo campo inició, así como por lo dinámico que resulta el devenir, no sólo cultural sino social, resulta un tanto más complicado el poder describir aseveraciones que dicten qué sí es Gestión Cultural y qué no lo es, por ello no podemos definir la Gestión Cultural como una disciplina puesto que esta se vio en necesidad de recurrir a un variopinto de conocimientos que le dotaran de elementos suficientes para poder desempeñar sus funciones, así pues, la Gestión Cultural se debe entender como una Multidisciplina, ya que su ejercicio requiere



así de un conocimiento de la administración, así de la historia, así de la museografía, así de las artes, así de la abogacía y un sinfín más que en conjunto forman un conglomerado sistemático con la facultad de intervenir en la realidad.

La gestión cultural hace su aparición hacia los años 80 en España como un referente de profesionalización definido como parte de un espacio académico de valor similar al de cualquier otro profesional, donde los procesos del desarrollo cultural lo hacen notar, la Gestión Cultural en estas condiciones se vislumbra como un trabajo de planificación de los diferentes recursos ya sean materiales, sociales, económicos, políticos, sociales entre otros. Sin embargo si queremos profundizar en el origen de esta profesión que promete mucho, entonces debemos remitirnos ineludiblemente al recuento de la historia de la cultura como concepto y responsabilidad pública, ello pues nos lleva por tanto a 1959 momento en el cual tiene lugar el primer ministerio de cultura en Francia, bajo la dirección del también primer llamado promotor cultural André Malraux, quien a través de las casas de cultura acerca las formas culturales a un gran número de franceses (Román, 2011: 6), lo cual tuvo su razón de ser a partir de considerar lo acontecido en México con respecto a este tema, ya que los pasos dados por José Vasconcelos con su iniciativa educativa son siempre el primer remitente cuando de avances y logros culturales y educativos en el país se quiere hablar, así lo logrado por Vasconcelos puede considerarse como las bases para Malraux en la construcción de la promoción cultural (Román, 6: 2011).

Así, la gestión puede ser vista dentro y fuera de todos los procesos que son necesarios en cualquier espacio dedicado a facilitar un recurso o servicio. Ahora bien, definir los espacios de competencia de la gestión varían en función de las necesidades, si pensamos en el término de gestión, de manera casi inmediata hacemos un referente en la facilitación de los procesos así como la generación de una serie de dinámicas a desarrollar para obtener un determinado fin o meta.

Gestionar es ver en los diferentes ámbitos de la vida y trabajo humano la necesidad de generar un orden en sus procesos que sea flexible en términos de intervención y acción. La gestión es un trabajo de Planificación que se vincula con sectores civiles y privados, espacios de generación de identidad, así como aquellos que surgen desde el Estado, igualmente que del entretenimiento.

Por otro lado, no podemos decir que la labor de los gestores tiende a la realización de tareas y actividades estrictamente lineales y procesuales específicas, ninguna se efectúa a modo de manual o recetario; y esto es porque ninguno de los campos de su intervención contiene esas características; por el contrario resultan ser tan dinámicos que pretenden las cartografías, sus procesos se llevan a cabo con una vigencia totalmente inestable, que tiende a la diversidad, multiplicidad y flexibilidad, su acción es al tiempo sólida más nunca fija, persigue un fin pero nunca



con una metodología específica que no permita márgenes de error o desviaciones de ejecución, la prueba más fidedigna de esto, es la pura observación del comportamiento humano; así pues en conjunto, es decir en sociedad, es posible encontrar los principios bajo los que podríamos considerar se rige la Gestión Cultural y a partir de los cuales esta tiene su lugar el día de hoy; puesto que entendiendo como cultura todos los procesos de producción, consumo y circulación que signifiquen a un grupo social, es que podemos entender la hacendosa encomienda que se adquiere al ejercer esta profesión, ya que por un lado, se comprende con el círculo de producción la movilidad de trabajo que se requiere por obligación y por otro se acierta que, al ser los individuos los actores de esta dinámica de producción, aunado al hecho de la naturaleza humana; la lógica sea enérgica, de constante actividad, de una gran flexibilidad y de una vigorosa transformación y evolución de las dinámicas sociales y las relaciones tanto interpersonales como interculturales, lo cual resulta sumamente importante puesto que, como se ha dicho es ahí donde se halla la labor y el requerimiento de la profesión de la Gestión Cultural; más no sólo es el hecho de las relaciones que se efectúan sino también con los productos que de ella emanan, así pues las problemáticas, los conflictos y los puntos de desacuerdo así como los nodos en los que se requiere de una múltiple participación en materia de cultura y todos sus agentes involucrados, han de ser menester de esta profesión.

De acuerdo a lo anterior es que no podemos decir que la profesión de la Gestión Cultural, sea un actuar delimitado y limitado en sus líneas de acción y conocimientos a aplicar en áreas determinadas, ni mucho menos que sea un trabajo inmóvil y que se limite a la realización de tareas rígidas y específicas que sólo conciernan a la profesión y se guie por concordancias unilaterales de sus actividades y responsabilidades, es decir, la Gestión Cultural no se impone sólo el conseguir fines, sino que se dibuja para conseguir medios, su acción como se ha dicho es la mediación.

Por otro lado, y que refiere a la profesionalización del Gestor Cultural, esta puede ser ubicada en dos aspectos, primero en aquellos espacios dedicados a la formación de profesionales tales como las universidades, centros de formación, seminarios, talleres, centros de documentación e información, así como en espacios de discusión que surgen de la necesidad de adaptación para la regulación de los diferentes procesos de ejecución identificados en cual sea de los sectores, bajo la lógica de que es necesario regular los procesos administrativos que manejan los diferentes ámbitos culturales de un manera más adecuada.

Y segundamente, la gestión cultural puede ser asumida como un proceso que va más allá de su mera formación y que es participe de las situaciones reales o determinadas por el llamado encargo social, donde su mayor expresión puede ser vista como la auto-gestión, que es la formación de un sector que está en contacto con las necesidades inmediatas de su entorno y que comprende



las diferentes dinámicas culturales que se gestan alrededor de este profesional, que surge en la praxis e incurre en espacios tales como casas de culturas, museos de pueblo, talleres o espacios donde los artesanos reproducen sus prácticas culturales así mismo el profesional de la cultura debe tener claro que son los mediadores para obtener los recursos necesarios, así como de cubrir los requerimientos legales bajo los cuales se regulan los espacios de desarrollo de la cultura.

En lo que refiere a los espacios de intervención, estos están en estrecha relación con una de las actividades del Gestor Cultural, el análisis, un análisis de las condiciones reales del contexto así como del espacio e inclusive de las necesidades de los sectores a los que se pretende intervenir, para así definir las posibles líneas de acción.

Sin embargo hablar de los campos de intervención en los que la labor de la Gestión resulta de suma importancia resulta penoso en tanto que a penas son incipientes. Más aún y a partir de retomar lo que por cultura consideramos arriba, podemos pues comenzar a vislumbrar los espacios en los que la intervención del Gestor Cultural tiene lugar; los cuales los podemos catalogar en públicos, privados y del Estado tal como ya se ha mencionado, en los cuales se realizan actividades que pueden tasarse en: poner al alcance de los más las formas culturales significantes y de calidad, en la difusión, organización y manejo de los espacios y los recursos, la planificación de las funciones, los procesos y las actividades, la mediación y facilitación de procesos y acciones, lo cual es en esencia la respuesta al encargo social que se nos fue adjuntado.

Hablando del sector público encontramos todas aquellos espacios que están al servicio de la sociedad civil, como Museos, Casas de Cultura, Centros Culturales, Bibliotecas y demás que ofertan bienes y servicios con el fin de poder llevar a cabo una democracia cultural.

La apertura de este tipo de espacios, es dentro de una visión que podemos denominar como un tanto "tecnócrata" pero de la cual podemos rescatar algunos puntos, realizada por parte de Eduardo Nivón, nos menciona, que la apertura de estos espacios como casas de cultura, museos, bibliotecas o centro culturales, por parte del Estado, son muestra de la preocupación de este por poner la cultura al alcance de un mayor número de personas, lo cual no sería posible si no existiera este tipo de intervención directa por parte del ente de gobierno ya que también incide como un complemento de la labor de parte de la iniciativa civil, ya que de no ser así, esta no alcanzaría a cubrir todas las necesidades que tiene como propósito (Nivón, 2002:121).

Por otro lado, el sector privado puede observarse en la apertura de espacios que nacen de la iniciativa de sociedades capitales o civiles que se rigen si bien autónomamente sin dejar de respetar la normatividad del Estado, los cuales ofertan igualmente bienes y servicios culturales pero



desde distintos enfoques y partiendo de principios particulares, así encontramos Consultorías, Centros de Investigación, Gestorías, Observatorios o Laboratorios, que ponen en oferta, servicios de trabajo cultural. Cabe destacar que este tipo de espacios no son exclusivos del sector privado, ya que bien pueden encontrarse incluidos en las propuestas de orden estatal o público.

En lo que refiere específicamente a las sociedades capitales, estas cobraron una importante relevancia en el terreno tras el replanteo del modelo liberal económico en la década de los 80's, paradójicamente tras la realización del MONDIACULT llevado a cabo en México donde se discutió la relevancia, papel y enfoque de las Políticas Culturales como promotor del desarrollo humano (Rubens, 1998: 9).

En tanto a lo que concierne al Estado, este debemos de tomarlo como de suma importancia, en tanto que es el primer atendedor de las necesidades que presenta la sociedad, dando respuesta por medio de la creación de instituciones y espacios a las demandas de la sociedad y motivo por el cual se considera a la Gestión Cultural como un encargo social, así mismo es el Estado quien debe encargarse de la normatividad por la que conviene regirse las acciones que se emprendan, ya que esta es la principal labor que tiene el Estado si lo que pretende es intervenir; esto se debe justo a tener claro que el Estado no provee servicios ni productos culturales y sólo enfoca su proceder en regularizar y normar el terreno en el que se desarrolla la cultura. Así mismo podemos contemplar la intervención del Estado, en dos sentidos, indirecta y directa, la primera alude en general a otorgar incentivos que fomenten y promuevan la cultura, por lo regular financieros; la segunda por otro lado se identifica en la provisión de grandes infraestructuras, que como se mencionó arriba, pueden darse por encargo social o por respuesta a demandas de la iniciativa civil (Nivón, 2002: 121); siguiendo esta línea podemos considerar la generación de Políticas Culturales que se encarguen de regular y legitimar el deber cultural; partiendo de considerara las Políticas Culturales como respuesta de atender las demandas sociales en materia de cultura contempladas en la agenda pública lo cual sucede tras tomar el desarrollo cultural como parte de los servicios públicos que debe proveer el Estado (Bayardo, 1998: 12), en tanto que es la Cultura, igualmente importante que otros servicios como la Educación –que a su vez se correlacionan-, la seguridad o el agua potable; en este rubro los Gestores Culturales han de tener una participación correspondiente a ofrecer alternativas viables, mediante la planeación estratégica que permee los objetivos del espacio con los que se desean se cumplan y entonces se genere el impacto correspondiente.

Así mismo campos de intervención como el ámbito educativo y de investigación, son algunos de los espacios que se crean por y para dicha profesión.



De acuerdo a todo lo anterior, podemos atrevernos a definir la Gestión Cultural como el ejercicio de acciones sistémicas que permiten la realización de actividades, como la facilitación y mediación de procesos y requerimientos, así como la administración de los recursos tanto materiales, como humanos o técnicos, es la organización de modos de proceder, es la toma de decisiones, es tomar lugar en la participación de y generación de políticas culturales, es en esencia coadyuvar a Crear Cultura, mediante el resultar de sus acciones.

La Gestión Cultural, es ejercer en toda la extensión de la palabra el derecho de ser ciudadanos, para conseguir por medio de sus acciones en pos del mejoramiento de las condiciones para y de la sociedad, el logre de que otros más ejerzan ese título que de facto se nos otorga en el Estado.

Sin embargo y muy a pesar nuestro es importante reconocer que la graduación de los gestores culturales no se da cuando un título lo dice en letras cursivas, sino cuando se ha hallado el hilo conductor de todas aquellas disciplinas y saberes que en su momento resultaban ajenos, cuando es posible en la práctica acordarse de la antropología, la estética, la administración y la historia del arte por solo mencionar algunas, ser un Gestor Cultural es cuando se cae en la cuenta de lo aprendido que es aprehendido.

Así mismo la utilidad de la Gestión Cultural es posible verse cuando no sólo en la reflexión sino en la práctica, se obtienen resultados deseados que tuvieron un impacto en la sociedad, es cuando aquello que se leyó y esa información que se escuchó se convierte, en el momento menos esperado y haciendo incluso lo menso relacionado, en un aprendizaje interiorizado que otorga satisfacción y que es, en nuestra opinión lo que le da su excelencia a la Gestión.

Esta excelencia es posible verla, desde nuestro punto de vista en dos momentos, ninguno de los dos más importante que el otro.

El primero es cuando los resultados de ese comprender interiorizado, factorizados se pueden tasar en logros eficientes, facilitaciones eficaces, en una burocracia bien sobrellevada, en la realización de una planeación estratégica bien elaborada, en una administración de todo tipo de recursos totalmente bien distribuida, en la tranquilidad de la legalidad y transparencia de los actos, en la sustentabilidad y seguridad que da un papel sellado y membretado, quedándonos la complacencia del acuse; al ver que la teoría, metodología y la estrictez de la profesión de la gestión es real y se lleva a cabo de forma que los resultados son tangibles favorablemente.

Por otro lado, cuando se ve ejercer la gestión es cuando nuestros resultados ideales planeados estratégicamente, no resultaron como se esperaba pero funcionaron aún mejor que el



ideal, cuando se lograron los objetivos mediante el uso de cualesquiera los medios que no teníamos pensados, cuando se observan y viven los procesos, pero sobre todo, es importante escribir, que muy a nuestro punto de vista, nuestro ejercicio como Gestores se ve realizado cuando se es posible llevar a cabo retrospectivas personales de lo que somos como profesionales y se empatan con lo que somos como ciudadanos y como seres humanos; y entonces se escriben líneas como estas que deconstruyen los discursos de progreso en el país; este es el momento en el que creemos la Gestión Cultural ha alcanzado su excelencia.

## ➤ Bibliografía

- ✂ MARTINELL, Sampere, Alfons. La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro. UNESCO. 2001.
- ✂ NIVÓN BOLÁN, Eduardo. La Política Cultural. Temas, Problemas y Oportunidades. CONACULTA. México. 2006.
- ✂ BAYARDO GARCÍA, Rubens. Políticas Culturales: Derroteros y Perspectivas Contemporáneas. Universidad de Buenos Aires. Argentina. 2008
- ✂ ROMÁN GARCÍA, Laura Elena. Una Revisión Teórica sobre la Gestión Cultural en Revista Digital de Gestión Cultural. México. 2011.
- ✂ MARISCAL OROZCO, José Luís. Políticas Culturales: Una Revisión desde la Gestión Cultural. UEDG VIRTUAL. México. 2007.
- ✂ MASS MORENO, Margarita. Gestión Cultural. Comunicación y Desarrollo. CNCA UNAM. Colección Intersecciones. México. 2007.



## ➤ Síntesis Curricular

**Lucía Polet Castillo Vital:** Estudiante de 8º semestre de la Licenciatura de Arte y Patrimonio Cultural con especialización en Gestión Cultural en la UACM. Ha realizado distintos proyectos de intervención cultural, uno de ellos para la UACM donde elaboró un Mural para su comedor, así como en el ámbito del Transporte Público para la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal (RTP) y el Centro para el Fomento de la Educación y la Salud de los Operarios de Transporte Público de la Ciudad de México (CENFES, A. C.), así mismo es miembro activo del Centro de Estudios de Museos de la UACM (CEM). Actualmente colabora con la Iniciativa Mexicana de Seguridad Vial (IMESEVI).

**Iván Juárez Granados:** Estudiante de 8º semestre de la Licenciatura de Arte y Patrimonio Cultural con especialización en Gestión Cultural en la UACM. Ha realizado intervenciones culturales diversas, tales como el Plan de Manejo y la Propuesta de Museo Virtual para el Centro Vlady de la UACM. Participó en el evento organizado por la UACM "Expresiones Sonoras". Fue colaborador en el Museo del Estanquillo de Carlos Monsiváis en el área de Servicios Educativos. Es miembro activo del Centro de Estudios de Museos de la UACM (CEM). Actualmente realiza su servicio social en el Centro para el Fomento de la Educación y Salud de los Operarios de Transporte Público de la Ciudad de México (CENFES, A.C.).





# El Observatorio de Políticas Culturales de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

**Jesús Vázquez.**

**Asociado del Observatorio de Políticas culturales de la UACM.**

Se relata la historia, objetivos, campos de manejo y prospectivas del Observatorio.

Aproximadamente por noviembre de 2010 inició a gestarse el proyecto para constituir un Observatorio de Políticas Culturales en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM en adelante). Poco a poco se fue estableciendo un pequeño grupo de profesores investigadores de las Academias de Arte y patrimonio Cultural y de Comunicación y Cultura con el objetivo de consolidar un Observatorio como un espacio de investigación y reflexión crítica; como un espacio que posibilite el intercambio de información y comunicación sobre gestión y políticas culturales; y como un nuevo espacio de actuación y actualización profesional que incluyera a estudiantes de carreras afines.

Se podría decir que esta iniciativa responde en gran medida al cambio que se está dando en la gestión cultural para pasar de modelos ideales y basados en la experiencia, a otros que permitan, mediante metodologías de investigación, dar respuestas más eficaces a los desafíos a los que se enfrentan los agentes y las organizaciones culturales. En el discurso global sobre la gestión, cada vez más se acepta que es imposible responder de manera satisfactoria al crecimiento del sector cultural sin contar con información adecuada que permita encausar las acciones y posibilite la toma de decisiones.

En este cambio de perspectiva sobre la práctica profesional de la gestión cultural, los observatorios culturales han tenido una fuerte y pertinente participación proporcionando distintos tipos de investigaciones y estudios de públicos, estudios de caso, cartografías o mapeos culturales, entre otros, pero principalmente, volviéndose medios de información, difusión y comunicación a nivel regional, nacional e internacional.



En respuesta a este nuevo contexto en la gestión cultural, y comprometido con la misión misma de los observatorios, el Observatorio de Políticas Culturales de la UACM trabajará sobre cuatro campos de manejo o líneas de actuación: Investigación, Información, Formación y Vinculación. Describo brevemente los objetivos de cada uno de estos campos.

**Investigación:** el Observatorio tiene como prioridad detectar urgencias y elaborar marcos para decidir prioridades en lo que concierne a las políticas culturales. La investigación es fundamental en cualquier práctica de diseño, aplicación y evaluación de políticas públicas. Lo anterior implica tener herramientas de diagnóstico, proyección, planeación, ejecución y evaluación desde una perspectiva interdisciplinaria y con rigor científico. Las líneas de investigación se centrarán en: Estudios de públicos, Cartografías Culturales, Historiografía de las políticas culturales y Acciones y agentes culturales.

**Información:** el resultado de toda investigación, seminario o curso, generado y organizado por el Observatorio tendrá siempre una salida a través publicaciones impresas y electrónicas. Las estrategias de información se centrarán en consolidar un Centro de Información y Documentación, la construcción, mantenimiento y actualización de un Portal Virtual; Gacetas y Publicaciones.

**Formación:** el Observatorio tiene como prioridad la formación de cuadros de investigadores en torno a las políticas culturales, así como la profesionalización de los estudiantes de carreras afines. La participación de estudiantes de la UACM es fundamental. Las estrategias de formación se centrarán en Servicio Social y Prácticas profesionales.

**Vinculación:** este campo se orienta a la comunicación con otras instancias, investigadores y académicos para intercambiar y distribuir información, colaborar en proyectos, gestionar recursos y construir redes. Las modalidades previstas son: institucional e Interinstitucional.

El observatorio de Políticas culturales de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México fue presentado a la comunidad universitaria y a las autoridades institucionales en los meses de abril y mayo de 2011. Las presentaciones tuvieron como fin iniciar un acercamiento a la comunidad universitaria en general para dar a conocer las posibilidades que el Observatorio puede ofrecer en cuanto a investigación sobre cultura y políticas culturales, actualización profesional, prácticas profesionales y servicio social.

Casi un año de existencia es verdaderamente nada. Sin embargo, los avatares que conlleva todo nacimiento: la alegría, la emoción y el desconcierto, comienzan a quedar atrás e inicia el tiempo de crecer y constituirse en una herramienta útil y eficiente al servicio de la UACM, de la Ciudad de México, y del sector cultural.

Actualmente el observatorio cuenta con un espacio físico en Casa Talavera, recinto emblemático del patrimonio histórico de la Ciudad de México y de la UACM. En cuanto a medios, el



observatorio cuenta con los siguientes recursos: [observatoriouacm@gmail.com](mailto:observatoriouacm@gmail.com); facebook: Observatorio de Políticas Culturales UACM; y próximamente un sitio propio en Internet.

Los profesores investigadores que conforman el Observatorio son: Laura Elena Román García, Brenda Judith Caro Cocotle; Fernando Felix y Valenzuela; Mariano Marcos Andrade Butzonitch, Jesús Vázquez y Alberto Zárate Rosales.