



Gestores Culturales Municipales en Jalisco: perfiles, competencias laborales y estrategias formativas¹

Mónica Urrea Triana², José Luis Mariscal Orozco³ y Luis Gabriel Hernández Valencia⁴

Palabras clave: Gestión cultural municipal, perfiles laborales, formación de gestores culturales

Resumen

La presente ponencia tienen como propósito socializar la sistematización de la experiencia del proyecto "Capacitación Cultural Jalisco" a partir de dos elementos: Primero, se analizará y describirán los perfiles y contextos laborales de los agentes responsables de diseñar y operar la acción cultural en los municipios del estado de Jalisco, México. Segundo, se expondrá el ejercicio realizado sobre la especificación de competencias laborales, así como el diseño y operación de una estrategia de formación de los gestores culturales municipales de Jalisco.

¹ Ponencia presentada al Primer Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural, realizado en Santiago, República de Chile, entre los días 23 al 27 de abril de 2014.

² Coordinadora operativa de Habilis, Consultoría en Gestión de Proyectos Socioculturales. Correo: monicaurrea@habilis.com.mx

³ Director de Habilis, Consultoría en Gestión de Proyectos Socioculturales. Correo: mariscal@habilis.com.mx

⁴ Gestor cultural y consultor de Habilis, Consultoría en Gestión de Proyectos Socioculturales. Correo: lghv78@hotmail.com

Antecedentes

La capacitación cultural en Jalisco ha sido un tema recurrente en la agenda de las instituciones y organismos involucrados en la gestión cultural: gobierno, iniciativa privada, organizaciones no gubernamentales y universidades. En este tenor, las necesidades de formación han respondido a la demanda de capacitar y profesionalizar la actividad cultural en el estado basadas en la lógica de las habilidades y conocimientos mínimos que deben de cubrir los perfiles involucrados en el desarrollo cultural.

Estos esfuerzos redundaron en una oferta estandarizada que permitió tener un horizonte común para todos los niveles y para todos los procesos de desarrollo cultural no sólo en el estado, sino en el país. Ello significó un gran avance en materia de formación de promotores y gestores culturales en activo y en ciernes. Sin embargo, las necesidades específicas de cada proceso o proyecto no son homogéneas sino diferenciadas por el acceso, el contexto y las condiciones de las personas que están involucradas en el ámbito cultural. En ese contexto la Secretaría de Cultura solicitó a Habilis⁵ presentar una propuesta para atender la demanda de capacitación de los gestores culturales municipales de los municipios de Jalisco.

Para que la propuesta fuera congruente y pertinente con las necesidades y realidades de los municipios se decidió hacer un diagnóstico sobre los perfiles de los gestores culturales municipales en dos sentidos: por una parte analizar quienes son, qué características tienen y en qué contextos laborales se desempeñan; y por el otro lado una definición de competencias ideales que se requieren para desempeñar su función. Si bien es cierto que la investigación contempló diversos indicadores, por cuestiones de espacio y de interés de esta presentación puntualizaremos los más relevantes relacionados con el Eje al que se adscribe esta ponencia.

Perfiles y contextos laborales de los gestores culturales municipales

En la actualidad, se puede encontrar en los ayuntamientos de Jalisco una gran variedad de perfiles en cuanto a formación y experiencias en la gestión cultural. A partir de una investigación exploratoria basada en un cuestionario mixto (preguntas

⁵ Habilis, es una empresa cultural que brinda servicios especializados de consultoría en la gestión de proyectos socioculturales. El sitio de la empresa es: www.habilis.com.mx

abiertas y cerradas) en soporte de papel que fue aplicado de manera aleatoria a 148 agentes, algunos resultados son los siguientes:

En lo que se refiere al sexo hay un equilibrio más o menos general, ya el 51% son mujeres y el 49% son hombres. En cuestión de edad, tras analizar la distribución se dividió en tres grupos, de los cuales el primer grupo lo conforman agentes entre 18 y 25 años, el segundo entre 26 y 35, el tercero entre los 36 y 47 y el último entre los 48 y 74 años. En lo que se refiere a la escolaridad, entre otros resultados, nos indica que el 65% de los agentes al menos tiene una licenciatura.

De los agentes que tienen grado o una carrera técnica, el 33% lo tiene en el área de las ciencias sociales, el 14% artísticas, el 13% administrativas y diseño, el 8% en ciencias exactas e ingenierías, el 2% de ciencias de la salud, el 4% de las ciencias biológicas, sólo el 2% en ingenierías y 2% en otras áreas que no se especificaron en el cuestionario. Cabe mencionar que sólo un 1% hizo referencia haber estudiado Gestión Cultural a nivel universitario.

Sobre la experiencia en gestión cultural, se pueden observar los porcentajes con respecto al tiempo que se han dedicado a ésta. Esta información nos permite hacer un primer acercamiento para observar que en la mayoría (85%) de los responsables de la gestión cultural en los municipios de Jalisco no tienen una experiencia en gestión cultural mayor a la de dos administraciones de gobierno municipal. Sobre su dedicación a la gestión cultural municipal, se les preguntó si su labor como gestor era su principal fuente de ingresos económicos o no, así se observó que el 33% tiene como única fuente de ingresos la gestión cultural municipal, el 41% la refirió como una fuente de ingresos importante pero no la única, mientras que el 19% mencionó que es una fuente complementaria. Sólo el 7% están haciendo el trabajo cultural en el ayuntamiento de manera voluntaria.

En lo referente a las competencias en gestión cultural que los agentes dicen tener, se observó que las cuatro competencias más recurrentes son: Organización y operación de actividades culturales, difusión de actividades culturales, diseño de proyectos culturales y diagnóstico cultural, en cambio las tres competencias menos mencionadas fueron diseño de políticas culturales, conocimientos de gestión cultural y evaluación de proyectos culturales.

El 57% de los agentes no han participado en ningún programa de capacitación antes o durante su función. No obstante, las formas en que han adquirido dichas competencias han sido de manera autodidacta. De los tipos de capacitación a los que sí han participado, han sido primordialmente curso, talleres y conferencias. En menor medida fueron diplomados, licenciatura u especialidad. No se registró ningún agente con posgrado (maestría o doctorado) en gestión cultural.

No obstante las competencias que dicen tener, el 99% está interesado en participar en algún programa de formación para poder desarrollar sus competencias laborales principalmente las siguientes cuatro: Diseñar proyectos culturales, diseñar políticas culturales y el manejo de una metodología de la gestión cultural.

Competencias laborales y estrategias de formación

El diagnóstico de perfiles no solamente incluía variables e indicadores para identificar cuáles son sus perfiles formativos y laborales, sino también para identificar, a partir de las propias necesidades y contextos locales, cuáles son las competencias requeridas para realizar su función como gestores culturales municipales.

A partir de la información recolectada por el diagnóstico y la revisión exhaustiva de fuentes de información sobre el tema, se construyó un perfil deseado delimitando las competencias básicas y especializadas necesarias para un buen desempeño. Las competencias básicas son aquellos conocimientos, habilidades y valores para el diseño, operación y evaluación de acciones culturales con un enfoque hacia el desarrollo local. Por su parte, las competencias especializadas son aquellos conocimientos, habilidades y valores de algún ámbito de desempeño laboral de la gestión cultural municipal.

Con referencia a las competencias básicas, se definieron las siguientes:

1. Contextualiza las prácticas culturales locales en relación a los procesos regionales e internacionales.
2. Conceptualiza la gestión cultural como una estrategia de desarrollo social.
3. Identifica e interpreta la legislación que norma el campo de la cultura en Jalisco.

4. Identifica y aplica modelos de política cultural acordes a su contexto local.
5. Diseña e implementa diagnósticos culturales.
6. Diseña proyectos culturales que respondan a necesidades y problemáticas locales implementando elementos conceptuales, metodológicos, técnicos y normativos.
7. Gestiona y administra recursos de manera sustentable.
8. Diseña e implementa estrategias de comunicación de las acciones culturales.
9. Conformar y organiza equipos de trabajo.
10. Opera y da seguimiento a las acciones culturales.
11. Diseña y aplica estrategias de participación ciudadana en los proyectos culturales.
12. Sistematiza su práctica y evalúa las acciones culturales.

En lo referente a las competencias especializadas (relacionadas con los campos culturales y ámbitos de desempeño específicos), las más recurrentes en la práctica y necesidades de la gestión cultural municipal, son:

1. Gestiona espacios culturales municipales.
2. Organiza festivales culturales.
3. Diseña y coordina talleres artísticos.
4. Dirige y gestiona grupos artísticos.
5. Diseña y realiza montajes museográficos.
6. Gestiona el patrimonio cultural local.
7. Organiza servicios culturales.
8. Diseña e implementa estrategias de mercadeo cultural.

A partir del diagnóstico se encontraron las siguientes necesidades de capacitación en los municipios:

- Una atención diferenciada con respecto a las problemáticas y necesidades locales.
- La capacitación en competencias para el diseño, ejecución, administración y evaluación de: proyectos culturales; políticas culturales; patrimonio cultural; y estrategias de gestión cultural.
- Una mayor cobertura en la capacitación para los diversos agentes culturales que intervienen en los procesos municipales.
- Necesidad de intercambio de experiencias en torno a la práctica del trabajo cultural local.
- Diversificación de niveles de capacitación de acuerdo a los perfiles de los agentes culturales de los municipios (regidores, directores, instructores, promotores, artistas, grupos artísticos, públicos, docentes).

A lo anterior se agregan las necesidades contextuales del trabajo cultural como la capacitación en el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) aplicadas a la gestión cultural; la disponibilidad y acceso a la información sobre ofertas de capacitación, apoyos, recursos, convocatorias, directorios, reglamentos, etc.

Así pues, para atender los perfiles diagnosticados y poder desarrollar las competencias laborales definidas arriba, se diseñó y operó el *Proyecto de Capacitación Cultural Jalisco (2010-2012)*, enmarcado en el programa de Jalisco en la Cultura de la Secretaría de Cultura del Estado de Jalisco. Tuvo como objetivo el mejorar los procesos y resultados de la gestión cultural en los municipios de Jalisco a través de la capacitación de los agentes culturales que diseñan y operan las acciones culturales en el estado. Entre sus objetivos específicos se encontraban:

- Capacitar a los agentes culturales ciudadanos y gubernamentales en el diseño, operación y evaluación de acciones culturales a nivel municipal.
- Sistematizar y socializar experiencias y metodologías en gestión cultural municipal.
- Generar un espacio permanente e interactivo para la difusión, socialización e intercambio de información y experiencias de los gestores culturales del estado de Jalisco.
- Propiciar la participación ciudadana en el intercambio, reflexión y valoración de los resultados y propuestas de mejora del programa Jalisco en la Cultura

Para lograr el cumplimiento de los objetivos se plantearon las siguientes líneas de acción:

1. Jornadas intensivas de capacitación cultural: Consistió en un conjunto de cursos y talleres en 10 regiones del estado de Jalisco. Cada Jornada tuvo una carga de 18 horas con valor curricular. Esto llevó a la generación de espacios de socialización de las experiencias, permitió el aprendizaje a partir de la práctica y la facilitación de los procesos de diseño y gestión de proyectos municipales (oficiales, iniciativa privada y organizaciones no gubernamentales). Al propiciar esta dinámica se detectó la necesidad de ampliar la atención hacia agentes culturales en activo y en ciernes que no forman parte de las administraciones municipales y que requieren herramientas básicas para realizar su trabajo con la conciencia de la importancia que conlleva el diseño, ejecución y evaluación de un proyecto cultural. Ello da la pauta para atender no solamente a la comunidad “oficial” del ámbito cultural, sino la inclusión de agentes activos y/o en ciernes que desarrollan proyectos en torno a sus intereses o ámbitos de acción específico. Cada inicio de administración es un punto nodal porque el cambio permite una reconfiguración del campo cultural a partir de la gestión, de la cooperación y por tanto, del entrelazamiento de las dinámicas del sector en distintos niveles
2. Cuadernos para la gestión cultural municipal: Consistió en la elaboración, publicación (bajo la licencia de *Creative Commons*) y distribución guías y manuales que de manera autogestiva, brinde herramientas a los lectores para el desarrollo de acciones culturales a nivel municipal. En ese sentido, su objetivo específico es el sistematizar y socializar experiencias y metodologías en gestión cultural municipal. Se editaron ocho manuales especializados compilados en dos volúmenes como un referente de consulta básico sobre las condiciones de planeación, ejecución, administración y evaluación de las acciones culturales municipales en Jalisco.
3. Portal de la Red de Gestores Culturales Jalisco (RGCJ): Esta línea de acción consistió en el diseño, desarrollo y operación de un portal web que sea permanente e interactivo cuya función sea la difusión, socialización e intercambio de información y experiencias de la gestión cultural en los municipios del estado de Jalisco. Uno de los logros en esta línea fue establecer un punto de intercambio de información (para la acción cultural, noticias y

convocatorias) a través de un portal web dedicado a la gestión cultural municipal en Jalisco. Con ello se abrió un espacio de confluencia necesario para operar recursos de forma inmediata y gratuita.

El proyecto buscó articular las diferentes líneas de acción para que permitieran el desarrollo de las competencias de manera autogestiva por parte de los agentes culturales municipales. La siguiente matriz ilustra la manera en que cada una de las líneas aporta al desarrollo de las competencias básicas y especializadas:

	Competencias	Estrategia de desarrollo de competencias		
		Cuadernos	Jornadas	RGJ
Competencias básicas	Contextualiza las prácticas culturales		X	x
	Conceptualiza la gestión cultural como estrategia de desarrollo social	X	X	x
	Identifica e interpreta la legislación que norma el campo de la cultura en Jalisco		X	
	Identifica y aplica modelos de política cultural acordes a su contexto local		X	x
	Diseña e implementa diagnósticos culturales		X	X
	Diseña proyectos culturales	x	X	x
	Gestiona y administra recursos	X	X	x
	Diseña e implementa estrategias de comunicación de las acciones culturales	X		x
	Conforma y organiza equipos de trabajo			x
	Opera y da seguimiento a las acciones culturales	X		x
	Diseña y aplica estrategias de participación ciudadana en los proyectos culturales			x
	Sistematiza su práctica y evalúa las acciones culturales	x		x
Competencias especializadas	Gestiona espacios culturales municipales	x		x
	Organiza festivales culturales	x		x
	Diseña y coordina talleres artísticos	x		x
	Dirige y gestiona grupos artísticos	x		
	Diseña y realiza montajes museográficos	x		x
	Gestiona el patrimonio cultural local			x
	Organiza servicios culturales		X	x
	Diseña e implementa estrategias de mercadeo cultural			x

En términos generales, el proyecto de Capacitación Cultural Jalisco contemplaba tres grandes etapas cada una de ellas con sus líneas y acciones. La apuesta del proyecto era que entre más se avanzara en el proyecto más fuerza y peso tendría la autogestión del aprendizaje y la conformación de comunidades de aprendizaje que permitiera generar a mediano plazo la gestión de la inteligencia colectiva en el campo de la gestión cultural municipal examinando en paralelo las

prácticas de los gestores culturales, sistematizando experiencias y transformando la práctica laboral.

Lo expuesto en esta ponencia hace referencia solo a la primera, ya que hubo cambio de administración gubernamental y la nueva decidió cancelar el proyecto y no continuar con las siguientes etapas. Por lo que el proyecto fue concluido oficialmente el 30 de diciembre de 2013. Sirva este documento pues parte de la documentación del proyecto con propósitos a su socialización con otros colegas gestores.

Plan General del Proyecto de Capacitación Cultural Jalisco

Etapas	Líneas	Acciones
PRIMERA ETAPA 2010-2012	Jornadas intensivas de capacitación cultural	Cursos talleres presenciales en 10 regiones del estado
	Cuadernos para la gestión cultural municipal	Producción de 8 cuadernos en dos volúmenes: <i>Volumen I. Diseño de la acción cultural</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de proyectos culturales. 2. Gestión de recursos para proyectos culturales. 3. Estrategias para la difusión de actividades culturales. 4. Evaluación de proyectos culturales. <i>Volumen II. Organización de acciones culturales</i> <ol style="list-style-type: none"> 5. Diseño y coordinación de talleres artísticos. 6. Coordinación de grupos artísticos. 7. Dirección de casas de la cultura y museos municipales. 8. Diseño y montaje de una exposición museográfica.
	Portal Web Red de Gestores Culturales de Jalisco	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha del portal • Brindar servicios de socialización de información especializada en gestión cultural
SEGUNDA ETAPA 2013-2016	Cuadernos para la gestión cultural municipal	Producción de 12 cuadernos en 3 volúmenes: <i>Vol. III. Contextos y conceptos para la acción cultural</i> <ol style="list-style-type: none"> 9. Conceptos claves para la gestión cultural municipal. 10. Legislación cultural. 11. Participación ciudadana en la gestión cultural municipal 12. Educación artística. <i>Vol. IV. Operación de la acción cultural</i> <ol style="list-style-type: none"> 13. Gestión del patrimonio cultural local. 14. Gestión administrativa de entidades culturales. 15. Realización de actividades recreativas. 16. Realización de festivales culturales. <i>Vol. V. Herramientas para la acción cultural.</i> <ol style="list-style-type: none"> 17. Promoción de la lectura. 18. Formación de públicos. 19. Creación de empresas culturales. 20. S.OS. de diseño gráfico para la difusión cultural municipal.

	Portal Web Red de Gestores Culturales de Jalisco	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación del portal como espacio de encuentro e intercambio. • Implementación de estrategias de promoción, difusión, animación y formación.
	Cursos abiertos en gestión cultural municipal	<p>Puesta en marcha de ocho cursos abiertos en línea:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contextos y conceptos de la gestión cultural municipal. 2. Políticas culturales a nivel local. 3. Diseño e implementación de diagnósticos culturales. 4. Diseño de la acción cultural a nivel local. 5. Operación y seguimiento de acciones culturales. 6. Sistematización y formalización de la práctica de la gestión cultural municipal. 7. Conformación y manejo de equipos de trabajo. 8. Organización de servicios culturales. <p>Posibilidad de acreditación de cursos y de obtención de un Diploma en Gestión Cultural Municipal</p>
TERCERA ETAPA 2017-2019	Cuadernos para la gestión cultural municipal	<p>Producción de 8 cuadernos en dos volúmenes:</p> <p><i>Vol. VI. La diversificación en la acción cultural</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 21. Acciones culturales para niños. 22. Acciones culturales para jóvenes. 23. Acciones culturales para adultos mayores. 24. Acciones culturales para personas con discapacidad. <p><i>Vol. VII. La dimensión del desarrollo en la acción cultural</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 25. Turismo cultural y desarrollo local. 26. Desarrollo de sistemas de información cultural municipal. 27. Prácticas artísticas para la transformación social. 28. Divulgación de la ciencia y desarrollo cultural.
	Portal Web Red de Gestores Culturales de Jalisco	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de bases de datos de estudios de casos. • Revista digital de experiencias en gestión cultural municipal en Jalisco. • Consolidación como referencia internacional.
	Cursos abiertos en gestión cultural municipal	<p>Producción de 10 cursos abiertos en línea nuevos.</p> <p>Posibilidad de acreditación de cursos y de obtención de un Diploma en Gestión Cultural Municipal o un Diploma en Gestión de Espacios Culturales Municipales</p>
	Certificación del Consejo Nacional de Certificación de Competencia Laborales (CONOCER)	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y definición de estándares de competencia en gestión cultural municipal y sus instrumentos de evaluación. • Certificación de agentes culturales de los municipios de Jalisco.

Conclusiones

La capacitación cultural ha sido un tema atendido en las dos últimas décadas por instituciones y organismos involucrados en la gestión cultural. Sin embargo las estrategias de capacitación cultural “tradicionales” se centran solo en la realización de cursos y talleres regularmente centralizados en la capital del Estado.

Sin embargo, los perfiles y contextos laborales de los gestores culturales municipales demandaban la necesidad de una formación partiendo del reconocimiento de su propia práctica y sus dinámicas laborales.

En el ámbito municipal, la temporalidad, cuestiones políticas y desconocimiento de las necesidades del sector cultura hacen que exista una rotación de personal cada tres años. Esta situación no es total, en algunos municipios hay un aprovechamiento de los recursos humanos formados en la experiencia o en academia, pero en su gran mayoría los encargados provienen de diferentes formaciones, y no tienen las herramientas adecuadas para llevar a cabo el trabajo cultural que requiere su situación particular. Estos nuevos agentes necesitan una capacitación en el área que les permita desempeñar su actividad a partir de una planeación estratégica para propiciar el desarrollo cultural de las localidades y de los grupos que las integran.

Las necesidades específicas de cada proceso no son homogéneas sino diferenciadas por el acceso, el contexto y las condiciones de las personas que están involucradas en el ámbito cultural en el estado. Por esta razón, en el proyecto *Capacitación Cultural Jalisco* debía contemplar la atención diferenciada hacia los diversos agentes culturales de los municipios de Jalisco, no sólo de manera presencial, sino apoyada en nuevas tecnologías y en herramientas para sus procesos de aprendizaje, discusión, interacción y acción