



4TO. ENCUENTRO NACIONAL DE GESTIÓN CULTURAL MÉXICO
GESTIÓN CULTURAL Y COMUNIDADES



**Gestión cultural: espacio de
aprendizaje activo para
profesionales de las artes escénicas**

Liliana Márquez Orozco

Andrea Portillo Navarro

Andrea Pola Bedolla

La gestión cultural: espacio de aprendizaje activo para profesionales de las artes escénicas

Liliana Márquez Orozco, Andrea Portillo Navarro, Andrea Pola Bedolla

Resumen

La presente ponencia se enmarca en el eje de Formación e Investigación de la Gestión Cultural. En ésta se exponen los fundamentos que posibilitaron la inclusión de la Gestión cultural como asignatura en el programa educativo de la Licenciatura en Danza Escénica (LDE) de la Universidad de Colima, usando como referencia el *Documento Curricular* de dicho plan educativo, el *Informe de Evaluación con fines de acreditación* emitido por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior de las Artes (CAESA) en octubre 2015, así como una breve revisión de la literatura que habla de la pertinencia de la enseñanza de esta materia como herramienta esencial para dotar a los futuros profesionistas de las artes de las bases teóricas, técnicas y recursos (Morales, 2018) que den mayor certidumbre a su labor.

Desde su origen, la asignatura fue concebida como un espacio de aprendizaje activo que puede contribuir a la generación de cambios sustantivos en determinado contexto, por lo que fueron cuidadosamente diseñadas y seleccionadas las actividades y materiales didácticos de los dos módulos que la componen, con el fin de promover la comprensión sobre la importancia, utilidad y el alcance de la gestión para el desarrollo de las artes escénicas. En esta ponencia también se mencionarán las principales características de la materia, su enunciación en el perfil de egreso de la LDE y la formulación de las competencias genéricas y específicas; en otro sentido se habla del diseño metodológico implementado para el arranque de la asignatura, con jóvenes que cursan el quinto y sexto semestre de la carrera, apoyado en los instrumentos de planeación y organización del contenido; finalmente se presentan los resultados obtenidos del levantamiento de la información por medio de las observaciones de clase y las entrevistas realizadas a informantes clave. Dar



seguimiento al progreso de la materia, arroja indicadores que enriquecen la práctica docente, el desarrollo lógico de la teoría y la práctica; y ofrece la posibilidad de repensar y mejorar el acompañamiento de los futuros profesionistas de danza.

La gestión cultural como asignatura en la formación de profesionistas escénicos

La inclusión de la materia de Gestión cultural en el plan de estudios de la Licenciatura en Danza Escénica (LDE) de la Universidad de Colima se determinó con el propósito de brindar a herramientas complementarias que les permitan desarrollarse en campos inherentes a su formación disciplinar. A través de la asignatura se les dotaría de bases elementales y herramientas para favorecer los saberes y prácticas a los futuros profesionistas. La gestión cultural se concibió como una vía de apoyo para el progreso de las artes escénicas.

Tras la evaluación realizada por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior de las Artes (CAESA) en 2015 se recomendó la inserción de la gestión cultural como eje en la formación de . Durante el proceso, los evaluadores de este organismo acreditador detectaron que ciertas necesidades del campo laboral no estaban siendo atendidas en el plan de estudios vigente, ya que presentaba debilidades en el área teórica, ni cumplía con los propósitos académicos de “Generar investigación en estudios de danza, crear metodologías didácticas especializadas en danza y desarrollar criterios, así como herramientas en gestión cultural” (CAESA, 2015, p. 18).

En estas recomendaciones emitidas por CAESA se hizo manifiesta la necesidad de dotar al profesional de la danza con habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para resolver cualquier circunstancia adversa que se le presente en el campo laboral, que se reconocieran capaces de obtener espacios o aprovechar oportunidades para su desarrollo como profesionista, es decir, que no sólo se concibieran como ejecutantes, docentes o creadores escénicos, sino que también pudieran visualizarse como agentes activos en el campo de la cultura.



En esencia no se pretende formar gestores culturales, pero sí se busca que tengan cierto dominio de los contenidos y un acercamiento a la práctica mediante el diseño e implementación de un proyecto de intervención vinculándolo con su campo disciplinar, de tal manera que reconfiguren su creencia que hacer gestión cultural es organizar eventos, como es entendido en este contexto.

DISEÑO DE LA MATERIA

Desde su origen, la asignatura fue concebida como un espacio de aprendizaje activo en el que se conjugarían elementos de carácter teórico-práctico para que los jóvenes lograran comprender la importancia, utilidad y alcance de la gestión en el campo de la danza, por lo que fueron cuidadosamente diseñadas y seleccionadas las actividades y materiales didácticos de los dos módulos que la componen: Gestión cultural I y Gestión cultural II.

Ambos módulos están insertos en el área de formación Instrumental profesional. Se cursan en el quinto y sexto semestre de la carrera, respectivamente, con una carga de 4 horas semanales: 3 horas bajo la conducción académica (HCA) y 1 hora de trabajo independiente (HTI). El contenido de la materia se distribuyó en diferentes unidades con sus respectivas actividades y ejercicios, vinculados de manera progresiva al desarrollo de un proyecto de intervención. Se idealizó que durante el primer módulo de la asignatura diseñaran un proyecto y para el segundo fuera implementado atendiendo fases de planeación, desarrollo y evaluación.

Durante la redefinición del perfil de egreso de un Licenciado en Danza Escénica fue necesario formular competencias genéricas y específicas que contribuirían a la formación de profesionistas mediante la asignatura en cuestión. En términos generales un profesional de la danza escénica podrá:

- Distinguir, formular y aplicar herramientas para el desarrollo de proyectos de intervención en el campo del arte o la cultura



- Asumir un rol como agente activo que influye en el desarrollo de las artes escénicas
- Construir redes de colaboración o alianzas entre los sectores de la administración pública, instituciones no lucrativas, gremios artísticos e iniciativa privada
- Identificar los procesos que conforman el sistema de producción cultural
- Comprender que existen dinámicas complejas de la sociedad y distinguir nuevos campos de actuación profesional

La incorporación de la asignatura como obligatoria para la formación de un estudiante de danza significó, al mismo tiempo, un logro y un reto para quien sería la docente titular, porque era la oportunidad de analizar y evidenciar la pertinencia de ésta en el programa formativo. Esa fue la razón que detonó la necesidad de sistematizar la experiencia de la práctica docente, vista como un laboratorio permanente de reflexión-acción. Además, al no existir precedentes, no se contaba con la certeza de la funcionalidad y sentido que tendrían para los jóvenes tanto las temáticas como los recursos puestos a su disposición en el ciclo escolar; había que determinar los instrumentos que permitirían registrar las interacciones dadas entre docente y estudiantes, la evolución de su concepción sobre la materia y la aplicabilidad de los contenidos durante la realización de los ejercicios, dentro de clase o fuera del aula. Se observaría principalmente la relación de estos elementos con la finalidad de obtener información sobre el proceso y comprender qué mejoras deberán guiar las prácticas con las futuras generaciones.

Apuntes desde la docencia

El plan curricular de la LDE reestructurado se implementó a partir de agosto de 2017. La generación que ingresó con ese plan empezó a cursar la materia de Gestión cultural I en agosto de 2019; para entonces el grupo estaba conformado por 18 estudiantes: 15 mujeres y 3 hombres.



Para el registro de la experiencia se formularon y aplicaron diversos instrumentos, tres fueron medulares: registro de observación participante por una asistente pedagógica, cuestionario para diagnosticar en su nivel de dominio sobre los contenidos de la materia y entrevista aplicada online al finalizar el semestre escolar, la cual sirvió para recuperar la opinión de algunos jóvenes sobre el planteamiento de los contenidos vistos, actividades programadas, trabajo colaborativo, uso de recursos tecnológicos, el papel de la titular de asignatura, entre otros.

Presentación de resultados

Desde antes de que iniciara la impartición de la materia se recurrió a una asistente pedagógica, quien tenía como función llevar el registro de observación de cada sesión presencial, así como apoyo en la planeación, diseño y elaboración de los recursos didácticos que se fueron utilizando. Durante los dos semestres, agosto-diciembre de 2019 y febrero-junio de 2020, se registraron los siguientes aspectos:

De la práctica docente

- Al ser una materia teórica, se esperaba que la docente utilizara ciertos tecnicismos durante sus exposiciones. No obstante, comparte el conocimiento con a través del lenguaje coloquial y aplicando términos propios de la gestión cultural sólo cuando es necesario. A partir de la participación e inquietudes del grupo, la docente es capaz de relacionar los aportes de con los temas revisados; domina los contenidos y logra vincular ideas y conceptos a ejemplos concretos y cercanos a la realidad profesional de los estudiantes. Asimismo, relaciona los temas con actividades previas y posteriores, con la finalidad de dar mayor sentido al contenido programado. Existe claridad en el propósito de las sesiones y coherencia interna en la materia. La comunicación con el grupo es fluida. Es común que busque espacios dentro de las



horas presenciales para conocer la percepción del grupo ante determinadas estrategias, materiales de consulta y actividades propuestas. Por un lado, ha demostrado apertura al diálogo y la negociación para hacer ajustes en su práctica; por el otro, establece límites claros en cuanto a los criterios de evaluación y aquellos aspectos que no son negociables. Su relación con el grupo se construye desde la horizontalidad, es decir, lejos de la concepción común del docente como absoluto poseedor del conocimiento: delega a la responsabilidad sobre sus actos, decisiones y errores; promueve la reflexión y la autonomía, y genera un espacio de contención donde sus preocupaciones académicas y personales son válidas e importantes. Aprovecha las coyunturas para motivar al grupo a emplear su tiempo en estudiar y atender los diferentes espacios de formación; reconoce las capacidades y competencias que poseen, aun cuando las habilidades de lectura y expresión oral y escrita son áreas de oportunidad. Al mismo tiempo, tiene claridad sobre su rol docente, el cual consiste en facilitar las herramientas necesarias y guiar el proceso de aprendizaje. Comparte con el grupo la idea del error como una pausa para revisar y analizar aquello que es posible mejorar o ajustar; plantea que lo mejor es equivocarse y aprender como estudiante, antes que hacerlo como profesionales y sin el “cobijo” de los docentes y la institución educativa. Esta concepción permite que el grupo transite la materia sin demasiados temores y con la tranquilidad de que cualquier experiencia puede convertirse en valioso conocimiento. Es posible que la apertura de cada estudiante, tanto al contenido de la materia como a las observaciones sobre su trabajo y desempeño, sea consecuencia de la dinámica de clase generada por la docente.

Materiales y estrategias didácticas



- Las estrategias didácticas y los materiales de apoyo utilizados fueron adecuados; es frecuente la proyección de videos y la revisión de lecturas para ejemplificar o complementar determinada temática. La docente guía al grupo adecuadamente durante el desarrollo de las actividades planeadas vinculando la teoría con la práctica y promoviendo la participación activa, consciente y solidaria. Con el fin de promover la autonomía de y el desarrollo de habilidades de búsqueda documental, la docente procura no llevar a cabo sesiones expositivas donde sólo ella domine y posea el conocimiento. Sin embargo, cuando es necesario, utiliza diapositivas PowerPoint como material de apoyo, atendiendo a la distribución y pertinencia de la información; retoma autores revisados en clases anteriores y utiliza ejemplos claros y cercanos a la realidad de los estudiantes. En ocasiones, lee pausadamente las diapositivas proyectadas mientras identifica elementos importantes y explica conceptos clave; suele contrastar los aportes de los autores mencionados y señala los puntos de encuentro entre cada idea. El pintarrón es otro recurso didáctico que la docente utiliza. Es importante que el pintarrón contenga gran parte de los aportes realizados por el grupo y por ella misma; no perder de vista los elementos que causan confusión o que es necesario tener presentes; el pintarrón puede ser una ventana donde colocar aquello que es preciso observar y recordar constantemente.

Desempeño del grupo

- A pesar de que la disposición y entusiasmo del grupo hace posible llevar a cabo las actividades planeadas, se observaron las siguientes dificultades a lo largo del semestre: **A)** En algunos momentos se usó el dictado de palabras para precisar los pasos a seguir en la conclusión de cierta actividad, debido a que la mayoría de no leen instrucciones; es frecuente que se dejen llevar por las indicaciones que emiten



otras compañeras e incluso por aportes de la docente, sin verificar la información.

B) En ciertas actividades se incluyeron “preguntas guía”, las cuales consisten en marcar un eje para la reflexión sobre algún tema revisado o material de lectura, es decir, no se plantean como preguntas para responder de manera puntual. En cada ocasión el grupo respondió una interrogante tras otra, tal como si llenaran un cuestionario. A partir de esta observación, en algunas actividades se optó por cambiar las “preguntas guía” por cuestionarios pensados en función del contenido temático.

C) En las sesiones expositivas a cargo de la docente, se percibió que el grupo tiene dificultades para concentrarse, conceptualizar y comprender planteamientos teóricos. Sin embargo, se reconoce que la mayoría de toman nota, buscan mantenerse atentos y “seguir el ritmo” de la clase.

D) Durante el diseño de la materia se planea con conciencia y cuidado que las actividades, los materiales de consulta y el contenido se relacionen entre sí; que cada producto contribuya en la construcción del proyecto final. Posteriormente, en la ejecución del diseño se procura que el grupo comprenda la utilidad de cada ejercicio o consigna; que exista un sentido real para llevar a cabo lo que se solicita. No obstante, a pesar de las repetitivas precisiones hechas por la docente, durante el primer módulo de la asignatura se observó que la mayoría de no lograron comprender la relación entre las actividades ni su importancia para el desarrollo del proyecto de intervención. Para el segundo módulo hubo un aumento en el número de estudiantes que vincularon explícitamente las actividades realizadas con el contenido programado.

E) Es evidente la dificultad que tiene gran parte del grupo para comprender textos y expresar una idea coherente de manera oral o escrita. Estas áreas de oportunidad determinan en gran medida el diseño de las actividades.

F) En ocasiones, una tercera parte del grupo desarrolla las actividades con el mínimo esfuerzo: si para una actividad se solicita describir diez elementos y se especifica que el mínimo son cinco,



la mayoría de sólo harán cinco y probablemente con ciertas deficiencias. **G)** A partir de un ejercicio realizado se observó que tienen dificultades para observarse, definirse y reconocerse. Asimismo, al visualizarse únicamente como bailarinas o ejecutantes, pierden de vista otras posibilidades de profesionalización. **H)** No están acostumbrados a trabajar en el disenso; les cuesta expresar o comunicar sus ideas de manera asertiva, y responder a las réplicas o interrogantes de sus pares.

Entrevista de opinión

La entrevista de opinión se aplicó a 10 estudiantes (9 mujeres y 1 hombre) de 20 a 25 años de edad que actualmente cursan el sexto semestre de la Licenciatura en Danza Escénica y con quienes se ha impartido la materia Gestión Cultural I y II. El levantamiento de la información se hizo a través de *Google Forms*. El instrumento fue compuesto por 16 preguntas divididas en cuatro partes: Contenido y práctica, Inserción laboral, Diseño de la materia y Experiencia. El propósito de la aplicación fue recuperar la percepción de sobre los elementos antes mencionados y comprobar si se cumplieron los objetivos planteados desde la materia.

- **Parte 1. Contenido y práctica.** El 100% de la muestra indica que los contenidos de la asignatura contribuyen a su campo laboral porque consideran que pueden llevar a la práctica el conocimiento adquirido y porque desde la materia se ofrece información necesaria para crear y desarrollar proyectos artísticos y culturales. Algunos estudiantes afirman que a partir del contenido programado identifican que la danza escénica es algo “más allá del baile” y que hay una gran variedad de procesos implicados en las producciones artísticas. De los diferentes temas contemplados en los programas analíticos, tanto del primero como del segundo módulo, los estudiantes seleccionaron como temas de mayor interés: el Sistema de Producción Cultural (7), el Rol del gestor cultural (6) y los Conceptos en torno a la



planeación (5). Asimismo, consideran que los de menor interés fueron: Políticas culturales (1), Organizaciones culturales (3), Ámbitos de desarrollo cultural y Modelos de gestión cultural (ambos con 4). Algunos estudiantes vincularon su respuesta al alto nivel de comprensión que tuvieron sobre los temas seleccionados. Dos estudiantes afirman que la materia ha sido novedosa porque desconocían el contenido proporcionado. Tres estudiantes relacionan su respuesta a la utilidad o aplicación de los temas en su campo profesional, específicamente con el “Rol del gestor cultural” y lo referente al diseño de proyectos. En este sentido, dos estudiantes mencionan que aplicaron el tema Sistema de Producción Cultural al Proyecto de intervención, el cual les ayudó para dar seguimiento al proceso de diseño del proyecto, organizar por pasos la estructura el mismo y tener claridad sobre las actividades a realizar en cada etapa. A grandes rasgos, se observa que la muestra de estudiantes entrevistados ha logrado vincular en diferentes niveles de comprensión los contenidos de la materia con el producto final esperado. Para el diseño y ejecución del Proyecto de intervención proporcionamos herramientas que consideramos útiles e indispensables para llevar a cabo cada etapa. De acuerdo con los resultados de la entrevista de opinión, los estudiantes seleccionadas consideran que el Cronograma de trabajo (10) y el Análisis FODA (8) son de mayor utilidad para cumplir con los objetivos establecidos; en tanto, las menos útiles son el Diseño de proyectos culturales y el Resumen ejecutivo. Dichos resultados se pueden deber a dos situaciones: primero, que la muestra desconociera conceptualmente a qué nos referimos con “Diseño de proyectos culturales” (2) y segundo, que no todos los equipos lograron llegar hasta el punto en el cual tenían que redactar un resumen ejecutivo (1).

- **Parte 2. Inserción laboral.** El 50% de la muestra visualiza la gestión o promoción cultural como posible línea de desarrollo desde su campo profesional. Dos



estudiantes respondieron que se inclinarían por realizar proyectos multidisciplinarios; dos más indican que visualizan la investigación, el desarrollo en el mundo virtual y la enseñanza de kinesiología como posibles líneas de desarrollo. Respecto a la acción de vincular su quehacer profesional con otras áreas del conocimiento, sólo dos estudiantes hacen explícito que vincularían su práctica a la gestión cultural; otras indican que podrían vincularse a la fisioterapia, educación especial, fotografía o edición publicitaria, medicina y relaciones públicas. Una estudiante establece que el arte y la cultura no se desvinculan de otras áreas, sino que forma parte de un sistema que engloba ambos elementos y los hace funcionar en conjunto. Otros estudiantes responden que “es necesario saber un poco de todo y tener la mente abierta para aprender”; “vincularnos con diferentes áreas del conocimiento nos hace profesionales más preparados, con herramientas para poder utilizarlas a nuestro favor”. La mayoría de los estudiantes creen que los conocimientos sobre gestión cultural complementan su perfil profesional y les dan una visión más clara sobre las acciones a realizar al momento de diseñar y/o ejecutar un proyecto. Una estudiante afirma que, aunque la materia no es de su interés, es de suma importancia conocer sobre el tema y tener la posibilidad de desarrollarse como gestora cultural en caso de ser necesario. En este sentido, el 90% de la muestra reconoce al gestor cultural como un personaje indispensable para lograr diferentes propósitos, como el diseño y ejecución de proyectos, la gestión de recursos a través de becas y/o patrocinios, el desarrollo de eventos, la difusión y producción del arte, y la vinculación con profesionales de otras áreas del conocimiento.

- **Parte 3. Diseño de la materia.** Los resultados indican que los videos, las tablas comparativas y los mapas conceptuales son recursos y estrategias didácticas que facilitan la comprensión de los contenidos. Respecto a las actividades, los estudiantes consideran que tienen un fin práctico porque lograron relacionarlas con



su quehacer profesional; asimismo, plantean que repasar los temas a partir de consignas determinadas les ha sido útil para memorizar y reafirmar lo aprendido a través de la práctica. Para el segundo módulo de la materia se propuso llevar a cabo sesiones con especialistas invitados, las cuales se planeaban y se agendaban al inicio de cada parcial. Las muestra indica que esta iniciativa les proporcionó información valiosa, ya que los especialistas afianzaron y complementaron algunos de los temas vistos durante las clases correspondientes a la materia y dieron pautas para continuar investigando y creando. Asimismo, afirman que las sesiones fueron motivadoras y mostraron un panorama real acerca del mundo laboral.

- **Parte 4. Experiencia.** Los estudiantes indican que entre las competencias que desarrollaron durante la materia Gestión Cultural I y II se encuentran el trabajo en equipo, búsqueda de información, identificación del mercado, responsabilidad, compromiso, elaboración de proyectos, capacidad de organización, redacción y análisis, entre otras. Consideran que los principales aciertos en el desarrollo de la materia fueron la disciplina para la realización de las actividades, contar con especialistas invitados que aportaran más información a lo visto durante las sesiones de la asignatura; la contribución a un perfil de egreso más completo a partir del cual los estudiantes tengan otras opciones para desenvolverse en distintos ámbitos; el promover la búsqueda de información y complementarla durante la clase atendiendo las dudas que pudieran surgir. Por otra parte, un área de oportunidad mencionada respecto a las actividades, es que se promueva elaborar otro tipo de productos (como videos) además de los reportes y las lecturas que usualmente se asignan a las horas de trabajo independiente (HTI). Retomando la percepción de los estudiantes sobre el contenido de la materia, se indagó sobre cuál fue el aprendizaje más significativo. Los estudiantes hacen referencia a la elaboración de proyectos y a la importancia de investigar sobre el tema que lo sostiene. Las respuestas reflejan



que la muestra reconoce la gestión cultural como herramienta indispensable dentro de la danza escénica. Asimismo, afirma que la materia de Gestión Cultural aportó a su crecimiento personal y profesional, argumentando que la asignatura brinda una amplia perspectiva sobre las acciones que pueden llevar a cabo al egresar de la licenciatura, las cuales van más allá de los salones de danza. Identifican que lo aprendido puede ser aplicado en situaciones y contextos reales.

Conclusiones

La sistematización del proceso de enseñanza de la gestión cultural con estudiantes de la Licenciatura en Danza Escénica se hizo con la finalidad de obtener indicadores sobre la pertinencia de la incorporación de la asignatura en el programa educativo, además de identificar la funcionalidad y sentido que tendrían las temáticas y los recursos implementados; de este modo se detectaron las mejoras por implementar con las próximas generaciones.

A partir de la información que se obtuvo de las observaciones de clase y las entrevistas realizadas, es posible afirmar que se cumplió con el propósito de la materia. Los estudiantes lograron redefinir su concepto inicial de gestión cultural y comprender la función de los agentes que la hacen posible. Han sido capaces de enunciar los contenidos que tuvieron mayor relevancia, indicar qué recursos didácticos facilitaron la dinámica de trabajo, los aciertos y áreas de oportunidad de la asignatura. Al compartir su experiencia respecto al diseño e implementación del proyecto de intervención, la mayoría de los estudiantes identifican los elementos y las etapas que conformaron el proceso que siguieron para la construcción y consolidación de su propuesta. Aún cuando hay aspectos que no logran explicar con profundidad, es evidente que su discurso se amplió y lo vincularon a su campo disciplinar.



Los docentes son agentes de cambio y su práctica debe ser construida a partir del entorno en el que desarrolla su labor; si el aula es un laboratorio permanente de reflexión, observar y cuestionar el panorama que se presente permitirá reconfigurar la práctica docente.

La teoría del diseño versa que hay que dejar de ser quien se cree ser y convertirse en un ser en constante transformación. En este sentido, la tarea pedagógica consiste en concebir la asignatura como un elemento flexible en constante diálogo con el contenido y los estudiantes con el fin de proponer nuevas estrategias que permitan atender sus necesidades.

El seguimiento del desarrollo de la materia en gestión cultural con estudiantes de la Licenciatura en Danza Escénica de la Universidad de Colima favoreció la definición de las acciones que guiarán y mejorarán el acompañamiento de los futuros profesionistas de las artes escénicas, pues se trata de reflexionar los trayectos desde los cuales influímos como mediadores.

Referencias

Consejo para la Acreditación de la Educación Superior de las Artes (2015). Informe de evaluación con fines de acreditación. Licenciatura en Danza Escénica de la Universidad de Colima.

Morales Astola, R. (2018). La (buena) praxis de la gestión cultural. En *Praxis de la gestión cultural* (Primera). Universidad Nacional de Colombia.

Universidad de Colima. (2017). Documento curricular Licenciatura en Danza Escénica. Instituto Universitario de Bellas Artes.

