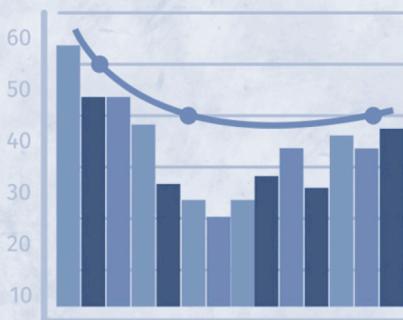


ESTRATEGIAS PARA EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN CULTURAL EN EL NIVEL UNIVERSITARIO



JOSÉ LUIS MARISCAL OROZCO
KARLA MARLENE ORTEGA SÁNCHEZ

Ariadna
ediciones

**ESTRATEGIAS PARA EL ESTUDIO
DE LA GESTIÓN CULTURAL EN EL
NIVEL UNIVERSITARIO**

ESTRATEGIAS PARA EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN CULTURAL EN EL NIVEL UNIVERSITARIO

JOSÉ LUIS MARISCAL OROZCO
KARLA MARLENE ORTEGA SÁNCHEZ



Este libro fue dictaminado por pares académicos
con el método del doble ciego.

Corrección de estilo, diseño de portada y diagramación: Edicione de la Noche
Gestión Editorial: Ariadna Ediciones (<http://ariadnaediciones.cl>)
Colección Gestión Cultural Latinoamericana
Rafael Chavarría Contreras, coordinador.

Obra bajo Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional



Este libro forma parte del trabajo que se realiza en el marco del Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural bajo un modelo de Ciencia Abierta (<http://observatorio.redlgc.org>).

Primera edición, 2021

D.R. © 2021, Ariadna ediciones

Santiago de Chile, diciembre de 2021.

ISBN: 978-956-6095-41-5

DOI: <https://doi.org/10.26448/ae9789566095415.26>

CONTENIDO

Introducción	9
Capítulo 1. Estudiar gestión cultural en el nivel universitario.....	15
La polisemia del concepto de cultura	17
El profesional en gestión cultural	21
El estudiante universitario en gestión cultural	26
Capítulo 2. Analizar, elaborar y presentar textos académicos.....	36
Caracterización de los documentos académicos	37
Análisis, presentación y validación de textos académicos	48
La redacción de textos académicos	52
Capítulo 3. Los proyectos en la gestión cultural.....	73
Tipos de proyectos en gestión cultural	73
Interrelación entre investigación e intervención	82
Protocolo de investigación.....	86
Protocolo del proyecto de intervención	90
Capítulo 4. Diseño de los proyectos de investigación-intervención ..	94
Diseño de la investigación	97
Diseño de la intervención.....	126
Planeación y financiamiento de los proyectos culturales.....	143
Capítulo 5. Implementación de proyectos de investigación-intervención	153
Gestión de proyectos de investigación	155
Gestión de proyectos de intervención	190
Socialización de los resultados	213
A modo de corolario	219
Fuentes consultadas.....	222

INTRODUCCIÓN

Lilia trabaja como administrativa en una coordinación responsable de la promoción y difusión cultural de una universidad pública. Por años aprendió el oficio de organizar actividades culturales; con el paso del tiempo asumió cada vez más responsabilidades. Sin embargo, no podía acceder a un puesto directivo ya que no cuenta con un título universitario. Por ello decidió ingresar a la Licenciatura en Gestión Cultural.

Por otro lado, a Paola siempre le han interesado las artes, en especial todo lo relacionado con la literatura. Mientras estudiaba el bachillerato, consideró la posibilidad de estudiar una licenciatura en letras. En el último semestre del bachillerato, pudo darse cuenta de que, lo que le atraía, no era tanto la creación literaria, sino más bien, lo que le gustaba era promover entre sus conocidos las lecturas que ella hacía. Le entusiasmaba la posibilidad de compartir con otras adolescentes y niñas

su experiencia como lectora y todo lo que había aprendido y vivido al diversificar los autores que leía.

Por azares del destino tuvo conocimiento del Programa de Salas de Lectura, y le pareció maravilloso que una persona pudiera dedicarse a promover la lectura, comprendía que este programa se sostenía con voluntariado, pero le permitió comenzar a plantearse la posibilidad de poder “ganarse la vida” promoviendo la lectura. Semanas después se enteró de la existencia de una Licenciatura en Gestión Cultural y pensó que tal vez esta carrera universitaria podía acercarla a lo que ella quería dedicarse, razón por la que ahora es una estudiante de nuevo ingreso.

Leopoldo era integrante de un grupo de rock que daba conciertos en diversos foros de su región. Como requerían participar en “más tocadas” se puso a organizar diferentes “festivales” para que no solo participara su banda, sino también la de otros jóvenes como él, y que no habían tenido oportunidad de presentarse. El director de la casa de la cultura de su municipio observó sus cualidades en el manejo de la logística y lo invitó a colaborar en el festival artístico del municipio, experiencia que le permitió descubrir que organizar actividades culturales era muy estimulante, pero que en realidad no sabía mucho del tema y al parecer tampoco lo tenían claro sus compañeros del festival, por eso entró a la Licenciatura.

A Leticia le encanta la arqueología desde que era niña. Cuando tenía diez años su escuela hizo una excursión a una zona arqueológica y quedó maravillada por el lugar. A partir de entonces leía todos los libros y revistas que trataban temas relacionados con las culturas prehispánicas. Cuando estudió el bachillerato se ofreció como voluntaria en un museo de historia y arqueología de su ciudad y eso fue una de las experiencias más gratificantes que había tenido, pues le permitió dirigir algunas visitas guiadas, conocer el funcionamiento del espacio cultural e incluso ingresar a espacios que eran exclusivos

para el personal. Recurrentemente imaginaba diversas actividades que se podían realizar para que otras personas pudieran disfrutar como ella de la herencia prehispánica. Por eso decidió estudiar Gestión Cultural como carrera profesional

Joaquín es egresado de la carrera de Música. Desde que era estudiante universitario, lo apasionaba leer sobre la relación entre tecnología y cultura, y últimamente le llamaba la atención las nuevas formas de producción, circulación y consumo de bienes culturales mediadas por las tecnologías de información y comunicación. En una ocasión se encontró con un artículo que analizaba las industrias culturales en el contexto de la revolución digital y comprendió que quería realizar investigaciones sobre la industria de la música que tuvieran una aplicación práctica en el sector cultural de su comunidad. Fue así como decidió ingresar al posgrado de gestión cultural para especializarse en todo lo relacionado con el sistema de producción cultural desde un enfoque práctico.

¿Te parecen familiares estas historias? Avancemos entonces en el tiempo: ahora Lilia, Paola, Leopoldo, Leticia y Joaquín son estudiantes de nuevo ingreso de programas universitarios en gestión cultural, y lo que en su momento les había parecido una licenciatura o un posgrado de profesionalización interesante, fácil o genial, se convirtió en un dolor de cabeza cuando se enfrentaron a la lectura de textos científicos como parte de sus actividades de aprendizaje. Aunque las lecturas estaban en español, el lenguaje técnico les parecía ajeno e incomprensible.

Había muchas interrogantes a su alrededor, les causaba relativa dificultad llevar al papel acciones, ideas y proyectos concretos, no conocían muchas de las herramientas escritas y tampoco sabían cómo hacerlo: les pidieron escribir un ensayo (¿qué ensayo no era practicar el repertorio de la banda?), elaborar un proyecto (¿qué llenar un formato para pedir apoyo no era elaborar un proyecto?) e incluso

trabajar en equipo de manera colaborativa (¿trabajo en equipo no es que alguien del grupo haga todo el trabajo y los demás sólo participan en la exposición, como lo aprendimos desde la secundaria?).

¿Te sientes identificado o identificada con Lilia, Paola, Leopoldo, Leticia o Joaquín? Los programas universitarios demandan que los estudiantes gestionen información de diversas fuentes, entre ellas, recursos especializados, con un acercamiento y un tratamiento diferente a la lectura recreativa. De la misma manera, no sólo se requiere la consulta de documentos, sino también su redacción en un estilo académico formal, asunto que puede convertirse en un gran problema o pesadilla para algunos estudiantes de nuevo ingreso (y también para algunos de semestres avanzados).

Esta obra tiene como propósito brindarte estrategias, orientaciones y herramientas para ti que comienzas tu formación universitaria en gestión cultural (sea licenciatura o posgrado) para que puedas incursionar en el mundo académico (¿y sobrevivir en él?), de tal manera que en tu trayecto de instrucción profesional fortalezcas tus capacidades operativas, pero de la mano de los conocimientos y metodologías que desde la academia y la ciencia se proveen.

Este documento está dividido en cinco capítulos. En el primero se explica qué es y qué implica estudiar la gestión cultural en el nivel universitario, se revisan las implicaciones a que se suelen enfrentar los estudiantes y se brindan algunas orientaciones que permitan tener mayor claridad sobre esta nueva profesión y el desarrollo de competencias básicas que tienen los gestores culturales, independientemente de su ámbito de desempeño. En el capítulo dos, se hace una revisión de lo que son los textos académicos, cuáles son sus características, herramientas para localizarlos, orientaciones para analizarlos e interpretarlos y algunas estrategias para su elaboración.

El capítulo tres, hace una exposición de lo que son los proyectos culturales, sus tipos, características y funciones, así como la

relación entre investigación e intervención para la generación de conocimiento y transformación de la realidad. En el capítulo cuatro, se brindan orientaciones metodológicas para diseñar proyectos de investigación e intervención acordes a la visión de gestión cultural que se ha planteado. Finalmente, en el capítulo 5 está enfocado en explicar los procesos, criterios y herramientas que se suelen utilizar en la implementación de los proyectos de investigación e intervención.

Sabemos que en la actualidad existe una amplia variedad y cantidad de libros, manuales y artículos que abordan la metodología de gestión de proyectos, algunos más extensos, otros más concretos; unos más teóricos y otros más prácticos. Los de investigación desde la perspectiva de la ciencias sociales y los de intervención desde el trabajo social o la gestión cultural. Sin embargo, observamos que era necesario contar con una obra que abordara ambas posturas desde la perspectiva disciplinar de la gestión cultural, pero con una visión articulada y con ejemplos que sean relevantes para estudiantes universitarios en esta profesión.

Lo que aquí compartimos, es producto de la sistematización que hemos hecho de nuestra experiencia como docentes e investigadores en gestión cultural, algunos de estos contenidos fueron elaborados inicialmente como documentos que socializamos de manera personal a nuestros estudiantes de la Licenciatura en Gestión Cultural del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara (México) con el propósito de auxiliarles en su proceso de formación universitaria, otros más se elaboraron como anotaciones metodológicas que hacíamos en la implementación de proyectos en el ejercicio de la profesión tanto en la investigación como en la intervención.

Es importante hacer mención que las aportaciones que aquí se brindan, se constituyen como una de las tantas maneras en que se pueden hacer trabajos, textos y proyectos en gestión cultural en particular y en las ciencias sociales en general, por lo que advertimos que

no se configuran como recetas que deban aplicarse de manera ortodoxa, sino más bien como orientaciones que pueden ser de utilidad para el lector, en algunas ocasiones tal cual fueron expuestas, pero en otras, habría que valorarse la necesidad de hacer adaptaciones al contexto en donde se aplica y, seguramente otras más, que no son pertinentes y por lo tanto se pueden dejar de lado. En cualquiera de los casos, esperamos que lo que aquí se plantea, sea de ayuda puntual para aquellas personas que desean profesionalizarse a nivel universitario en gestión cultural.

José Luis Mariscal Orozco y Karla Marlene Ortega Sánchez
Septiembre del 2021

CAPÍTULO 1

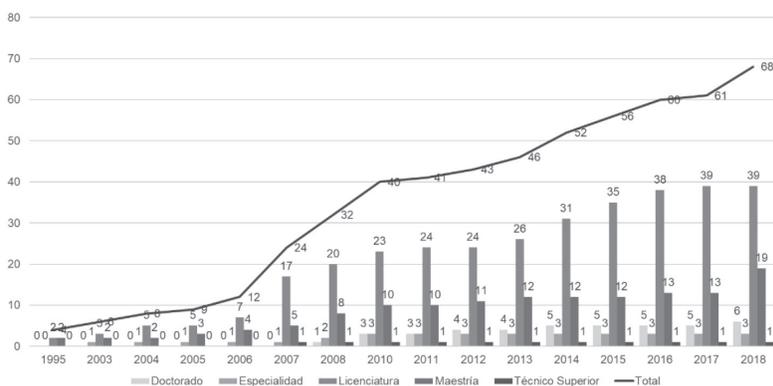
ESTUDIAR GESTIÓN CULTURAL EN EL NIVEL UNIVERSITARIO

En el umbral de la era del conocimiento, las opciones de educación superior se han diversificado en tal forma que ocupan casi todas las esferas del ámbito científico y tecnológico, ampliándose la oferta hacia licenciaturas relacionadas con el arte, la cultura y las humanidades, que hoy día adquieren un mayor reconocimiento y reclamo de la sociedad en su conjunto, en respuesta a la estructura social y económica global en la que nos encontramos inmersos.

Así mismo, y gracias a los avances de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), la educación superior en todo el mundo opera bajo las modalidades presencial, virtual o mixta abriendo un abanico de oportunidades hacia un mayor número de estudiantes de todas las edades, quienes buscan una formación profesional sólida y de calidad, que les permita enfrentarse a un mundo laboral cada vez más competitivo.

En los últimos años hemos sido testigos de un desarrollo de la oferta educativa en el en gestión cultural en Iberoamérica, lo que ha traído consigo una búsqueda de reconocimiento de la profesión, por un lado, y una alternativa de vida para el desarrollo y consolidación de la cultura y sus manifestaciones desde sus diversas perspectivas, por el otro. Un claro ejemplo lo observamos en el caso de México, pues en los últimos diez años ha habido un crecimiento exponencial de los programas universitarios, no solo de licenciatura, sino también de maestría y doctorado.

Gráfico 1
Crecimiento de la oferta educativa universitaria en gestión cultural en México



Fuente: Mariscal, 2021¹

Actualmente la mayor parte de los programas académicos de Gestión Cultural a nivel universitario que se ofertan, buscan formar profesionistas competentes para diagnosticar problemas, necesidades y oport-

1. José Luis Mariscal Orozco, "La formación e investigación en gestión cultural en México" ponencia presentada en el *Seminario Interuniversitario Universidad y Gestión Cultural*, realizado el 26 de mayo del 2021 por la Red Universitaria de Gestión Cultural México. <https://rugcmx.org/seminario/universidad/>

tunidades en el ámbito de la cultura, y para generar e implementar estrategias de intervención, haciendo uso de un buen manejo de la información tanto documental como empírica disponible, implementando nuevas metodologías o adaptándolas a los fenómenos en estudio, además de desarrollar conocimientos y habilidades técnicas y operativas para llevar cabo ejercicios de evaluación y sistematización de la acción cultural.

La polisemia del concepto de cultura

Tanto en el ámbito científico como en la cotidianidad, tendemos constantemente aludir al término cultura, como una noción que nos permite asumir y reproducir nuestra condición humano-social, a partir del desarrollo multiplicador de ciertas prácticas sociales en las que subyacen símbolos, significados y significancias que nos caracterizan como únicos y diferentes; al tiempo que nos vinculan e identifican como parte de un grupo social (o varios) con múltiples matices también culturales.

La cultura por lo tanto, es un concepto que se ha asumido en general, como ese primer referente que el individuo social posee, y que a partir de su interrelación con los demás (los otros), le amplía su capacidad de adaptación a los diversos contextos y tiempos en los que se desenvuelve, permitiéndole a su vez la conformación de estilos de supervivencia específicos, recreados a partir de sus manifestaciones dentro de los cuales se enfatiza sobre la diversidad de sus representaciones, hallándose ahí la riqueza que permite la cohesión social, el diálogo y el consenso.

Haciendo alusión al origen etimológico del vocablo, es pertinente señalar que proviene del latín *cultura* y que significó en occidente hasta mediados del siglo XVII “cuidado del ganado o del

campo” (*cultivar*), también su origen griego *yultus* alude al cultivo o al cuidado con cariño. Sin embargo, con el paso del tiempo y entrado el siglo XVIII en Francia, la expresión de la cultura, como un concepto articulador, se modifica al reconocerse como “la suma de saberes acumulados y transmitidos por la humanidad, considerada una totalidad en el curso de la historia”², convirtiendo a esta acepción en una de las contribuciones teóricas con mayor aceptación universal hasta fechas recientes.

Por su parte, Alexander³ alude a la cultura como un elemento que forma parte de un campo de estudio relativamente reciente que data de mediados del XX, cuando las reflexiones de los problemas culturales, se dan a partir de desarrollo de debates devenidos del pensamiento sociológico (o antropológico en algunos casos), generando utopías imperfectas (parecidos a los tipos ideales propuestos por Weber) sobre la construcción de una sociedad ideal, ordenada y equilibrada, que obedece a una lógica estructuralista y sistémica, donde la llamada *interacción social* (relacionamiento con los otros a partir de normas, valores, usos y costumbres,, etc.) se convierte en el mecanismo que permite la emergencia de una ingeniería cultural que se construye y deconstruye ante la inminencia de la acción o la intervención en los diferentes espacios de la vida cotidiana en tiempos diversos.

Siguiendo con la visión estructural y simbólica de la cultura, destaca la aportación de Hall (2006:237), cuando afirma que existen dos diferentes formas de conceptualizarla, “la primera, que vincula a la cultura con la suma de todas las descripciones disponibles a través de las cuales las sociedades confieren *sentido a, y reflexionan sobre,*

2. Denys Cuché, *La noción de cultura en las ciencias sociales* (Nueva Visión: Argentina, 1966).

3. Jeffrey C. Alexander, *Sociología Cultural: Formas de clasificación en las sociedades complejas* (Flacso: México, 2000).

sus experiencias comunes”⁴, esta definición enfatiza la importancia que tiene la socialización (a partir de la comunicación) de las ideas dotando de significación a las vivencias del día a día y que conforman al imaginario social; y la segunda, como un complemento de lo anterior, que deviene en la instauración de *modos de vida*⁵, por lo que la cultura no se reduce a una práctica, ni a la suma deliberativa de usos y costumbres sociales, sino que “está imbricada con todas las prácticas sociales, y es la suma de sus interrelaciones”, lo cual conlleva a repensar las formas de organización social materializadas a partir de la praxis dentro de una estructura social determinada.

Por tanto, hablar de cultura es referirnos a todo lo que nos rodea, a todo lo que nos representa y hace representativos, lo que nos muestra como distintos ante la presencia del otro, es una especie de marca (*the making*) o estigma socialmente aceptado; la forma de vestir, de hablar, de comunicar, de ser, de hacer, de actuar, es cultura.

La cultura como dice Restrepo⁶ “es la roca más profunda y sólida de nuestro sentido común”, es tan profunda y compleja que termina por articular a muchas otras culturas (y subculturas) que albergan y convergen infinidad de relaciones entre los actores sociales y sus estructuras. La cultura, enfatiza Restrepo “es un terreno de disputa, para fijar, establecer, justificar, domesticar, hay que pensar siempre en el poder y la resistencia como dice Foucault, es una máquina polí-

4. Stuart Hall (2006), “Estudios Culturales. Dos paradigmas”, *Revista Colombiana de Sociología* (27): 237. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/14168/1/3-7981-PB.pdf>.

5. La segunda acepción del término que circula en la obra de Williams es aquella que entiende a la cultura de forma más antropológica como una práctica social, o como toda una “forma de vida”. Pero más allá de la mera descripción acerca de las costumbres y hábitos propios de un grupo social, para Hall es más importante analizar cómo la cultura está imbricada en todas las prácticas sociales, porque como ya se retomó en el texto, para Hall la cultura es “la suma de sus interrelaciones”.

6. Lawrence Grossberg. *La contextualización de la cultura: mediación, significación y significancia en: Estudios culturales en tiempo futuro. Cómo es el trabajo intelectual que requiere el mundo de hoy* (Siglo XXI Editores: México, 2012).

tica, es un terreno de disputas en todas direcciones”⁷, por lo tanto, es también un detonante de cambio, porque se produce y recrea en la sociedad donde dada su naturaleza activa, dinámica y constante, la caracteriza como un componente clave de reproducción del sistema social y como un espacio privilegiado de poder.

Adherida a un sinnúmero de herramientas para su análisis, la cultura está sujeta a la evolución de los contextos, de los hechos, y de los hombres; la realidad cultural del hoy está construida por dispositivos ideológicos, discursivos y tecnológicos que generan mediaciones en las conductas sociales a través de las cuales se formulan y perfilan posturas éticas y políticas, retratando la lógica organizativa del imaginario colectivo llamado sociedad, de sus instituciones e interrelaciones que giran en torno al sistema que la alberga. Robert Redfield dice que “cuando hablamos de cultura, nos referimos a los acuerdos convencionales que caracterizan a las sociedades y que se manifiestan en actos y artefactos. Los acuerdos son los significados atribuidos a esas acciones y objetos. Los significados son convencionales y, por lo tanto, culturales, en tanto se han convertido en típicos de esa sociedad como consecuencia de la interacción entre sus miembros”⁸, es ante todo una respuesta socialmente buscada ante la presencia de una problemática que debe ser enfrentada entre diversos grupos sociales a través de la interacción, permitiendo el desarrollo de culturas alternas que determinan los particulares modos de ver, asumir, y concebir su realidad.

Así pues, para la gestión cultural contemporánea, es importante superar la noción de cultura como ese conjunto de obras que sólo unos cuantos genios producen y que la población en general debe

-
7. Eduardo Restrepo, Seminario Virtual sobre Desigualdad e Inclusión en México y América Latina de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, 7 de noviembre de 2014. <http://www.youtube.com/watch?v=LqpfN8WFjjE&feature=youtu.be>.
 8. Howard Becker, *Outsiders. Hacia una sociología de la desviación* (Siglo XXI Editores: Argentina, 2009): 99.

de comprender, apreciar y disfrutar. La cultura por lo tanto es un sistema simbólico de valores y prácticas cuyos sentidos son construidos social e históricamente, por lo tanto, lo que se entiende y valora como cultura no es lo mismo en el tiempo histórico y en el espacio social, por lo que se requiere comprender cómo se configura en las propias comunidades en las que se pretende trabajar. Por ello el perfil del profesional en gestión cultural debe tener como base esta concepción de cultura teniendo en cuenta las potencialidades de transformación que tiene el trabajo cultural, así como la dimensión política de las acciones, elemento básico para el diseño e implementación de la acción cultural.

El profesional en gestión cultural

Comúnmente, desde la práctica, el gestor cultural es visto como esa persona capaz de diseñar proyectos culturales viables de implementarse en diferentes campos y ámbitos que van desde las empresas culturales, los museos, el patrimonio, el fomento a la cultura, el desarrollo artístico, las políticas culturales, el mercadeo de las artes, etc. Si bien es cierto que la gran mayoría de los gestores culturales desarrollan sus habilidades y conocimientos en la praxis, los programas universitarios en gestión cultural tienen como propósito profesionalizar el oficio, esto implica:

1. El reconocimiento de saberes y habilidades adquiridos desde la experiencia y lo experimental de esta actividad, cuestión esencial no solo para una posible acreditación de competencias, sino también como la base para lograr un aprendizaje significativo, pues en la medida en que los contenidos de las asignaturas se relacionen con una experiencia y una necesidad de formación, tendrá más alcances y significado el nuevo conocimiento adquirido.

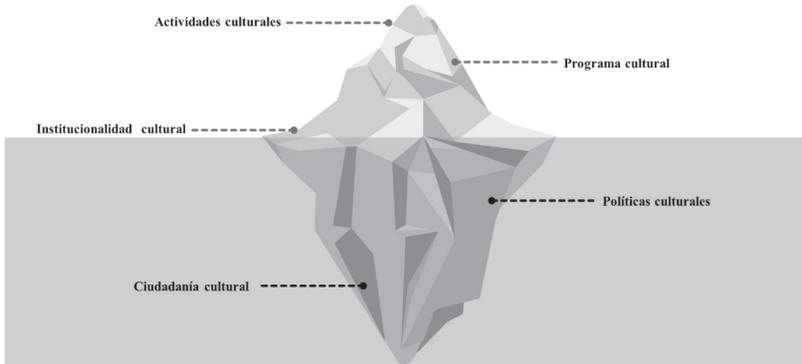
2. El entendimiento y utilización de conceptos y metodologías que se utilizan en las ciencias sociales, administrativas y humanidades para la realización de acciones culturales. Esto permite dar mayor fundamento y alcance a los proyectos de un profesional en gestión cultural. Así pues, un profesional en gestión cultural no sólo debe ser capaz de gestionar proyectos (en términos operativos), sino también debe tener la capacidad de identificar y aplicar conceptos y métodos que sean congruentes con la problemática a la que pretenden cambiar.
3. La utilización de un lenguaje especializado, ya que en el lenguaje común se suelen utilizar diferentes nociones que tienen variaciones en las diversas regiones, por lo que el uso de términos de manera homogénea es de gran utilidad para el entendimiento entre diversos gestores, pero también diversas profesiones.
4. Sistematizar, evaluar y socializar experiencias que permitan nuevas formas de entender la realidad, pero también que sean susceptibles a la transferencia en otros contextos.

Esta cuestión nos invita a superar la idea del gestor cultural como operador de las actividades culturales (exposiciones, conciertos, talleres, etc.), como programador de servicios culturales (Festivales, muestras, servicios educativos, entre otros) o como funcionario de alguna institución cultural. Pues esto solo es la punta de iceberg del trabajo que se requiere para crear las condiciones necesarias para el ejercicio pleno y activo del derecho a la cultura que tienen todas las comunidades y sus habitantes.

Por ello una gestión cultural con un enfoque en derechos requiere conceptualizar al gestor cultural como un profesional en la identificación y solución de problemas y necesidades culturales, a

Ilustración 1

Los elementos visibles y no visibles en la gestión cultural con enfoque en derechos



Fuente: Elaboración propia.

la manera de un ingeniero en lo social,⁹ de tal manera que conoce y aplica el conocimiento científico y humanístico, utilizando una gama de herramientas que le permiten cambiar la realidad diagnosticada.

Tradicionalmente los espacios de desempeño laboral y profesional del gestor cultural suelen ser:

1. Espacios culturales: museos, galerías, teatros, cines, etc.
2. Dependencias gubernamentales: Direcciones e institutos de cultura.
3. Empresas culturales: empresas discográficas, editoriales, periódicos, organización de espectáculos, etc.
4. Fundaciones: Especializadas en el arte, el patrimonio o el desarrollo social.

9. Jesús Galindo Cáceres, *Ingeniería en Comunicación Social y Promoción Cultural* (Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2011). <http://www.gicom.com.mx/wp-content/uploads/2016/04/2011-10-23.-Jes%C3%BAs-Galindo.-Libro-Ingenier%C3%ADa-en-Comunicaci%C3%B3n-Social-y-Promoci%C3%B3n-Cultural.pdf>

5. Organizaciones civiles: Asociaciones civiles, colectivos, sindicatos, etc.
6. Instituciones educativas: Primarias, secundarias, bachilleratos y universidades.
7. Independientes: colectivos, profesionista *freelance*, etc.

Sin embargo, durante los últimos años el campo laboral para los egresados en gestión cultural ha ido ganando mayores espacios de inserción más flexibles e interdisciplinarios, permitiendo que estos profesionales ocupen responsabilidades acordes a su perfil profesional, en ámbitos como:

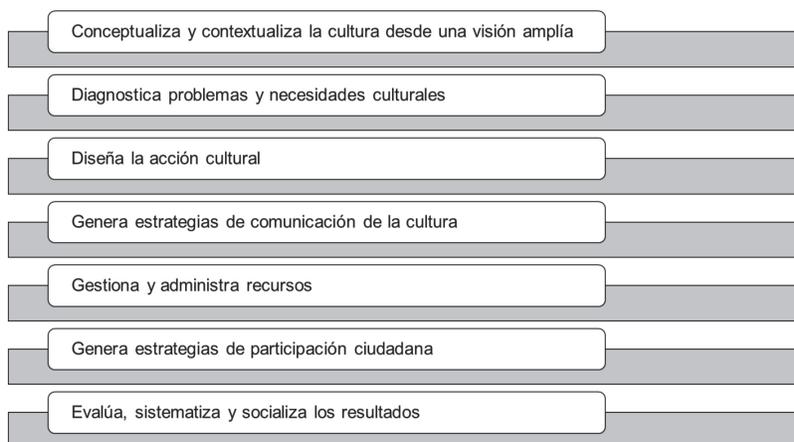
1. Centros de documentación: Archivos, fonotecas, bibliotecas, etc.
2. Empresas: Áreas de atención a clientes o servicios culturales o educativos.
3. Áreas de Emprendimientos: Generando su propio producto o bien cultural para su venta.
4. Centros de investigación: Participando en estudios de investigación e intervención de fenómenos culturales, o bien como parte de la promoción, difusión y divulgación del conocimiento científico.

Cada uno de los ámbitos y campos de desempeño profesional, demanda cierto tipo de conocimientos y habilidades específicas, pero existen competencias profesionales que son transversales a todas ellas, en términos generales podemos definir siete (véase gráfico 2).

En la actualidad estamos frente un proceso de reconocimiento de la gestión cultural como ciencia social y también como profesión, no solo en términos del otorgamiento de títulos sino también en el reconocimiento social y laboral, ya que actualmente las funciones y responsabilidades propias de la gestión cultural son desempeñadas

Gráfico 2

Competencias básicas del gestor cultural



Fuente: Elaboración propia.

por diversos profesionistas de otras ciencias y disciplinas trayendo consigo algunos alcances e inconvenientes.

En términos generales, los científicos sociales (sociólogos, antropólogos, geógrafos, politólogos, historiadores, etc.) logran tener un conocimiento más o menos amplio de teorías y metodologías que se utilizan para el análisis de lo social y en específico de los fenómenos culturales. Sin embargo, entre sus limitaciones más importantes se encuentra la de explicar una realidad a partir de los marcos teóricos y metodológicos establecidos, pero difícilmente intervienen en ella de una manera sistemática y estratégica.

Por su parte, los profesionistas de áreas económico-administrativas (administradores, contadores, mercadólogos, economistas, etc.) suelen comprender los procesos administrativos por lo que pueden ser capaces diseñar y operar proyectos de manera sistemática y estratégica. No obstante, su visión está centrada solo en la parte de organización y gestión, por lo suelen carecer de una visión integral y amplia

de lo social, ya que no cuentan con herramientas para el análisis holístico sobre las necesidades y problemáticas culturales específicas.

Los que provienen de las artes, por lo regular presentan una gran sensibilidad hacia los hechos artísticos y tienen un conocimiento más o menos amplio de los lenguajes estéticos, aunque su limitación es que no cuentan con herramientas que les permitan analizar e intervenir en lo cultural desde otros marcos de referencia.

Finalmente se encuentran otros que vienen de campos interdisciplinarios que suelen tener herramientas teóricas y metodológicas para el análisis e intervención de la realidad, entre ellos podemos encontrar a comunicólogos, educadores, trabajadores sociales, entre otros. La ventaja que tienen los egresados de un programa universitario de gestión cultural con estos últimos profesionistas es que los gestores culturales cuentan con herramientas teóricas y metodológicas especializadas en el análisis e intervención de la cultura. Su profundización de estas herramientas es lo que puede crear una diferencia significativa en el desempeño profesional.

El estudiante universitario en gestión cultural

Usualmente, el estudiante universitario en gestión cultural tiene un apreciación especial o particular por alguna o distintas expresiones de la cultura, además es muy común encontrar estudiantes que ya cuentan con experiencia como integrantes y practicantes de las bellas artes, como impulsores de proyectos comunitarios, como promotores innatos del patrimonio intangible, como empresarios culturales, como servidores públicos vinculado al sector cultural, como docentes, entre otras características que los asemejan.

Debido a la importancia que guarda “lo cultural” para el desarrollo económico, social, humano, ambiental, tecnológico y cultural

por supuesto, es que surge como profesión la gestión cultural. Los gestores culturales son profesionales con habilidades, competencias y conocimientos especializados en temas inherentes a la cultura y el desarrollo, y una de las misiones de estos profesionistas es generar nuevos conocimientos y metodologías para la investigación y la intervención de fenómenos culturales en diversos tiempos y contextos, además de diseñar estrategias, promover expresiones culturales que dotan de identidad y sentido de pertenencia a las comunidades, barrios, municipalidades y demás territorios donde la acción cultural se ve vivificada, incentivar, gestionar y realizar proyectos de emprendimiento cultural, de patrimonio, de enseñanza de la gestión de la cultura, de iniciativas de política cultural, de gestión de bienes y servicios, de protección y garantía de derechos culturales, entre otros.

Lo que se espera de haber formado con una perspectiva amplia, heterogénea, transversal y multidisciplinaria en materia de gestión de la cultura, es que este agente cultural especializado y profesional sea competente para:

1. Elaborar diagnósticos y planes prospectivos respecto de la organización social de la cultural: Los diagnósticos son ejercicios que permiten saber en qué condiciones presentes se encuentra el problema de organización social cultural, en qué parte de la estructura o funciones radican los obstáculos y las diferentes formas en que el problema ha sido abordado. La prospectiva es un ejercicio de planeación y estrategia que brinda la oportunidad de crear escenarios futuros posibles de desarrollo cultural a partir de la elección de ciertas opciones de acciones que orientan el rumbo hacia el logro de objetivos culturales de corto, mediano y largo plazos, así como la asignación de los recursos y responsables que se requieren para alcanzar los fines propuestos.
2. Diseñar proyectos culturales: Como ya hemos dicho el gestor cultural es un recurso que facilita distintos procesos de desa-

rollo cultural. Para llevar a cabo este propósito, es que el gestor cultural aplica sus técnicas y herramientas de aproximación con los problemas culturales, los actores involucrados y los recursos en juego para la solución de dichos dilemas culturales, es decir, provocando cambios o transformaciones que consoliden o ayuden a lograr el desarrollo de ciertas acciones culturales. El gestor cultural es un ente profesional capaz de generar ideas novedosas, propuestas creativas, de crecimiento y desarrollo, por estas razones es que una de las competencias más socorridas de los gestores de la cultura son las habilidades y conocimientos para formular proyectos culturales de alto impacto, que, con el apoyo de los agentes y recursos necesarios para su ejecución, se garantiza el éxito del proyecto en curso.

3. Gestionar y administrar los recursos: Los gestores culturales profesionalizados tienen la capacidad de presentar proyectos culturales tanto de organismos públicos y privados con el propósito de obtener recursos económicos para su financiamiento y éxito.
4. Diseñar estrategias para incentivar la organización social: El egresado en gestión cultural tiene las herramientas teóricas y metodológicas suficientes para la elaboración de propuestas, estrategias y alternativas de desarrollo cultural en cualquier ámbito de intervención y en los distintos contextos espaciales y temporales donde a partir de la organización social y comunitaria, además de incentivar la promoción y participación de distintas instancias sociales, culturales, institucionales dirigidas a la solución de problemáticas colectivas de corte cultural.
5. Difundir proyectos culturales: Esta es una competencia que normalmente se refuerza en el gestor cultural, puesto que muchos de quienes estudian a nivel universitario esta área del conocimiento, ya traen un bagaje empírico o de intervención en proyectos culturales importante o suficiente, sin embargo, la aca-

demia les ofrece la oportunidad para conocer diversos modelos de difusión y comunicación acordes con el tipo de proyectos, de audiencias, de públicos y para ello también es indispensable que el gestor cultural utilice distintas técnicas y herramientas metodológicas que contribuyan a fortalecer el plan de difusión, los canales de comunicación y otros recursos inherentes a este ámbito de competencia.

6. Operar acciones culturales: Aunque pudiera parecer que se vincula directamente esta competencia con el diseño de proyectos culturales, tiene que ver principalmente con la ejecución de determinadas actividades que conlleven al logro de objetivos orientados a resolver necesidades culturales de distinta índole y en diferentes tiempos y espacios.
7. Evaluar proyectos culturales: La evaluación es un proceso continuo en un proyecto. Constituye un espacio de análisis y reflexión de los objetivos que hemos comprometido y la implementación de las actividades del proyecto que nos han llevado o no a cumplir nuestros objetivos¹⁰ por esta razón, el gestor cultural posee los conocimientos para realizar análisis cualitativos y cuantitativos que permitan medir el grado de cumplimiento e impacto de una acción, proyecto, plan o programa relacionado con el sector cultural.

Los alumnos universitarios en ciencias sociales suelen sentirse expuestos a una serie de complejidades para aterrizar en el papel ideas que pueden convertirse en artículos científicos, ensayos, guías pedagógicas, en proyectos de investigación, en proyectos de inter-

10. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, *Guía introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal*, (Valparaíso: Gobierno de Chile, 2011), 65, <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf>

vención, en documentos de evaluación, en estudios de mercado, entre otros.

Esta situación puede ser un obstáculo en su proceso de aprendizaje debido a que los estudiantes generalmente carecen de conocimientos sobre el uso de ciertas herramientas que les pueden auxiliar en el desarrollo de habilidades de comunicación escrita concretas, especializadas y orientadas a audiencias particulares de la gestión cultural hacia la cual se deben aplicar los saberes teóricos, conceptuales, técnicos y metodológicos sobre un tema determinado; de esta suerte, conviene advertir que este apartado te podrá parecer familiar, e incluso te resultará de gran utilidad para identificar aquellas áreas de oportunidad que necesitas atender para superar los dilemas de la escritura académica y científica que requiere esta profesión.

Entre los obstáculos más frecuentes a que se ven expuestos los estudiantes en gestión cultural están, como lo apunta Carlino:¹¹

1. La complejidad para escribir teniendo como destinatarios a otros ojos distintos al de quien redacta: Este problema es muy común y más frecuente de lo que imaginamos, normalmente cuando practicamos ejercicios de escritura solemos desarrollarlos presuponiendo que aquello que relatamos, describimos, o explicamos es suficiente y claro, y que la utilización de las palabras y lenguaje es el más adecuado. Sin embargo, cuando otros nos leen nos damos cuenta de que ni fuimos tan claros como pensábamos, ni nuestra escritura fue suficiente para dejar conforme al lector, ni tampoco fue completamente explícita, o que ni siquiera incorporamos evidencias cualitativas o cuantitativas que puedan soportar nuestros argumentos. Así que la clave está en entender que los textos no deben ser escritos para nosotros, sino para quien nos lea.

11. Paula Carlino, "El proceso de escritura académica: cuatro dificultades de la enseñanza universitaria" *Educere, Revista Venezolana de Educación*, 8 (26), 2004: 321. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35602605.pdf>

2. El desperdiciar la oportunidad para generar nuevos conocimientos a partir de la escritura: Por la incapacidad del estudiante para profundizar en los nuevos saberes y en los procesos de socialización que conllevan, justo por estas razones es importante que los universitarios en gestión cultural, a partir de ciertas estrategias de estudio, logren aprovechar el potencial sistémico de la escritura. La incorporación de nuevos saberes teóricos y prácticos se constituyen como una herramienta central para consolidar el proceso de la gestión cultural como ciencia.
3. La propensión a revisar los textos sólo en forma lineal y centrándose en aspectos locales y poco sustantivos: Debido principalmente a que durante las etapas de formación previas no nos enseñaron a realizar análisis teórico, a identificar conceptos clave, a debatir sobre las distintas perspectivas a partir de las cuales se puede investigar o intervenir un fenómeno cultural, y mucho menos a defender una postura crítica con base en evidencias de corte científico.

Por último, se presenta como dificultad, la propensión de los estudiantes a dejar para después el momento de comenzar a escribir de iniciar la estructura de un documento científico, de argumentar y reflexionar continuamente sobre la información que ya hemos analizado o bien que hemos recogido durante el trabajo de campo. Para el gestor cultural escribir es una tarea permanente, de todos los días, ello exige el desarrollo de habilidades de análisis, de lectura eficiente, de sistematización y de explicación.

Como tal vez lo descubriste en tu primer año como estudiante universitario, el ejercicio académico no suele ser tan sencillo como aparenta, y entre más vamos avanzando hacia el desarrollo y logro de las competencias y habilidades que esta profesión demanda en este sentido, más compromiso debemos asumir para poder sacarle

provecho a todas las ideas, a la creatividad y a la innovación de saberes, así que a continuación te presentamos algunas recomendaciones generales que podrías auxiliarte en tu proceso de formación académica universitaria:

- Procura aplicar los contenidos que revises en tus asignaturas en casos concretos cercanos a ti, y sobre todo a un proyecto que puedas desarrollar como parte de tu formación. Hazte esta pregunta: ¿Esto que estoy revisando cómo se aplica en mi proyecto?
- Ten en cuenta que lo verdaderamente importante de tu formación es adquirir y potencializar competencias para el desarrollo de conocimientos y habilidades, por lo tanto, lo que importa es lo que aprendas y no así la calificación.
- Sé abierto, escucha y trata de comprender lo que tus profesores prepararon para la clase, pero no te quedes solo con lo que ellos dicen. Consulta otras fuentes, externa tus puntos de desacuerdo, defiende críticamente tu postura con argumentos y evidencias.
- Duda, pregunta, que tu curiosidad te lleve a explorar otras rutas hacia el conocimiento. Si sientes que falta algo ¿Qué esperas para conseguirlo?, busca, explora, marca una ruta crítica, establece tiempos concretos para lograr completar lo que te propusiste hacer.
- No te frustres si tienes la sensación de que no cuentas con los conocimientos teóricos o empíricos sobre cierto tema, en vez de darte por vencido, estimula tu habilidad para aprender cosas nuevas, investiga de qué se trata, cómo lo han abordado otros, cuáles son los aportes que los estudios han dado a la gestión cultural, encuentra la manera de incrementar tu visión periférica y multidimensional y expande tus saberes.
- ¿Ya estás trabajando en un proyecto cultural? ¿Qué esperas? Recuerda que no solo basta tener la teoría aprendida, hay que

aplicarla para provocar el desarrollo de nuevas ideas, de su consolidación y de convertirlas en éxito.

- Escucha el latir de tu pasión, no olvides los motivos por los cuáles ingresaste a los estudios universitarios en Gestión Cultural.
- Desarrolla tu “imaginación gestora” a partir de ello comienza a comprender y enfrentar los problemas o dilemas que en gestión cultural suceden, esta profesión requiere de tu trabajo, de tu motivación cotidiana, de tu creatividad.
- Involúcrate con la sociedad y sus instituciones, no olvides que el trabajo cultural es un trabajo que se hace desde las banquetas, desde el territorio, por lo que se requiere interactuar con las personas que están involucradas en la problemática que pretendes atender, pero también con otros agentes interesados en transformar esa realidad.
- Infórmate, genera y fortalece tus redes sociales, recuerda que no estás solo, “la cantidad de saberes, valores, formas de hacer y vivir que hay que aprender —a partir de las relaciones que mantenemos con los demás tanto de manera directa, como de aquellas que están mediadas por el tiempo o por los artefactos—”¹² son los incentivos que nos llevan a conocer.
- Que el diseño de la acción cultural que realices fortalezca el ejercicio ciudadano del derecho a la cultura, recuerda que “la acción colectiva de las ciudadanías tiene múltiples dimensiones (política, social, económica), no obstante, la cultural es una que ha cobrado relevancia para el análisis de éstas, ya que funciona como plataforma orientadora de la acción ciudadana. Los modelos de participación en la vida social, los sistemas de creencias, los argumentos sobre el orden social y las concepciones acerca

12. Bernardo Martínez García, “El aprendizaje de la cultura y la cultura de aprender” *Convergencia* 15(48), 2008: 288. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352008000300011&lng=es&tlng=es.

del mundo y el papel que juegan en él son fórmulas, esquemas y mapas orientadores del pensar y hacer del accionar ciudadano”¹³, así que incentiva tu liderazgo para fortalecer y hacer valer los derechos culturales.

- Aprende a ser sistemático, documenta aquello que te sea útil para proponer con visión crítica una postura o perspectiva sobre el problema que estés trabajando.
- Participa y fomenta la asociatividad, las alianzas fortalecen la generación de estrategias de colaboración colectiva que son necesarias para incrementar la creatividad, la competitividad y el logro de objetivos comunes.
- Identifica y potencia tu perfil como visionario, programador, ejecutor o revisor en cualquier ámbito relacionado con la acción cultural (ver capítulo 5).
- Familiarízate con la historia del lugar donde estes llevando a cabo procesos de investigación e intervención cultural, adáptate, desarrolla el don de escuchar y observar sin prejuicios, aprende de los demás y comparte tus puntos de vista con respeto y empatía.
- Si quieres que tus proyectos culturales sean tu carta de presentación, trabaja en aprender o reforzar lo que ya sabes, esto hará que tu confianza en ti mismo, incrementemente, al tiempo que te responsabilizas por cada etapa del proceso de tus proyectos, en esa medida lograrás recopilar experiencia, consolidar tus fortalezas y trabajar en tus áreas de oportunidad.
- Ante nuevos proyectos, busca quién y cómo lo ha hecho, reconoce su experiencia, sus logros y potencialidades, identifica sus límites y a partir de todo ello lánzate a la aventura científica de innovar y de crear, recuerda que la cultura es un activo en movi-

13. Jorge E. Aceves Lozano, “Culturas ciudadanas y ciudadanía cultural. Una exploración de los términos” *Encartes* Vol. 3 Núm. 6, 2021: 163. doi: 10.29340/en.v3n6.116.

miento, y que su dinamización depende de hacia dónde se mueve la sociedad.

- Comparte con colegas tus aprendizajes, descubrimientos e inquietudes, ya que esto te permitirá también a su vez conocer lo que otros hacen.

Esperamos que estas orientaciones generales puedan auxiliarte en tu proceso de adaptación al ambiente universitario pues, aunque en apariencia podrían ser del sentido común, en la práctica verás como se pueden resolver varios de los obstáculos que te planteamos.

CAPÍTULO 2

ANALIZAR, ELABORAR Y PRESENTAR TEXTOS ACADÉMICOS

Cualquier escrito que se realice como parte de un ejercicio desde la perspectiva de la academia o de la ciencia, requiere del cumplimiento de ciertos criterios, normas y directrices para su estructura y contenido. Con el objeto de auxiliar a los estudiantes de gestión cultural, en este capítulo se presentan algunas orientaciones metodológicas para la comprensión, diseño y desarrollo de documentos académicos.

Un documento académico es un escrito o texto a través del cual se expone de manera sintética, objetiva y clara un tema que ha sido motivo de análisis científico, que se ha revisado desde su concepción teórica, que recopila hallazgos o evidencias, que propone nuevos modos de observar la realidad. He ahí la importancia por la que en los programas universitarios fomenten entre los estudiantes el acceso y uso de diversos instrumentos de

apoyo para llevar a cabo de manera oportuna y asertiva la búsqueda de escritos especializados que guardan significancia a partir del ejercicio de análisis, interpretación y explicación de ciertos fenómenos desde perspectivas del conocimiento científico.

Caracterización de los documentos académicos

Regularmente en la mayoría de las asignaturas de los programas de formación en gestión cultural requieren la consulta y elaboración de textos de carácter académico, sin embargo, en general persisten confusiones acerca de qué son estos, cuáles son los elementos técnicos y metodológicos que hay que tener en consideración, cuántos tipos de textos académicos existen, en que se distinguen unos y otros, y cuáles son los requisitos generales para su elaboración. De manera general y sintética diremos que, un documento o texto académico se caracteriza por:

1. Consultar referencias de autores o recursos informativos diversos que sirven de base para justificar el planteamiento del problema y su tratamiento metodológico, a partir de los diálogos que se generen con los autores que están siendo revisados, o bien con las ideas, datos o información que se analice. Esta característica es fundamental porque es la que dará sustento objetivo y pertinente al escrito académico, vale la pena destacar la importancia de citar o parafrasear a los “dueños de las ideas”, para ello recomendamos utilizar la referencia de citación APA 6 o 7.
2. Explicar o interpretar un problema social o cultural, a partir de un ejercicio analítico, crítico y propositivo.
3. Ser un documento que ostenta validez objetiva y metodológica que pueda ser reconocido y avalado por la comunidad científica.

4. Ser un texto que argumenta, que interpreta y explica de manera clara, concreta y precisa, que deja a un lado los juicios de valor y opta por confrontar sus argumentos e ideas con la de otros autores para demostrar su solidez académica.
5. Mantener un lenguaje que supone un conocimiento de la terminología científica de la gestión cultural y disciplinas o ciencias auxiliares. A la ciencia de la gestión cultural hay que aludirla, estudiarla e intervenirla desde su propio y particular lenguaje.
6. Mantener una estructura lógica y coherente entre cada uno de los apartados que lo integran.

Cada uno de estos trabajos académicos tiene su propósito y su propia lógica de estructura, en términos generales los podemos categorizar de la siguiente manera según sus fines primordiales:

1. Socializar avances o resultados e de procesos de investigación científica:
 - a) *Tesis*: presenta los resultados de investigación como parte de un proceso de formación académica. Un ejemplo de ello se puede ver en el trabajo de Solórzano.¹⁴
 - b) *Informe*: expone los resultados finales de un proyecto de investigación que se realiza como insumo para la toma de decisiones. Un ejemplo es el de Rojas.¹⁵

14. María Alejandra Solórzano Torres, *Definición del Perfil del Gestor Cultural en el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes* (Tesis de licenciatura, Universidad de Guadalajara, 2015). <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/666>

15. Diego Rojas Romero, *Indagación diagnóstica sobre la investigación del cine colombiano* (Bogotá: Ministerio de Cultura, 2009). <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/205>

- a) *Libro científico*: Muestra los resultados de una investigación científica y para su publicación requiere una evaluación a par ciego. El libro de Molina y Ejea es un ejemplo de ello.¹⁶
 - c) *Artículo científico*: Presenta de manera concreta y con un lenguaje técnico, resultados de investigación y que para su publicación requiere una evaluación a par ciego. Un ejemplo de ello se puede consultar en Ortega.¹⁷
 - d) *Ponencia*: Presenta de manera concreta y con lenguaje técnico avances o resultados de proyectos de investigación y/o intervención con el propósito de ser presentado y debatido con otros colegas en el marco de un congreso o encuentro. Ejemplo de ello es la de Costaguta.¹⁸
 - e) *Cartel científico*: Presenta de manera gráfica y resumida los avances o resultados de investigación.
2. Reunir información generados por terceros con bajo una lógica argumentativa particular:
- a) *Antología*: Colección de textos que son obras o fragmentos de ellas escritos por terceros y que tienen una lógica y propósito para su selección y presentación. Un ejemplo es la de Blanco.¹⁹

16. Ahtziri Molina y Tomás Ejea, *Entre la comunidad y el mercado. Los ámbitos y usos de la tercera función sustantiva universitaria en México* (Xalapa: Universidad Veracruzana, 2019). <http://libros.uv.mx/index.php/UV/catalog/view/BI811/719/833-1>

17. Andrea Ortega, "Mujeres Y Monumentos Públicos En Chile: Exclusión, Corporalidad simbólica Y Deuda Conmemorativa" *Córima, Revista De Investigación En Gestión Cultural* 6 (11) (2021). doi:10.32870/cor.a6n11.7404 .

18. Gabriela Adriana Costaguta, "Las prácticas profesionales de gestores culturales universitarios como despliegue de sus capacidades específicas. Un estudio interpretativo en el Museo Casa Bruzzone" (Ponencia presentada en el 2do Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural, 19 de octubre de 2017 en Cali, Colombia): 1-16. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/593>

19. Teresa Blanco Moreno, *Antología sobre cultura popular e indígena. Lecturas del Seminario Diálogos en la acción* (México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2004). <https://sic.cultura.gob.mx/documentos/853.pdf>

- b) *Monografía*: Muestra los resultados de un estudio detallado sobre un tema específico desde diversas perspectivas o bien a partir de un orden cronológico. Un ejemplo de ello lo podemos observar en Tarancón.²⁰
 - c) *Memoria*: Muestra un conjunto de textos resultado de las ponencias y debates realizados en el marco de un congreso o encuentro. Ejemplo de ello es Guerra.²¹
 - d) *Tratado*: muestra estudio elaborado por eruditos en el tema y que expone de manera amplia y profunda sobre un tema, materia o asunto.
3. Organizar y sintetizar información con propósitos educativos:
- a) *Apuntes*: Contiene información sobre algún tema de manera sintética como guía para su desarrollo a través de una presentación más amplia. Ejemplo de ello lo encontramos en Chávez.²²
 - b) *Libros de texto*: Muestra información sobre algún tema, método o asunto organizada desde una perspectiva pedagógica de tal manera que sirva de herramienta para los procesos de enseñanza aprendizaje.
 - c) *Manual*: Presenta información sobre algún tema con el propósito de enseñarle al lector cómo hacer determinada actividad o producto siguiendo un orden lógico. Un ejemplo es el de Herrera.²³

20. Héctor Tarancón Royo, *Proyecto COREMANS. Criterios de intervención en biopatrimonio* (Madrid: Ministerio de Cultura y Deportes, 2020). https://www.libreria.culturaydeporte.gob.es/libro/proyecto-coremans-criterios-de-intervencion-en-biopatrimonio-the-coremans-project-intervention-criteria-for-bioheritage_5331/

21. Roberto Guerra Veas, *Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales. Experiencias y conclusiones* (Santiago: Escuela de Gestores y Animadores Culturales, 2010). <https://egac.files.wordpress.com/2010/08/libro-primer-encuentro-nacional-de-gestores-culturales.pdf>

22. Marco Antonio Aguayo Chavez, "Apuntes GC: 5. Patrimonio cultural". Vídeo de Youtube, 4:22. Publicado el 6 de enero del 2016. <https://youtu.be/XkbL10MZ3Cw>

23. María del Pilar Herrera Guevara, *Cuaderno 5. Diseño y coordinación de talleres artísticos. Cuadernos para la gestión cultural municipal Vol. II. Organización de las acciones culturales* (Guadalajara: Secretaría de

4. Exponer ideas sobre un objeto o fenómeno de interés a partir de su análisis y comprensión utilizando un razonamiento lógico:
 - a) *Ensayo*: Se expone una idea o el análisis de un asunto desde una argumentación lógica proporcionando una postura personal con respecto a ello. El texto de Yañez²⁴ es un claro ejemplo.
 - b) *Reseña*: Se analiza la obra de un tercero destacando las aportaciones que hace a la literatura existente del tema abordado. Véase el ejemplo de Nivón.²⁵
 - c) *Entrevista comentada*: Se presenta la transcripción de una entrevista realizada como parte de un proyecto de investigación, pero se realizan anotaciones por parte del entrevistador para acotar, ampliar o contextualizar lo que el entrevistado expone. Ejemplo de ello es la realizada por Hickman.²⁶
5. Aplicar conocimientos para la resolución de un problema o necesidad:
 - a) *Proyecto*: Documento donde se expone una problemática que se desea atender y se definen directrices para su investigación y/o intervención. Es un tema que abordaremos con detenimiento a partir del siguiente capítulo.
 - b) *Prototipo o modelo*: Es una representación de un producto final que permita conocer de manera preliminar sus caracte-

Cultura de Jalisco, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2012). <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/182>

24. Carlos Yañez Canal, "Gestión cultural, ciudadanía e inclusión social" *Expressa Extensão* no. 1, vol. 19 (2014): 63-69. <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/expressaextensao/article/view/4431>
25. Eduardo Nivón Bolán, "Reseña / Entre La Comunidad y el mercado. Los ámbitos y usos de la Tercera Función Sustantiva en México" +E: *Revista De Extensión Universitaria* no. 9 vol.10 (2019): 164-66. doi:10.14409/extension.v9i10.Ene-Jun.8320.
26. Martha Hickman, "Pasión por la creatividad y la docencia de la danza contemporánea. Entrevista a la Maestra Olivia Díaz" *Argus-a* no. 41 vol. XI (2021): 1-13. <https://www.argus-a.com/publicacion/1591-pasion-por-la-creatividad-y-la-docencia-de-la-danza-contemporanea-entrevista-a-la-maestra-olivia-diaz.html>

terísticas, funciones y viabilidad de su realización. Ejemplo de ello es el realizado por Tello.²⁷

Búsqueda y recuperación de textos académicos especializados

Seguramente eres un estudiante digitalizado, conectado a la Internet las 24 horas del día, y también es muy probable que estés acostumbrado a buscar información de algún tema de tu interés, a descargar y compartir imágenes, textos, “memes” y otros tantos recursos que las Tecnologías de la Información y la Comunicación nos lo posibilitan.

Para realizar tareas o ciertas actividades de tipo académico, es obligado buscar y recuperar recursos documentales, visuales y auditivos de la red, para poder hacer el análisis de estos e incluirlos en las investigaciones o estudios que estemos desarrollando. Pero cuidado, mucha de la información que “bajamos” proviene de sitios no confiables, esto puede traer como consecuencia contar con datos erróneos o falsos, por lo tanto, es momento de que te acerques del conocimiento de estrategias para realizar esa búsqueda y recuperación de información de manera óptima.

Recuerda que las fuentes de los trabajos académicos exigen ser confiables. Hay estudiantes que se van por “la vía fácil” consultando documentos en portales como “Rincón del Vago”, “tareas”, “Monografías”, “gestiópolis”, etc. Este tipo de sitios en internet tiene múltiples textos pseudo académicos, y un buen número de ellos es de muy baja calidad (habrá algunos que se salven). En ese sentido hay que evaluar la fuente, ver dónde se publicó, quién es el autor, si hay

27. Diego Rolando Tello Pérez, *Prototipo de un museo virtual para patrimonio cultural material e inmaterial en la región Piura* (Tesis de licenciatura, Universidad de Piura, 2019). <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4042>

coherencia entre lo que dice y el tema que elegiste, las fuentes que utiliza el autor, etc.

Los recursos informativos son productos (textuales, audiovisuales o gráficos) que permiten adquirir, ampliar, precisar o comunicar conocimientos, con el fin de resolver una necesidad de información, a partir de una herramienta (análoga o digital) que permita ser procesado, accesible y recuperado. Pueden ser de los siguientes tipos:

1. *Obras monográficas*: Libros, folletos, hojas sueltas, tesis.
2. *Publicaciones periódica*: Revistas, periódicos, boletines, diarios.
3. *Obras de consulta*: Diccionarios, enciclopedias, manuales, tesauros, antologías, directorios, índices, anuarios, cronologías, biografías.
4. *Audiovisuales*: Películas, documentales, diapositivas, microformas, audios.
5. *Etnográfica*: Entrevistas, observaciones, diarios de campo
6. *Artefactos*: Esculturas, vasijas, herramientas, objetos
7. *Otros tipos*: Literatura gris, patentes, actas de congresos, normas técnicas, informes técnicos y de investigación, catálogos, bibliografías, boletines de sumarios, índices de impacto.

Como ya lo sabes, existe una gran diversidad de portales en internet donde puedes encontrar información sobre gestión cultural, debes aprovechar las ventajas que ofrece la red, en esta era digital cada segundo se genera más y más información y ello da pauta, entre otras cosas, a:

1. La facilidad de publicar información.
2. El bajo costo de publicación y difusión comparado con los costos en otros medios.
3. El dinamismo e interactividad del hipertexto, comparado con medios más tradicionales de información y comunicación.

4. La atractiva posibilidad de alcanzar una difusión mundial de la información.
5. La masificación del acceso a la Internet.
6. La facilidad cada vez mayor para buscar o recibir la información, debido a herramientas de búsqueda, selección y difusión en la red.
7. La mejora creciente en la infraestructura física de las redes que conforman a Internet, en lo referente a mayor ancho de banda y mejoras en los equipos servidores.²⁸

En el ámbito académico hay herramientas que son de gran utilidad para identificar y recuperar recursos informativos lo cuáles podemos organizar en dos grandes categorías: Los buscadores y las bases de datos. Los buscadores son herramientas informáticas que permiten localizar diferentes tipos de recursos pueden ser de dos tipos:

1. *Motores de búsqueda*: Solo requieren el ingreso de palabras clave para que la red pueda hacer el recorrido por la red para brindarte información vinculada a lo que se está buscando. Se dividen en tres subtipos según su especialidad:
 - a) *Buscadores generales*: como Google, Bing, Dogpile y Excite
 - b) *Buscadores académicos*: como Google Académico,²⁹ Refseek,³⁰ Microsoft Academic,³¹ Jurn³² y Base.³³
 - c) *Metabuscadors*: como Metacrawler,³⁴ Starpage³⁵ y Copernic.³⁶

28. Luis G. Restrepo, *Búsqueda efectiva y eficiente en Internet*. (Artículo en línea, <http://luisguillermo.com/busca.htm>, 2006).

29. <https://scholar.google.com/>

30. <https://scholar.google.com/>

31. <https://academic.microsoft.com/home>

32. <http://www.jurn.org/>

33. <https://www.base-search.net/>

34. <https://www.metacrawler.com/>

35. <https://www.startpage.com/en/>

36. <https://copernic.com/>

2. Directorios y catálogos: Son sistemas de información organizados por categorías, temas o colecciones, según su especialización de sus contenidos podemos dividirlos en dos subtipos:
 - a) *Genéricos*: como Infomine,³⁷ IPL,³⁸ Lanic³⁹ y Biblioteca Virtual www.vlib.org.⁴⁰
 - b) *Especializados*: Como Worldcat⁴¹ o cualquier sistema informático de directorio de acervos de bibliotecas universitarias.

Por su parte, las bases de datos son sistemas de información que registra datos relacionados con textos académicos con diversas herramientas para su gestión. Podemos dividirlos en tres grandes tipos:

1. Según contenido
 - a) *Referencias*: Contienen solo referencias bibliográficas de los recursos.
 - b) *Texto completo*: Contienen la referencia bibliográfica y el acceso al documento completo para su descarga.
2. Según acceso
 - a) *Acceso abierto*: Tienen acceso libre para su uso y descarga, entre los más destacados son Redalyc,⁴² DOAJ,⁴³ Scielo,⁴⁴ Latindex,⁴⁵ La referencia,⁴⁶ Dialnet,⁴⁷ REDIB⁴⁸ y Dimensions.⁴⁹

37. <https://glacierrig.com/infomine/>

38. <https://www.ipl.org/>

39. <http://lanic.utexas.edu/>

40. <http://www.vlib.org/>

41. <https://www.worldcat.org/>

42. <https://www.redalyc.org/>

43. <https://doaj.org/>

44. <https://www.scielo.org/>

45. <https://www.latindex.org/latindex/inicio>

46. <https://www.lareferencia.info/es/>

47. <https://dialnet.unirioja.es/>

48. <https://www.redib.org>

49. <https://app.dimensions.ai/discover/publication>

b) Acceso restringido: Para acceder a su uso y descarga se requiere un pago por descarga o una membresía. Entre otras podemos encontrar a EBSCO,⁵⁰ JSTOR,⁵¹ SCOPUS⁵² y Web of Science.⁵³

3. Según tipo

- a) *Científicas*: como las ya mencionadas anteriormente.
- b) *Estadísticas*: contienen datos estadísticos relacionadas con un país o región.
- c) *Catálogos*: como los Sistemas de Información Cultural, los catálogos de los museos, archivos entre otros.
- d) *Bibliotecas virtuales*: Como el Internet Archive,⁵⁴ Open Edition Books,⁵⁵ OAPEN,⁵⁶ Open Research Library,⁵⁷ Biblioteca digital Mundial,⁵⁸ Biblioteca digital ILCE,⁵⁹ Biblioteca digital hispánica⁶⁰ y Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.⁶¹
- e) *Repositorios*: como el del Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural,⁶² el Repositorio Universitario Digital del IIS-UNAM,⁶³ Repositorio Nacional de Ciencia y Tecnología,⁶⁴ entre otros.
- f) *Directorios*: Como ORCID,⁶⁵ Publons⁶⁶ y Google Académico.

50. <https://www.ebsco.com/es>

51. <https://www.jstor.org/>

52. <https://www.scopus.com/>

53. <https://clarivate.com/webofsciencegroup/solutions/web-of-science/>

54. <https://archive.org/>

55. <https://books.openedition.org/>

56. <https://oapen.org/>

57. <https://openresearchlibrary.org/home>

58. <https://www.wdl.org/es/>

59. <http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/>

60. <http://www.bne.es/es/Catalogos/BibliotecaDigitalHispanica/Inicio/index.html>

61. <http://www.cervantesvirtual.com/>

62. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/>

63. <http://ru.iis.sociales.unam.mx/>

64. <https://www.repositorionacionalcti.mx/>

65. <https://orcid.org/>

66. <https://publons.com/about/home/>

g) *Redes sociales académicas*: Como Researchgate⁶⁷ y Academia.⁶⁸

Una herramienta de la cual te puedes auxiliar para optimizar tus búsquedas es hacer uso de los llamados operadores booleanos aquí te dejo unos ejemplos utilizando las claves básicas:

AND

Gestión cultural AND *comunidades rurales*, este comando indica que se van a buscar páginas que contengan contenido con ambos términos.

OR

Siguiendo el mismo ejemplo podemos buscar información sobre *Gestión cultural* OR *comunidades rurales*, este comando ayuda a buscar documentos que contienen, una u otra de las palabras clave elegidas. Este es un operador que extiende los resultados de la búsqueda.

Así como estos, hay otros operadores que podrás utilizar en tu proceso de búsqueda, por lo que te sugerimos conocer más del tema y aplicarlos en tu actividad cotidiana de consulta.

Finalmente, otro tipo de herramientas que puede ser de gran ayuda son los Sistemas de Gestión de Referencias, los cuales son programas de software que permite recuperar, documentar y organizar los recursos informativos ya sea solo de tu proyecto o las que vayas recuperando a lo largo de tu formación y de tu desarrollo profesional. Pueden ser de tres tipos según sus capacidades de gestión:

67. <https://www.researchgate.net/>

68. <https://www.academia.edu/>

1. Solo referencias: Como MyBib,⁶⁹ EasyBib,⁷⁰ Knightcite⁷¹ o End-Note⁷²
2. Referencias y textos completos: Como Mendely,⁷³ Zotero,⁷⁴ JabRef,⁷⁵ Papers⁷⁶ o Paperpile⁷⁷
3. Referencias, textos completos y análisis: Como Citavi,⁷⁸ Qiqa,⁷⁹ Weava⁸⁰ o Sorcd.⁸¹

Análisis, presentación y validación de textos académicos

En tu trayecto como estudiante universitario de gestión cultural tendrás como una de tus competencias a desarrollar o fortalecer la de la escritura de textos académicos. Esta habilidad no solo contribuye a cumplir con “tareas y actividades escolares” sino que se trata de una práctica permanente que por un lado tiene como misión consolidar la científicidad de la gestión de la cultura, y por el otro permite hallar los canales de producción, divulgación y comunicación de nuevos saberes teórico- prácticos sobre temas inherentes a este ámbito.

Seguramente, cuando te sientas a escribir, con cierta regularidad pareciera que las ideas o las palabras no fluyen y entonces empiezas a

69. <https://www.mybib.com/#/projects/q2XVPK/citations>

70. <https://www.easybib.com/>

71. <https://www.calvin.edu/library/knightcite/>

72. <https://endnote.com/product-details>

73. <https://www.mendeley.com/>

74. <https://www.zotero.org/>

75. <https://www.jabref.org/>

76. <https://www.papersapp.com/>

77. <https://www.g2.com/products/paperpile/reviews>

78. <https://www.citavi.com/en>

79. <http://www.qiqa.com/>

80. <https://www.weavertools.com/>

81. <https://www.sorcd.com/>

desanimarte o desesperarte, cometiendo graves errores de redacción incluyendo el plagio.

Al igual que sucede con el perfeccionamiento en la técnica para bailar, actuar, pintar, componer música o tocar un instrumento, la clave está en la práctica constante, entre más adiestramiento y disciplina se tengan, mayores serán los exitosos resultados que dotarán a quien lo hace de experiencia, conocimiento y una gran pericia para el desarrollo de textos académicos.

Debes saber que la habilidad para realizar el análisis de textos académicos solo se logra a partir del hábito de la lectura, de comparar visiones, conceptos, modos de observar la realidad, formas de recoger y sistematizar la información, así que cada vez que te toque consultar un recurso informativo trata de identificar:

- a) La formalidad del documento (¿Es un texto académico?).
- b) Breve trayectoria del autor (¿Qué hace, a qué se dedica, sobre qué temas ha publicado?).
- c) El tema (¿qué problema o fenómeno trata de explicar o argumentar?).
- d) La estructura del texto.
- e) El objetivo central de la exposición (¿Qué pretende el texto?).
- f) El tipo de lenguaje que se encuentra en el documento (¿Es un lenguaje técnico y especializado?).
- g) El estilo de la escritura (¿La escritura es formal pero sencilla, es coloquial? ...).
- h) La forma de citación (¿Utiliza normas estandarizadas de citación?).

De esta manera comenzarás tu proceso de alfabetización académica que te facilitará el aprendizaje sobre cómo plantear una problemática, dónde buscar información, cómo ordenar y sistematizarla, qué elementos te ayudarán abordar tu tema, qué manejo de técnicas y

métodos te serán útiles para construir argumentos y debatirlos, cómo resaltar la relevancia de tu objeto de estudio, etc.

Logrado y superado lo anterior estamos listos para iniciar el proceso de planificación de la redacción de nuestro texto académico. Recuerda que “la estructura de la redacción, en general, sigue la vieja fórmula de: «primero dile al lector sobre qué le vas a hablar, luego dilo y, finalmente, dile cuáles son tus conclusiones.» En otras palabras, todo escrito (más allá de sus características y peculiaridades propias) consta de: a) Una sección introductoria en la que se presenten el propósito y el tema del escrito de la forma más clara y precisa que sea posible. b) Un cuerpo central en el que se desarrolle y explique el tema, apoyándolo en los datos recolectados y proporcionando ejemplos que ayuden a clarificarlo. c) Una parte final en la que se indiquen los resultados y/o las conclusiones a las que se ha llegado”⁸², sencillo, ¿no?

Una vez que ya tienes listo el borrador del texto académico te sugerimos que lo vuelvas a leer con detenimiento, corrige faltas de ortografía y redacción, incluso si te cuesta leer ciertas palabras utiliza sinónimos que te ayuden hacer clara tu idea. En cuanto al tamaño de los párrafos procura que los más largos tengan como límite entre 7 y 9 renglones, así evitarás la saturación del texto, revisa que todas las citas estén bien referenciadas y que aparezcan todas en el apartado de bibliografía.

Cuando te invitan a un evento social formal, la “etiqueta” norma cierto tipo de vestimenta, es decir no te presentas desaliñado, procura que la “apariencia” guarde relación con la ocasión. Del mismo modo, cuando se te pide que entregues un documento académico la presentación es un elemento que requiere cuidado, pulcritud y

82. David Arturo Acosta Silva. *Manual para la elaboración y presentación de trabajos académicos escrito*. Bogotá, 2007) p. 13, <https://www.ucm.es/escrituraacademica/file/7-manual-acosta>

rigurosidad, esta parte, aunque no lo creas, cuenta mucho a la hora de evaluar; un texto académico que no cuida esta parte tiende a ser para el lector un precedente que podría desencadenar en la subestimación del contenido. Revisa cada vez que tengas dudas la siguiente tabla, esta guía te ayudará a mejorar tanto la redacción, como la presentación y validación de tus trabajos académicos:

Cómo analizar, presentar y validar mi texto académico

Tabla 1

Cómo analizar, presentar y validar mi texto académico

<p>Antes de comenzar a escribir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica con tiempo la elaboración de tus documentos; antes de la fecha límite de entrega, establece un periodo para que puedas revisar detalladamente tu documento. • Lee mucho sobre el tema, busca bibliografía, consulta autores, elabora fichas de trabajo con las ideas centrales. • Hazte el propósito de escribir al menos uno o dos párrafos por día del tema que más te apasiona sobre gestión cultural; esto irá ayudándote a crearte el hábito de la escritura.
<p>Antes de comenzar a escribir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa cuáles son las características de los documentos académicos que te solicitan realizar; sigue la estructura y las normas para que todo salga bien. • Haz un breve esquema donde coloques el esqueleto o la estructura que llevará tu trabajo. • Identifica el problema que abordarás y define el objetivo que perseguirá tu escrito. • Piensa en los posibles lectores.
<p>Durante el proceso de elaboración del texto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empieza a redactar tu documento, no olvides el objetivo que persigue tu escrito. • De ser necesario, vuelve a revisar las etapas anteriores para que no se escape nada. • Escribe de manera lógica y ordenada; cada vez que termines la redacción de un apartado, date el tiempo de leerlo, corregirlo y adecuarlo cuantas veces sea necesario. • Utiliza los elementos visuales que creas que te ayudarán a explicitar claramente tus ideas. • Debate, cuestiona y argumenta todo el tiempo; dialoga con tus autores, sácales provecho a tus evidencias. • elabora tu borrador y socializa tu documento antes de presentarlo; ello te ayudará a integrar comentarios y observaciones de tus lectores. Al final verás una versión muy pulida y lista para entregarla.

Presentación y validación del texto	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca está de más releer la versión final del documento. • Revisa si se siguió la estructura y el desarrollo del texto tal como el tipo de documento estipula. • Revisa que no haya faltas de ortografía, redacción y sintaxis. • Comprueba que no hayas cometido plagio. • Dale valor a tu trabajo y aplícate en seguir las normas de forma y contenido al pie de la letra. • Arriésgate a la crítica propositiva y socializa tu texto.
-------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Realza siempre el valor de tu trabajo académico, cuida la presentación pero también el contenido, a veces los estudiantes se preocupan más por presentar un manuscrito con márgenes, imágenes, logos, cuadros y tablas, espaciado, tipo y tamaño de letra, entre otros atributos, muy bien realizados, pero cuando se empieza con la lectura del documento se ve que no se encuentra ordenado, que no se siguió una estructura de acuerdo al tipo de texto, que las ideas son confusas, que la redacción es rebuscada, que hay demasiados errores ortográficos, que no se cita adecuadamente, que se copian las ideas de los autores (plagio), que no se incorpora la bibliografía o que si se hace no sigue una norma para citación, lo cual demerita la calidad, validez y objetividad que los trabajos científicos exigen. Cuida cada parte de tu documento.

La redacción de textos académicos

Usualmente los estudiantes universitarios están acostumbrados a escribir textos que los profesores les encomiendan de acuerdo con el objetivo que persigue cada cátedra, sobre temas que quizá no guarden estrecha relación con sus gustos, preferencias e intereses, lo que genera incluso poca motivación o apatía por adquirir el buen hábito de la escritura; este es un error frecuente que se presenta en el tra-

yecto de los estudios de licenciatura que hoy, a partir de esta guía, nos proponemos romper.

No decimos con esto que no será necesario elaborar algunos textos sobre tópicos que incluso podrían resultar aburridos o poco atractivos, lo que se pretende es que trates de integrar en los textos tu manera de observar el fenómeno, que seas capaz de expresar en escrito tus vivencias, las anécdotas y experiencias adquiridas, pero que al mismo tiempo adhieras elementos propios de la escritura académica que se rige por estrictos controles metodológicos, desde la utilización de un lenguaje sucinto y particular de la gestión cultural, hasta el uso de conceptos clave, teorías y perspectivas de análisis que consoliden y den solidez metodológica y científica al escrito en desarrollo, se trata de que tus habilidades creativas hagan que quienes te lean se interesen en tus ideas, que promuevan la reflexión, la auto-crítica, la retroalimentación. Toma en cuenta que “la mejor manera de impedir que el prójimo considere nuestra escritura como una manifestación seria y confiable de nuestras capacidades es no escribir absolutamente nada. Es imposible leer lo que jamás se ha escrito”⁸³ y justo eso es lo que debemos eliminar de una vez y para siempre.

Tal vez lo que hace falta mencionar es que antes de escribir cualquier tipo de texto debemos tener claro sobre qué tema trabajaremos, con qué propósito, para quién o quiénes, cuáles son los recursos con los que contamos al momento de iniciar el trabajo de escritura, hay que considerar los tiempos límites para redactar y entregar el producto final, y si existen suficientes recursos tecnológicos, documentales y de información para soportar la argumentación de lo que tratamos de explicar o dilucidar.

83. Howard S. Becker, *Manual de escritura para científicos sociales. Cómo empezar y terminar una tesis, un libro o un artículo*. 1a. Edición. (Buenos Aire: Siglo XXI Editores, 2011): 23.

Elaborar un borrador antes de la emisión del texto definitivo, es una buena manera de practicar la escritura, ya que te permitirá incluir las lecturas de otros ojos, la retroalimentación y crítica colaborativa y por supuesto el auto análisis, este ejercicio es básico e imprescindible para escribir cada vez más claro, mejor y sobre diversos temas.

Otro consejo que te servirá de gran apoyo, es escribir unas cuantas ideas sobre el tema que pretendes desarrollar, decídate a realizar este ejercicio, considera que tienes que elegir qué idea va primero y cuál debe seguirle, trata desde un comienzo ser congruente y sistemático, quizá al principio te resulte confuso el ordenarla y darles forma, y tal vez, también te darás cuenta de que no tienes reunida toda la información que tu hubieras querido tener, y que, asimismo, tampoco conoces de fondo el tema. Tranquilízate, no te paralices, esto pasa todo el tiempo, así que despierta al escritor que llevas dentro y organízate, esa es la mejor forma de iniciar a escribir ya que también “debemos enfrentar dos grandes fantasmas: la tendencia a procrastinar y la falta de concentración. Claro que estos cambios requieren un cambio de hábitos. Escribir, como la mayoría de las acciones cotidianas, para que resulte efectivo tiene que transformarse en hábito”⁸⁴, así que empieza de una vez a la formación de este hábito, arrastrar el lápiz cuesta en el inicio, pero después se vuelve una práctica tan recurrente que te distinguirá como un profesional altamente calificado.

Ten por seguro que tus primeros textos o notas estarán inacabados, desorganizados, con faltas de ortografía, gramática y sintaxis, y también con escaso nivel de reflexión, incluso tu redacción se nota como inacabada, confusa y sin soporte teórico, pero nada está perdido, las habilidades, actitudes y conocimientos que se necesitan para escribir se pueden aprender y aprehender en cualquier momento de

84. María Victoria Castilla, *Pasos para redactar un texto académico* (Buenos Aires: Universidad Nacional Tres de Febrero, sf).

la vida académica. Siguiendo a Cassany⁸⁵ te proponemos revisar el siguiente cuadro que sistematiza las tres competencias a desarrollar antes descritas (véase tabla 2).

Antes de comenzar la escritura académica, es recomendable hacer un autodiagnóstico que te podrá servir como punto de partida, para ello responde las siguientes preguntas:

1. ¿El tema que propongo es nuevo?
2. ¿Tengo claro las variables de análisis que componen a mi objeto de investigación/intervención?
3. ¿Con qué información cuento en este momento?
4. ¿Qué información requiero para el desarrollo del tema?
5. ¿Qué uso le daré a la información que genere?
6. ¿Qué otras posibles fuentes de información considero viables para el desarrollo de mi documento académico?
7. ¿Identifico las posibles herramientas y técnicas de recolección de información?

Las respuestas a estas interrogantes te ayudarán a tomar la mejor decisión al momento en que te decidas a elaborar un documento académico, ten presente el objetivo que persigue cada texto e inclínate por aquel que en estructura y definición te sirvan para explicar el fenómeno cultural que quieres abordar bajo principios metodológicos científicos. Si tienes problemas sobre la definición del tema y su delimitación sugerimos realizar el siguiente ejercicio: Elabora una tabla con tres columnas, en la primera ponle el título “Elementos”, en la segunda “Lo que sé” y en la tercera “lo que me gustaría saber”.

85. Daniel Cassany, *La cocina de la escritura* (Argentina: Anagrama, 2012): 37.

Tabla 2
Competencias para escribir con éxito textos
o documentos académicos

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Saber que un texto es adecuado cuando tiene un tema delimitado que abordar, cuando usa un lenguaje especializado de acuerdo con la rama de la ciencia a la que se atribuye. 2. Conocer los elementos de cohesión de un texto y saber utilizarlos; en este sentido, se debe revisar que la conexión de ideas se realice de acuerdo con reglas gramaticales básicas, como puntuación, conjunciones, uso de artículos, pronombres, sinónimos, entre otros recursos. 3. Conocer la manera más adecuada para darle orden, estructura y coherencia al texto; esto se relaciona con saber organizar las ideas inductiva o deductivamente, pero siempre siguiendo una lógica de congruencia a la información que dotará de sentido al texto. 4. Tener conocimientos sobre reglas ortográficas y gramaticales para guardar la formalidad de la escritura. Un texto con faltas de ortografía denota incompetencia académica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda y análisis de recursos informativos. 2. Generación de ideas innovadoras. 3. Realización de esquemas, mapas, cuadros, infografías y recursos visuales varios. 4. Realización de ejercicios de escritura retórica. 5. Uso de analogías para explicar o interpretar lo que se escribe. 6. Comunicación clara, oportuna, de fácil comprensión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autocrítica y autorreflexión 2. Gusto por la escritura académica. 3. Agrado por la lectura. 4. Propositiva con altos niveles de exigencia. 5. Persuasiva y desafiante al debate. 6. Expresión de la persuasión y sensación de lo que se escribe. 7. Disciplina, evitando la procrastinación. 8. Con gran sentido del humor; esto es esencial para hacer de la escritura un proceso agradable y creativo. 9. Tener la convicción de lo que se escribe. 10. Tener suficientes razones para escribir. 11. Ser respetuoso del tema y de la audiencia. 12. Ser paciente: la escritura nunca es perfecta y jamás estará completa.

Fuente: Elaboración propia con base en Cassany, 2012.

Tabla 3
Autodiagnóstico de saberes sobre un tema

Elementos	Lo que sé	Lo que me gustaría saber

Fuente: Elaboración propia.

En la columna “Elementos” haz un listado con los elementos que consideres relacionados sobre el tema que escogiste, anota todo, como una lluvia de ideas. En la columna “lo que se” realiza algunas anotaciones sobre los elementos de la columna anterior. Finalmente, en la tercera columna anota algunas preguntas o cuestiones que te gustaría investigar o armar un argumento en tu ensayo. Veamos un ejemplo (véase tabla 4).

Tabla 4
Ejemplo de autodiagnóstico: La contextualización del surgimiento del concepto de cultura

Elementos	Lo que sé	Lo que me gustaría saber
<i>Siglo XIX</i>	El siglo XIX es un tiempo de constantes cambios sociales (guerras de independencias) y descubrimientos científicos.	¿Por qué fue el S. XIX un tiempo de cambios acelerados?
<i>Antropología</i>	La primera ciencia que retoma la cultura como un fenómeno de observación científica que comenzó con el estudio de los pueblos no occidentales.	Antes de la antropología, ¿cómo se veía la cultura? ¿Qué decían la sociología o la filosofía?

Elementos	Lo que sé	Lo que me gustaría saber
<i>Evolucionismo</i>	A partir de <i>El origen de las especies</i> se desarrollaron explicaciones sobre la evolución humana, en términos no solo de evolución biológica, sino también de grados de evolución social	¿En qué momento se comenzó a hablar de evolución social? Para los evolucionistas ¿qué importancia tenía la cultura en la evolución social del hombre?

Fuente: Elaboración propia.

El llenado de esta matriz te permitirá tener mayor claridad sobre qué elementos tienes más información y cuáles te hacen falta, y a partir de ahí puedes decidir si haces tu ensayo de los temas que más conoces o bien aventarte a explorar los que no conoces y así seguir aprendiendo nuevas cosas.

Una vez especificado el tema y sus elementos lo que debes hacer es identificar tus fuentes de información. Gran parte de los recursos informativos proporcionados en los cursos pueden cubrir tus necesidades de información para escribir tu texto, aunque no es una regla general, así que no te confíes demasiado y vuélvete un experto autodidacta en la gestión de la información. Ahora veamos algunas estrategias para la elaboración de tres de los productos académicos que los estudiantes suelen elaborar: ensayo, monografía y artículo.⁸⁶

Elaboración del ensayo

El ensayo

es un intento por acercarnos al entorno de un problema de investigación, generar una explicación de cómo el que escribe analiza el mundo en relación con la temática propuesta. Uno de los principales valores con que cuenta el ensayo en el campo de la ciencia es el uso de la expresión personal. La expresión personal

86. El otro recurrente es el proyecto, pero éste será abordado con detenimiento en el siguiente capítulo.

para el caso de las ciencias se refiere a la responsabilidad en la exposición juiciosa sobre el entorno que el autor tiene, en este caso estamos hablando de una interpretación de la realidad de acuerdo con cómo el autor analiza las temáticas.⁸⁷

En otras palabras, el ensayo es un ejercicio de diálogo que realiza el investigador con los conceptos, teorías, perspectivas, tendencias y paradigmas que ocupa para su elaboración, el ensayo impregna la postura de quien lo escribe, es un reflejo explicativo de la percepción que tiene sobre la realidad que estudia.

Una deficiencia recurrente entre los alumnos de licenciatura es el no poder organizar y estructurar un ensayo. La intención de este apartado es dar algunas guías que te ayuden en la elaboración de un documento de este tipo. Existe una gran diversidad de estrategias para la organización y redacción de ensayos, lo que si debes considerar es que la planeación de cualquier ejercicio de redacción académica es sumamente importante y por eso debe existir además de compromiso y sentido de responsabilidad, la conciencia sobre los tiempos de elección de tema, recopilación de información, y elaboración del texto hasta su presentación.

Evita desde ya las deficiencias y ponte a trabajar desde el inicio de tus cursos, de esa manera el aprendizaje te será significativo ya que irás construyendo tu texto pensando en el producto a obtener, para avanzar en la elaboración del ensayo te podría funcionar seguir la siguiente ruta.

Una cuestión fundamental para iniciar la redacción de un ensayo es determinar la idea principal que te vincula con el objetivo que pretendes lograr, te orienta para determinar a dónde quieres llegar. Practica la escritura de ideas clave y de entre ellas elige a la que creas

87. Víctor M. Mendoza Martínez y Salud Socorro Jaramillo Ríos, "Guía para la elaboración de ensayos de Investigación (ensayo de un ensayo)" *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle*. no. 26, (2006): 8. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202605>

que tiene todos los atributos que vas a necesitar para desarrollar tu ensayo, no dejes muchas ideas sueltas ya que cuando se retoman para su redacción y desarrollo suelen ser confusas y ambiguas, además de desarticuladas, lo que provoca dispersión, desarticulación y poco entendimiento para el lector.

Supongamos que eliges el tema de las políticas culturales y después de reflexionarlo decides centrarte sólo en las políticas culturales dirigidas a las culturas populares. En este momento debes decidir qué te interesa tratar de ese asunto en particular:

- ¿Hacer una crítica general?
- ¿Revisar un caso?
- ¿Comprobar una idea preconcebida?
- ¿Hacer una revisión panorámica?
- ¿Formular una propuesta?
- ¿Presentar los resultados de una investigación?
- ¿Compartir reflexiones que sirvan para la discusión?

Vamos a suponer que decidiste hacer el análisis de un caso, por ejemplo, el del Programa de Apoyo a las Comunidades Municipales y Comunitarias (PACMYC). A partir de la información recolectada sobre el PACMYC y la bibliografía consultada en clase, TU argumento principal podría ser:

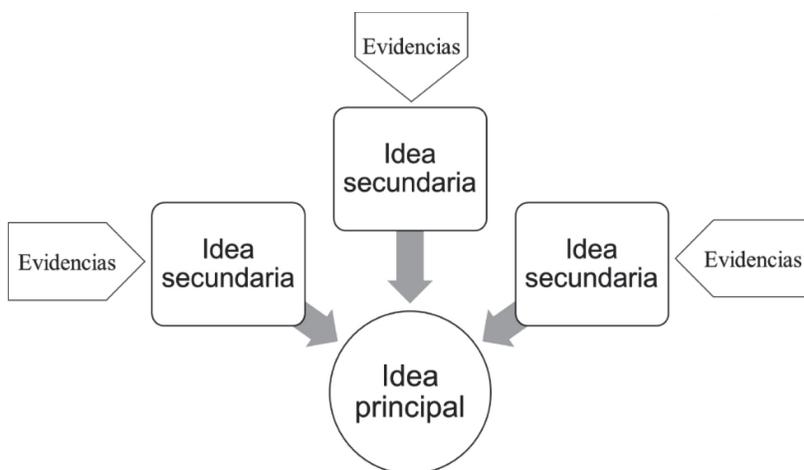
El PACMYC es una acción cultural vinculada con el modelo de democracia cultural

Como puedes observar, es una frase corta y clara, sin embargo, es necesario desarrollar las ideas secundarias que conllevan a reafirmar dicho enunciado y a generar la evidencia que lo sustenta.

El enunciar la idea principal de tu documento, te dará elementos para poder desarrollar las ideas secundarias y las evidencias que las sustentan. Si lo visualizamos de manera esquemática podría ser de la siguiente manera (véase diagrama 1):

Diagrama 1

Elementos que contribuyen a la idea principal del ensayo



Fuente: Elaboración propia.

Retomando el ejemplo del PACMYC, podríamos determinarlo de la siguiente manera:

Idea principal:

“El PACMYC es una acción cultural vinculada con el modelo de democracia cultural”

Idea secundaria 1

El PACMYC puede ser considerado una acción cultural.

Evidencias:

- El PACMYC es un programa de apoyos que depende de la Secretaría de Cultura (SECUL).
- Se aplica a nivel nacional a través de la participación de la federación y de los estados.
- Hay una organización dedicada al desarrollo y seguimiento del programa.
- Tiene objetivos y estrategias claramente identificables.
- Tiene claramente delimitados a sus destinatarios.
- Existe una continuidad en su ejecución.
- Existe documentación que sistematiza la experiencia de varios casos en diversos estados de la República.

Idea secundaria 2

Existen varios modelos de acción cultural.

Evidencias:

- La SECUL como institución responsable de las políticas culturales en México tiene diversas formas de acción cultural dependiendo el ámbito de la cultura.
- Se pueden identificar estrategias similares de intervención cultural que pueden considerarse como modelos de acción.
- Cada modelo de acción cultural tiene determinadas concepciones de cultura y estrategias de vinculación con los agentes en el campo social.
- La democracia cultural es un modelo de acción cultural que tiene como estrategia primordial la participación activa y estratégica de los agentes sociales en el diseño y operación de políticas culturales que respondan a las necesidades y problemáticas de sus comunidades.

Idea secundaria 3

El PACMYC tiene elementos de participación ciudadana.

Evidencias:

- Los apoyos que proporciona el PACMYC se dan a través de un concurso abierto.
- Cualquier ciudadano puede presentar proyectos y ser susceptible a ser financiados.
- Los propios ciudadanos deciden qué problemática es importante y cómo solucionarla.
- Los proyectos comunitarios son lo que más reciben apoyo a comparación de los individuales.

En la medida en que tengas claras las ideas y las evidencias que sustentan tu argumentación, más fácil te será desarrollar la redacción del texto. Cabe mencionar que la sola identificación de las ideas secundarias no necesariamente compondrá o configurará la estructura del escrito, ya que éste dependerá de cómo quieres explicar tu idea y de la intención por la que escribes el documento.

La redacción del documento está íntimamente ligada con el perfil del lector al que va dirigido, el objetivo del documento y el estilo de plasmar las ideas. Para ampliar tu bagaje de conocimientos sobre el tema, te recomiendo consultar algunos de los tantos recursos informativos que te permitan mejorar la forma en que escribes. Existen algunos manuales de estilo que pueden ayudarte a tener más claro tanto el fondo como la forma de la escritura de textos como los de Mari⁸⁸ y el del Echeverría.⁸⁹

88. José A. Mari Mut, *Manual de redacción científica* (Ediciones digitales, 2013). <http://edicionesdigitales.info/Manual/manual.pdf>

89. Marisa Echeverría, *Manual de Estilo del Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada* (Ensenada: Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada, 2001). <http://usuario.cicese.mx/~mechevar/manual/>

Revisa tu borrador y reformula aquello que para ti no sea suficientemente claro o explícito., pues un error común de los estudiantes de licenciatura y posgrado es que no revisan lo que escriben. Generalmente eso se debe a que hacen los trabajos a última hora y muchas veces se van “errores de dedo”, faltas en la redacción como lo son los párrafos repetitivos, redundantes o confusos. Es vital que antes de entregar cualquier texto académico revises con lupa tu documento. Algunas estrategias que te pueden ayudar a identificar problemas de redacción es leerlo en voz alta (para ti o para otra persona), que otra persona lo lea y te de observaciones; o incluso, existe software disponible y gratuito que puede leerte documentos electrónicos de manera sincrónica, de este modo escucharás e identificarás los errores con mayor facilidad.

Revisa tu documento final y entrégalo en tiempo y forma, para ello podrías considerar:

1. *Derechos de autoría:* Evita copiar y pegar textos largos y mucho menos hacerlos pasar como si fueran de tu autoría. Evita el plagio.
2. *Las fechas de entrega:* Si el documento lo tienes más que listo antes de la fecha de entrega, tienes una oportunidad para volver a revisar posibles faltas. Evita a toda costa entregarlo fuera de tiempo, recuerda que es tu responsabilidad la planificación de tus actividades.
3. *Formato:* La gran mayoría de las actividades se piden en Word o algún otro procesador de textos, algunos otros son diapositivas, imágenes u hojas de cálculo. Hay algunos estudiantes que prefieren entregarlos en formato PDF y de esa manera evitar que se le puedan hacer modificaciones al texto o que puedan extraer imágenes y/o textos. Si tú prefieres entregar en este formato estás en todo tu derecho, el problema con el PDF toma en cuenta que las retroalimentaciones no se podrán realizar sobre tu documento original.

4. *Vía de entrega*: Evita en la medida de lo posible entregar tus productos finales vía correo electrónico de tus asesores, ya que en caso de algún reclamo o aclaración te será difícil tener elementos para defenderte. Utiliza los mecanismos institucionales dispuestos.
5. *Retroalimentación de trabajos*: En diversos cursos, podrás hacer retroalimentaciones a los trabajos de tus compañeros, no olvides que al hacerlo podrás ver las áreas de oportunidad de tus compañeros hacen y viceversa. Recuerda que esta carrera implica un ejercicio permanente de colaboración y trabajo en equipo.

Elaboración de una Monografía

Es un documento que contiene un conjunto de datos sistematizados y actualizados sobre un tema, decimos que uno porque

se define como un documento resultado de una investigación documental terminada donde se analizan, sintetizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no reportadas, sobre una temática específica en el campo científico, tecnológico, humanístico o de diferentes fenómenos de orden históricos, psicológicos, sociológicos, entre otros⁹⁰.

Además de utilizar como base bibliografía actualizada también recurrir a fuentes de información cualitativas y cuantitativas tales como entrevistas, grupos de enfoque, datos estadísticos, o bien recursos más comunes como libros, revistas, diccionarios, y asimismo ocupa las tecnologías de la información y comunicación para consultar en línea videos, mapas, imágenes, artículos especializados, libros, páginas oficiales que ofrecen acceso abierto a datos estadísticos y

90. José Luis Corona Lisboa, "Uso e importancia de las monografías", *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, no. 34 vol. 1 (2015): 64-68. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002015000100007&lng=es&tlng=es.

georreferenciales muy útiles para sustentar y argumentar posturas sobre el objeto de estudio.

No hay que pasar de lado que la monografía se constituye como un texto académico que busca ser válido y objetivo, de ahí la importancia de tener evidencias documentales y empíricas que ayuden a demostrar, explicar o interpretar la realidad, así que considera estrictamente necesario:

tener un objetivo central, una hipótesis, una idea y evitar la dispersión, esto es, evitar escribir sobre varios temas sin ser concluyente en ninguno, o irse por las ramas sin profundizar. Una monografía no es un ensayo, no es una opinión, sino que requiere pruebas, fundamentos experimentales y estadísticos, o recurrir a fuentes bibliográficas donde conste lo sostenido. Todo lo que se afirma debe estar debidamente respaldado, pero debe evitarse caer en el exceso de citas, algunas de las cuales son innecesarias o poco relevantes. También desvirtúa a una monografía la ausencia de objetivos, la simple copia o paráfrasis de un autor, su resumen, que nada agrega a lo ya conocido⁹¹.

Por la naturaleza del texto, la monografía se puede realizar bajo las modalidades argumentativas (cuyo fundamento es el debate), explicativas (que sugieren el uso de la descripción detallada, la sistematización de información, y la interpretación), expositivas (cuya herramienta fundamental son las evidencias teóricas y empíricas recabadas o elaboradas durante el proceso investigativo). Las monografías exponen de forma secuencial, lógica y congruente los temas de acuerdo con su tipo:

1. *Monografía de compilación*: Usualmente este tipo de documento refiere al análisis exhaustivo y crítico de la información documental existente sobre el tema de estudio, que realiza quien

91. Carolina Clerici, *Lectura y escritura de textos académicos y científicos. Manual 2013*, (ResearchGate, 2015): .9, https://www.researchgate.net/publication/271133789_Lectura_y_escritura_de_textos_academicos_y_cientificos_Manual_2013

investiga, dando como resultado la elaboración de un Estado del Arte o Estado de la Cuestión

2. *Monografía de investigación*: Suele confundirse con la monografía de compilación o la de análisis de experiencias porque utiliza herramientas de análisis teórico y experiencial para abordar el tema de investigación, y aunque es muy sutil la diferenciación entre las monografías, se percibe que se trata de una de este tipo cuando el objeto de estudio es un tema novedoso y original cuyas evidencias se obtienen principalmente de trabajo de campo.
3. *Monografía de análisis de experiencias*: Este tipo de monografías permiten la sistematización y análisis de las experiencias, en esta modalidad se exponen conclusiones y hallazgos, y se valida la información vertida a partir del desarrollo del análisis comparado.

Para estructurar de manera simple una monografía te damos aquí algunos elementos que deben estar presentes en el esquema general:

1. Portada
2. Índice
3. Introducción
4. Objetivo general y específicos
5. Delimitación temporal y espacial del objeto de estudio
6. Justificación teórica y empírica
7. Marco teórico
8. Marco metodológico
9. Desarrollo del tema
10. Conclusiones y hallazgos
11. Referencias
12. Anexos (solo si se requieren)

Elaboración de Artículo

Para la gestión cultural como para cualquier otra ciencia o disciplina, la investigación y la intervención son dos elementos indisolubles que contribuyen a la producción de nuevos conocimientos tanto teóricos como empíricos.

El artículo es un documento científico que se publica en revistas especializadas en los temas que se abordan, con la finalidad de difundir y socializar los conocimientos generados sobre el objeto de estudio en intervención y en comunicar los resultados a los cuales llegó el ejercicio de investigación sobre el fenómeno de gestión cultural en cuestión.

La particularidad de un artículo de investigación “es que siempre debe producir avances en el conocimiento, por lo que resulta obvio que sólo puede cumplir su cometido cuando ha sido publicado y puesto a disposición de la comunidad científica para que pueda ser leído, entendido e incorporado por sus pares. Sólo así es como puede tener impacto”⁹², es decir cuando le estamos dotando de significado a lo que hemos desarrollado, cuando es sometido a la crítica, y el debate.

Se sugiere realizar el artículo (*paper*, en inglés) a partir de la metodología IMRYD (Introducción, en la que se debe hacer alusión a qué problema se está observando; Métodos, que tiene como propósito describir la forma de abordaje del problema, la perspectiva de análisis, los conceptos guía, y las herramientas de análisis tanto teóricas como empíricas, entre otros; Resultados y Discusión), por ser el formato más recurrente que han seguido como modelo las revistas científicas para la publicación de este tipo de textos académicos.

92. Pilar Blanco A., *El artículo científico: puntualizaciones acerca de su estructura y redacción*, (2012), https://www.ub.edu/doctorat_eapa/wp-content/uploads/2012/12/El-art%C3%ADculo-cient%C3%ADfico_aspectos-a-tener-en-cuenta.pdf.

Este formato de inicio te advierte lo que de manera general debe contener un *paper*, a partir de los 4 elementos enunciados es como se logra de manera integral la homologación en cuanto a la presentación de dichos manuscritos. En torno a la estructura general que requiere un artículo de investigación, te presentamos los elementos más importantes y usuales que se deben incluir:

Título. Debe ser escrito en forma breve, concisa y objetiva, de modo que enganche desde el inicio al lector/es destinatario/os, el “nombre” del artículo debe decir por sí mismo de qué tratará.

Resumen (Abstract). Es un extracto del cuerpo del artículo, tiene como objetivo presentar de forma breve el problema que se investiga o estudia, los propósitos, el alcance y límites del trabajo, la descripción metodológica utilizada para el abordaje del tema, un breve resumen de resultados y hallazgos. Se escribe tanto en español como en inglés y a veces también permite o exige la traducción a un tercer o cuarto idioma.

Palabras clave (Key words). Generalmente se colocan entre 3 y 10, y se colocan de forma secuencial y separadas por comas. Las palabras clave se llaman así, por ser términos que guían el desarrollo de la investigación. Al igual que el resumen se presentan tanto en español como en idioma inglés.

Introducción. Conviene mencionar que en cualquier trabajo académico de que se trate esta parte, aunque se presenta casi al principio del documento (después de la portada y el índice, generalmente), debe ser redactada al finalizar el reporte, ya que de lo que se trata es que la introducción sirva de panorama general o radiografía sobre la cual se puede apreciar el tema que se plantea, el problema que se observa, la forma de abordaje, las teorías, perspectivas de análisis y las herramientas utilizadas, los hallazgos esperados, las propuestas, y los aportes a los estudios en gestión cultural. Aquí la recomendación

es que utilices un lenguaje muy claro, que ocupes herramientas de redacción académica para que, de inicio, tu documento se presente como atractivo e interesante.

Metodología (herramientas y método). Este elemento es el que te permitirá argumentar, justificar con evidencias documentales y empíricas el problema de gestión cultural que, abordando, implica explicar cómo se realizó el estudio, dónde se realizó, sobre qué se realizó, si se trató de un tema general o un estudio de caso, la descripción de las técnicas y métodos empleados (cualitativos, cuantitativos o mixtos), se sugiere que la redacción de este apartado preferentemente se escriba en tiempo pasado y en tercera persona.

Resultados. Este apartado del artículo es el punto central del documento porque describe en forma concreta, objetiva y precisa los hallazgos principales a los cuales llegaste como investigador, justo aquí es donde se vinculan tus resultados con el propósito del *paper*, aquí se muestra la relevancia en la elección de perspectivas de análisis, conceptos clave y métodos y herramientas de estudio aplicadas al trabajo, no olvides que los resultados también tienen un orden y se tienen que ir presentando en forma congruente, lógica y sucesiva, esto llevará a los lectores a detectar la importancia del tema y la comprensión de los elementos nuevos que se imprimen como parte de la generación de saberes sobre el tema.

Para poder hacer amena tu presentación de resultados puedes auxiliarte con el uso de diagramas, cuadros, gráficos, tablas y otros elementos visuales que permitan observar las partes medulares de tu investigación, hay que numerarlos cronológicamente y colocarles un título para su identificación y la fuente de donde se extrajo la información; todos estos recursos al igual que las citas documentales ocupadas deben realizarse bajo sistemas de citación avalados y reconocidos por las academias de la ciencia tales como APA7, Harvard, Chicago, entre otras. Te sugerimos utilizar estas herramientas porque

te ayudan a clarificar, a explicar, a justificar la relevancia científica de tu estudio, y, además, es una forma de sistematizar la información. Pero tampoco abuses de su uso, ten en consideración que estos recursos son opcionales, pero sumamente útiles. Como estamos hablando de resultados hay que redactarlos en tiempo pasado, así también estamos dotando de objetividad y validez científica al texto.

Discusión. Este apartado es el más laborioso de todos y a su vez el que implica más trabajo de análisis e interpretación de resultados. “De este modo, los dos elementos centrales de la discusión de un *paper* son indicar, a juicio del autor, qué significan los hallazgos identificados en la sección de resultados y cómo estos hallazgos se relacionan con lo conocido hasta entonces”.⁹³

Te sugerimos que para presentar de manera óptima tus hallazgos realices una breve reseña o resumen sobre los resultados más importantes. Conforme vayas redactando la discusión de tus resultados incorpora elementos de comparación que te sirvan para argumentarlos y defenderlos, además resalta también en esta parte los alcances y limitaciones de tu estudio. No argumentes resultados que sean poco relevantes, esto perjudicaría la relevancia científica de tu investigación y tampoco abuses de autores, casos y otros recursos citados para tratar de justificar tus resultados. De una buena discusión dependerá el que tu artículo pueda ser aceptado en revistas científicas.

Conclusiones. Esta sección es muy corta, pero no por ello deja de ser importante, aquí puedes optar por presentarlas en forma ordinal, colocando los aportes más sobresalientes de tu investigación o estudio.

Referencias. Acuérdate que el plagio es un delito, y hay que reconocer a los autores y a los informantes que hicieron posible el

93. Gustavo A. Slafer. “¿Cómo escribir un artículo científico?” *Revista de Investigación en Educación*, nº 6, (2009): 129. <https://reined.webs.uvigo.es/index.php/reined/article/view/59/49>

desarrollo de la investigación. Debes incluir todos y cada uno de los recursos científicos que utilizaste. Como ya lo hemos advertido en párrafos anteriores, es necesario checar las normas de publicación especificadas en cada revista, los más comunes relacionados con la gestión cultural son APA,⁹⁴ Chicago⁹⁵ y MLA.⁹⁶

94. <https://normas-apa.org/>

95. <https://bibliografia.co/tag/normas-chicago-2021/>

96. <https://www.mla.org/>

CAPÍTULO 3

LOS PROYECTOS EN LA GESTIÓN CULTURAL

Tipos de proyectos en gestión cultural

En el ejercicio profesional de la gestión cultural se suele trabajar con diferentes tipos de proyectos dependiendo las necesidades que se tengan y del carácter de la organización o institución donde se labora. En términos generales el proyecto se puede definir como un instrumento de planeación que articula directrices conceptuales, metodológicas y operativas para la realización de acciones orientadas identificar, satisfacer y/o resolver necesidades o problemas. Independientemente del tipo de proyecto, hay algunos componentes que son comunes en todos:

1. Define una problemática concreta, observable y medible a la que se desea atender.
2. Plantea objetivos a los que se quieren llegar para comprender o transformar la realidad

3. Delimita el alcance espacial, temporal y de sujetos que se consideran prioritarios.
4. Define los productos y resultados que se esperan y sus criterios de calidad.
5. Explicita una estrategia metodológica cuyas acciones estén orientadas al logro de los objetivos y que sean congruentes con los alcances delimitados.
6. Presupuesta los gastos que el proyecto tiene e identifica las posibles fuentes de financiamiento.
7. Programa las actividades y responsables para su realización.

Cada profesión le da una perspectiva y énfasis distinto a la forma en que se diseña e implementan los proyectos, por ello en adelante vamos a centrarnos sólo en aquellos que se relacionan con la gestión cultural. En términos generales podemos identificar dos grandes categorías de proyectos en la práctica profesional:

1. *De investigación*: son investigaciones a corto y mediano plazo con el objetivo de documentar, evaluar y/o sistematizar un fenómeno o acción cultural, con el fin de generar nuevo conocimiento, crear propuestas para la mejora de las acciones o contar con información de primera mano para la toma de decisiones.
2. *De intervención*: tienen como propósito atender una problemática o necesidad cultural. Esto implica la generación o modificación de condiciones que permitan cambiar la realidad que se desea atender, por lo que todo proyecto de intervención debe de partir de un diagnóstico previo.

Proyectos de investigación

En términos generales, en la gestión cultural podemos encontrar dos usos de la investigación:

1. *Investigación desde la gestión cultural*: son actividades investigativas que se hacen como parte de la práctica profesional de la gestión cultural, suelen tener como propósito generar información para la toma de decisiones en el diseño, operación y/o evaluación de la acción cultural. Regularmente requiere de metodologías ágiles que le permita en un periodo dos a cuatro meses conocer el estado actual de una situación para poder transformarla.
2. *Investigación sobre la gestión cultural*: son proyectos que tienen como propósito la generación de conocimiento nuevo para la innovación de la profesión. Toman como objeto de estudio las prácticas, discursos, configuraciones y procesos de la gestión cultural y sus agentes. Es parte de un ejercicio académico en instituciones y centros de investigación como universidades, institutos, observatorios, centros de investigación, entre otros. Regularmente requiere una metodología científica o humanística disciplinar, multidisciplinar, interdisciplinar o transdisciplinar que le permita en un periodo de uno a cinco años conocer y explicar la práctica profesional para innovarla.

En este libro nos enfocaremos en los proyectos de investigación *desde la gestión cultural*, pues, como ya se indicó, son los que se aplican como parte de la práctica profesional. Se propone la siguiente categorización:

1. *Investigación básica*: su fin es el descubrimiento de un nuevo aspecto de la realidad y la producción de un nuevo conocimiento mediante un proceso metódico para la comprensión de fenómenos culturales. Pueden ser de tres tipos dependiendo su nivel de profundidad:
 - a) *Exploratoria*: Se realizan indagaciones preliminares sobre algún fenómeno u objeto que no ha sido estudiado previamente o que ha sido abordado de manera superficial. Ejem-

plo de ello es el Mapeo de los observatorios culturales de Mariscal y Zanini.⁹⁷

- b) *Descriptiva*: Recupera y analiza información sobre algún fenómeno u objeto de estudio con el fin de describir sus características, composición, estructura o procesos. Un ejemplo puede ser un estudio de caso del modelo de un museo interactivo de Iglesias.⁹⁸
- c) *Explicativa*: observa, analiza y explica el porqué de un fenómeno u objeto de estudio ya sea de manera sincrónica o asincrónica. El trabajo de Aguirre, Gilabert y Salazar⁹⁹ que explica las disputas del patrimonio cultural inmaterial puede dar evidencia de ello.
- d) *Correlacional*: estudia la relación de dos variables de investigación para identificar su grado y forma de implicación. Un ejemplo de ello sería el texto de Maldonado¹⁰⁰ sobre la relación que hay entre la creatividad y la inteligencia lingüística con la adquisición y desarrollo del proceso lectoescritor en niños.

2. *Investigación aplicada*: son estudios que tienen como propósito analizar una problemática concreta y así contar con información de primera mano que sirva para la toma de decisiones con el fin

97. José Luis Mariscal Orozco y Melissa Zanini Anguiano, "Mapeo de los observatorios culturales en Iberoamérica: revisión desde la gestión cultural" *Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural*, 6, 11 (2021). 1-33. doi:10.32870/cor.a6n11.7408

98. Florencia Agostina Iglesias, "El Modelo De Museo Interactivo: El Caso Del Museo Güemes" *Córima, Revista De Investigación En Gestión Cultural* 6 (10). (2020): 1-22. doi:10.32870/cor.a6n10.7388.

99. Blanca Viridiana Aguirre Tejeda, Cesar Luis Gilabert Juárez y Ana María Salazar Peralta, "La patrimonialización en México: las disputas en torno al patrimonio cultural intangible: Las disputas en torno al patrimonio cultural intangible" *Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural*, 6(10) (2020): 1-28. doi:10.32870/cor.a6n10.7364

100. Lissette del Carmen Maldonado, *Estudio correlacional entre inteligencia lingüística, pensamiento creativo y lectoescritura*. Tesis para obtener el grado de Master Universitario en Neuropsicología y Educación. Bogotá: Universidad Internacional de la Rioja, 2017. <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/6466/MALDONADO%2C%20LISSETTE%20DEL%20CARMEN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

de diseñar propuestas para su atención o solución (por lo tanto, el diseño metodológico debe estar orientado a ello). En ese sentido podemos identificar los siguientes tipos:

- a) *Diagnósticos culturales*: cuyo propósito es conocer el estado actual de una situación sobre la que aún no hemos intervenido, para identificar necesidades y problemas en grupos sociales, organizaciones, instituciones, comunidades o territorios.
- b) *Estudios de viabilidad y factibilidad*: Su propósito es conocer la pertinencia y posibilidad de aplicación de un proyecto a partir del diseño de la acción cultural en relación con el contexto de aplicación, los objetivos planteados y los recursos requeridos.
- c) *Evaluación de la implementación y el impacto*: consiste en evaluar las estrategias de operación de la acción cultural y los resultados esperados y no esperados de la misma en relación con los objetivos planteados.
- d) *Estados del arte*: consiste en analizar y caracterizar las investigaciones, iniciativas y experiencias relacionadas con un objeto o problemática concreta con el propósito de identificar conceptos, metodologías y resultados que otras personas han tenido con relación a proyectos de investigación e intervención.
- e) *Inventarios culturales*: se centran en identificar, documentar y en algunos casos catalogar los bienes o patrimonios culturales con el fin de diseñar proyectos de gestión patrimonial.
- f) *Estudios de mercado*: Tienen como propósito analizar la segmentación del mercado meta de los productos y servicios.¹⁰¹

101. Raúl Algán, y Bremsa Berstein, "Investigación de mercado en cultura: una herramienta clave para la gestión de las artes" *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, 7(2), (2020): 1-19. doi:10.4995/cs.2020.14473

- g) Estudios de públicos: tienen como centro de interés analizar las características, necesidades y experiencias de las personas que interactúan con ciertos servicios y/o espacios culturales con el fin de mejorar la oferta cultural.
- h) Sistematización de experiencias: Consiste en la documentación, e interpretación crítica de acciones realizadas a partir de su reordenamiento, reconstrucción y reconocimiento de aprendizajes orientados hacia la producción de nuevo conocimiento generado desde la práctica (Jara, 2014).

Proyectos de intervención

Los proyectos de intervención pueden ser clasificados en distintas maneras: por el tipo de instancia que lo realiza (gubernamental, empresarial, civil o comunitario), por el tipo de financiamiento (público, privado, asociativo), por los alcances de su temporalidad (corto, mediano, largo), por la disciplina o campo cultural (escénicos, plásticos, patrimoniales, etc.), entre otros más. No obstante, para los fines de este libro, vamos a realizar una clasificación de acuerdo con la centralidad de lo que se gestiona: centrado en productos o centrado en procesos. Esto conlleva una concepción de cultura que de alguna manera influye en los cómo y para qué de la acción cultural. Aquí la clasificación propuesta:

1. *Proyectos centrados en productos*: Regularmente, este tipo de proyectos se relacionan con la dimensión descriptiva de la cultura al considerarla como obra artístico-intelectual.¹⁰² Dirigen sus objetivos y actividades a generar bienes y/o servicios culturales para su exhibición, distribución, comercialización, uso y/o consumo. Se identifican tres tipos:

102. Manuel Cuadrado García y Gloria Berenguer Contró, *El consumo de servicios culturales* (Editorial ESIC, 2002).

- a) Creación y ejecución artística: tienen como propósito crear las condiciones apropiadas¹⁰³ para que los creadores puedan producir, reproducir, innovar y/o ejecutar obra artística.¹⁰⁴
 - b) Producción: se centran en la generación de productos y actividades artísticas, por ejemplo: la producción escénica, audiovisual, editorial, musical, etc.
 - c) Productivos: orientados a la producción de bienes y servicios creativos con fines comerciales.
2. *Proyectos centrados en procesos*: Parten de la concepción de cultura como proceso de producción material y la vez también de construcción social de significados en procesos y contextos de diferenciación social.¹⁰⁵ Dirigen sus objetivos y actividades para generar o modificar las condiciones para la participación de las personas en la cultura y el ejercicio libre de su derecho a ella. Entre estos se encuentran los siguientes tipos:
- a) Promoción y difusión: tienen como propósito propiciar el reconocimiento y socialización de bienes, servicios y prácticas culturales entre diferentes agentes y grupos sociales con el fin de generar vínculos de comunicación.
 - b) Desarrollo cultural: están orientados al crecimiento, extensión, acceso, uso y/o innovación de la infraestructura y equipamiento cultural y sus servicios.
 - c) Fortalecimiento de capacidades: se centran en la identificación de necesidades y desarrollo de ciertas competencias

103. Es importante este énfasis, ya que para la gestión cultural el propósito no es la creación artística (porque esa es la labor de los creadores), sino más bien generar las condiciones para que ellos puedan desarrollar su potencialidad.

104. José Luis Mariscal Orozco y Carlos Miguel Ochoa Oroz, *Diseño de proyectos culturales. Cuaderno 1. Vol. 1 Diseño de la Acción Cultural* (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Secretaría de Cultura de Jalisco, 2012). <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/4/V-1%20dise%C3%B1o%20de%20la%20accion%20cultural.pdf>

105. William Rosseberry, *Anthropology and Histories* (University of Rutgers Press, 1991).

(conocimientos, habilidades, actitudes y valores) entre los agentes culturales y los diversos grupos sociales.

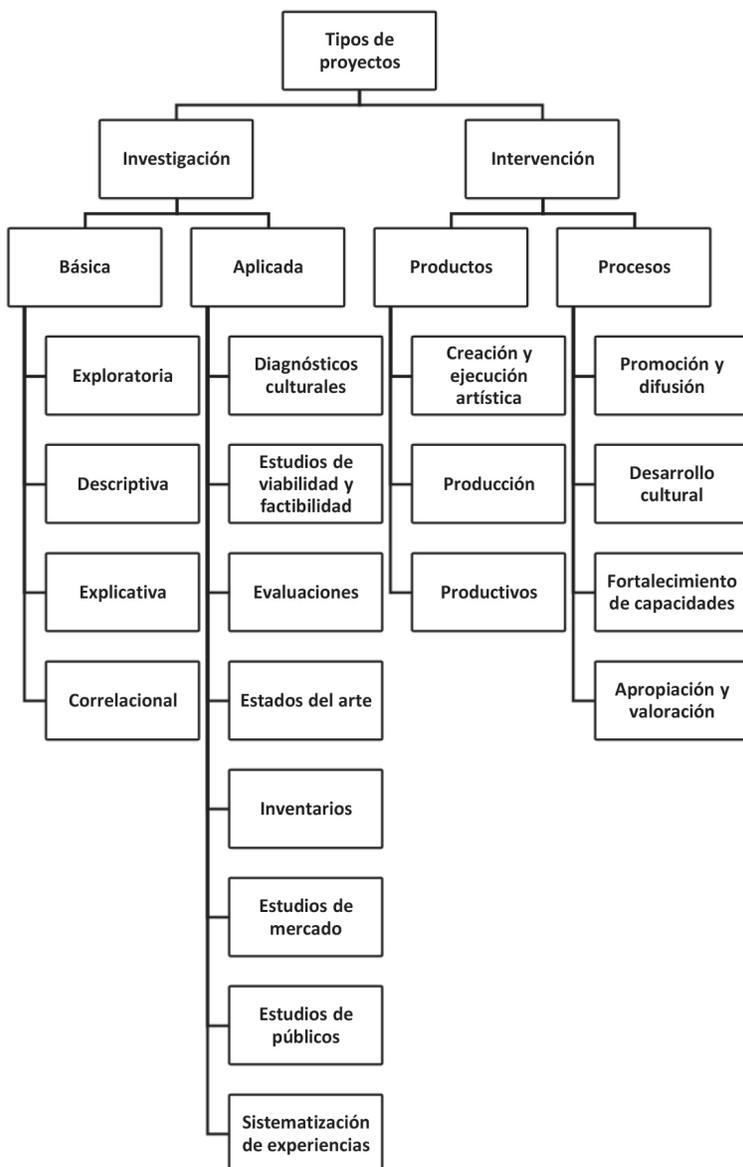
- d) Apropiación y valoración: se orientan a la puesta en valor de bienes patrimoniales (material, inmaterial, natural y biocultural) fomentando la apropiación de éstos entre los diversos grupos sociales de una comunidad.

La elección del tipo de proyecto va a estar determinada por el punto de partida desde donde se identifica la problemática, si ya se tiene información suficiente de ella como para poder intervenir o si, por el contrario, no se cuentan con datos específicos y actuales por lo que requerimos de su conocimiento para poder comprender su situación actual y plantear rutas a seguir. Por lo tanto, todo parte de la identificación de un fenómeno cultural ya sea que conozcamos o que queramos conocer. Pongamos el ejemplo de una danza tradicional de una comunidad. Si lo que se requiere es conocer a profundidad sobre ellas, se debe realizar un proyecto de investigación básica para conocer qué son, cómo se realizan, cómo se dan los procesos de reproducción de la práctica, su historia y cambios en el tiempo, sus significados, sus contextos etcétera.

Si el foco de interés fuera implementar estrategias de intervención, entonces se tendría que realizar una investigación aplicada de diagnóstico que nos permita identificar qué son y quienes la llevan a cabo, cuáles son las principales problemáticas o necesidades que enfrentan y qué recursos materiales, de infraestructura, humanos y culturales se cuentan para su atención. Si ya se cuenta con el diagnóstico cultural y el foco de interés se centra en la atención de las problemáticas, entonces se debe de diseñar un proyecto de intervención cultural, que implicaría diseñar estrategias para la solución de la problemática encontrada en las danzas tradicionales, para lo cual

Diagrama 2

Tipos de proyectos en gestión cultural



Fuente: Elaboración propia.

definiríamos acciones, actividades, recursos, tiempos y resultados que se esperan.

Si el interés es conocer si el proyecto diseñado es congruente y si es posible realizarlo, se debe hacer una evaluación de viabilidad o factibilidad para de esa manera hacer las correcciones al diseño y así evitar posibles problemas en su operación. Una vez que tengamos el diseño, operamos el proyecto de intervención a partir de la administración, dirección, ejecución, control y seguimiento de las estrategias diseñadas. Si se requiere conocer cuál es el resultado que ha tenido el proyecto de intervención, entonces lo que se debe realizar un proyecto de evaluación de ejecución y/o impacto.

Es importante hacer notar, que en cada una de las fases del proceso de producción de la acción cultural (diseño, implementación y evaluación) hay necesidades de información que pueden ser atendidas por la investigación y al satisfacerlas, brindan orientaciones para la mejora de la intervención (véase diagrama 3).

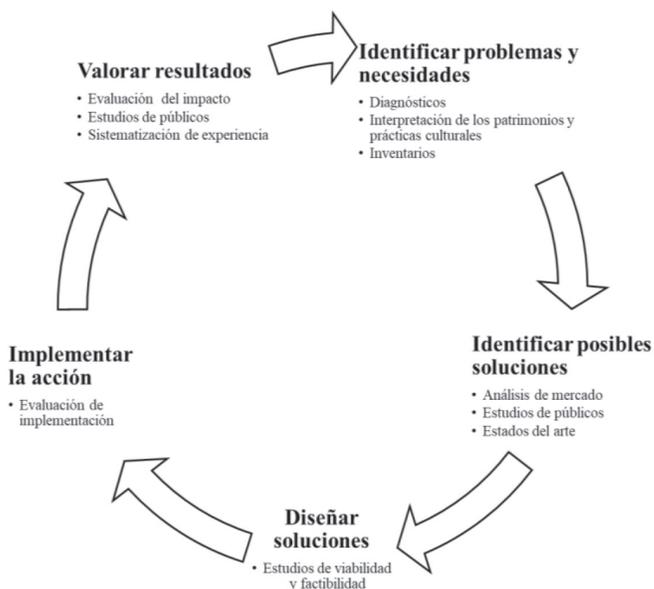
Así pues, existe una íntima vinculación entre la investigación y la práctica profesional, pues una a otra se complementa. Es de gran relevancia tener claridad en esta relación, pues la investigación no es una herramienta para la acción cultural, sino más bien, parte del mismo proceso metodológico, pues es a través de ella que se conoce a la realidad que se desea intervenir, por ello, es importante que las prácticas investigativas que se generen con vías a diseñar y operar la acción cultural, sea estratégica desde su diseño conceptual y metodológico.

Interrelación entre investigación e intervención

Los proyectos de investigación que se realizan como parte de la práctica de la gestión cultural están concebidos para generar información para la toma de decisiones, de tal manera que desde su diseño

Diagrama 3

Ciclo de producción de la acción cultural
y necesidades de información



Fuente: Elaboración propia.

conceptual y metodológico se tienen que considerar elementos que permitan comprender fenómenos, necesidades y/o problemáticas culturales y a la vez visibilizar posibilidades para su intervención. Por su parte, los proyectos de intervención buscan modificar o crear las condiciones para hacer posible el cambio de la situación actual considerando su documentación recuperación de aprendizajes.

Aunque cada tipo de proyecto tiene sus peculiaridades, ambos cuentan con una matriz conceptual-metodológica en común, la cual contempla seis componentes:

1. Identificar la problemática que se desea atender.

2. Explicar el problema utilizando algunos conceptos clave que permita comprender el problema y dar una explicación y/o solución provisional.
3. Definir los objetivos y los alcances del proyecto con relación a la problemática a atender.
4. Generar modelo metodológico y operativo para investigar/intervenir sobre la problemática.
5. Implementar las acciones diseñadas.
6. Valorar los resultados obtenidos.

Si observamos estos componentes en una matriz con ambos tipos de proyectos sería la siguiente:

Tabla 5

Matriz conceptual metodológica común de la investigación e intervención

Componente	Investigación	Intervención
Identificar la problemática	Conocer cuál es el fenómeno o práctica que interesa conocer. ¿Cuál es el fenómeno o el problema?	Definir cuál es el problema o la necesidad que se desea atender. ¿Cuál es el problema o la necesidad?
Explicar el problema	Identificar y seleccionar conceptos que permitan explicar de manera provisional el problema. ¿Qué conceptos explican el problema?	Identificar y seleccionar conceptos que permitan explicar el problema y las posibles vías de solución consideradas por investigadores ¿Qué conceptos explican el problema y la solución?
Definir alcances	Definir los objetivos, las preguntas de investigación y la delimitación del estudio. ¿Qué, dónde, cuándo y por qué se investigará?	Definir los objetivos y el destinatario, así como la delimitación del proyecto ¿Qué, dónde, cuándo, con quién y por qué se transformará la problemática?

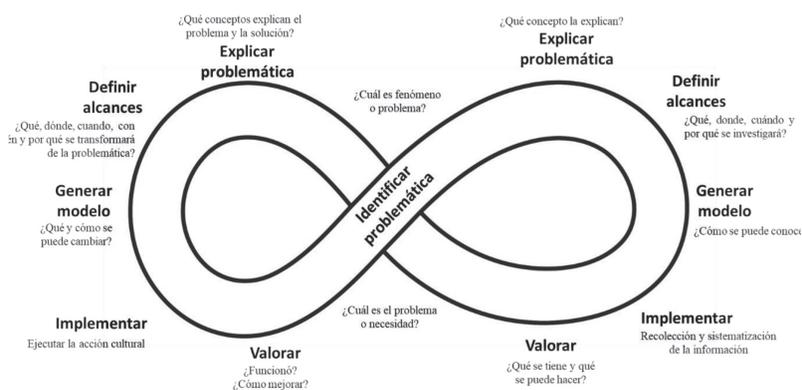
Componente	Investigación	Intervención
Generar un modelo	Definir categorías de análisis y estrategia metodológica y operativa para su estudio. ¿Cómo se puede conocer?	Definir las líneas de acción y su estrategia metodológica y operativa para la intervención. ¿Qué y cómo se puede cambiar?
Implementar	Recolectar y sistematizar la información.	Ejecutar la acción cultural.
Valorar	Identificar el estado actual del problema y las posibilidades de actuación sobre ella ¿Qué se tiene y qué se puede hacer?	Evaluar los resultados y el impacto de la acción cultural. ¿Funcionó? ¿Cómo mejorar?

Fuente: Elaboración propia.

Así pues, la investigación y la intervención se interrelacionan de tal forma que requieren una de la otra: pues los proyectos de investigación generan conocimiento para la transformación, y los proyectos de intervención, transforman la realidad generando nuevo conocimiento. Esto nos lleva a un proceso metodológico compartido.

Ilustración 2

Enfoque compartido investigación-intervención



Fuente: Elaboración propia.

Protocolo de investigación

Se le suele llamar protocolo de investigación al proyecto donde se definen claramente los objetivos, alcances, conceptualización y estrategia metodológica de la investigación que se va a realizar. Cada disciplina e institución elige y pondera algunos elementos más que otros, no obstante, proponemos el siguiente esquema general que podría ser aplicado en el ámbito de la gestión cultural:

1. *Portada*

Podría parecer obvio indicar que todo documento oficial debe llevar una portada, pero en nuestra experiencia docente nos hemos dado cuenta de que los estudiantes no siempre la consideran. La portada es la cara del proyecto, es la que brinca la primera imagen antes de que el lector siquiera conozca el contenido. Por ello es importante que el protocolo cuente con una acorde a los requerimientos institucionales y al tipo de audiencia al que va dirigido. En términos generales puede haber dos tipos de portadas:

- a) Las institucionales que tienen un carácter formal y que suelen solicitar la siguiente información: Nombre y logotipo de la institución, departamento o área, título del proyecto, tipo de proyecto, autor(es), fecha y lugar de elaboración.
- b) Las informales que tienen un carácter informativo y suelen tener: Título del proyecto, nombre de autor(es), una imagen alusiva y en algunos casos el logotipo de la institución.

2. *Índice*

Se enlistan y se enumeran cada uno de los apartados. Puede solo hacer referencia a las secciones principales o considerar también los subapartados. En caso de esta segunda opción, se suele hacer visualmente una jerarquización de los apartados con los subaparta-

dos agregando una sangría en éstos últimos o bien cambiando el tipo de letra (cursivas, versalitas, etc.).

3. Introducción

Consiste en una exposición clara, breve y argumentada sobre los antecedentes, propósitos e importancia de la investigación que se propone. Algunas preguntas guías que pueden ayudar a su redacción son: ¿Cuál es el fenómeno para estudiar? ¿Por qué es importante estudiarlo? ¿Por qué esta problemática o fenómeno es de interés para la gestión cultural? Este apartado por lo regular suele tener una extensión entre una y tres cuartillas.

4. Planteamiento del problema

Es una exposición argumentada (con razonamientos lógicos y evidencias) sobre la problemática que se desea estudiar. Algunas de las preguntas clave son: ¿Cuál es el problema o fenómeno que se desea analizar? ¿Cuáles son sus características, dimensiones, aspectos o particularidades? ¿Cuál es el contexto (social, geográfico, político, económico, etc.) donde se desarrolla? ¿Cuál ha sido su desarrollo histórico? ¿Para qué va a servir la información que se recolecte? ¿Cuáles son las preguntas de investigación que guiarán la indagación? (Congruentes con los objetivos de investigación) ¿Cuál es la hipótesis o premisa de la cual parte la investigación?

5. Objetivos

Se plantean los objetivos generales y específicos. El primero debe ser congruente con el objeto de estudio y el tipo de investigación. Los segundos deben ser congruentes con las categorías de análisis que considera el estudio.

6. *Delimitación del estudio*

En este apartado se expone los límites que tendrá la investigación con relación a la problemática fenómeno a estudiar. Las preguntas guías son: ¿Cuál es la delimitación espacial? ¿Cuál es la delimitación temporal? ¿Cuál es tu objeto de estudio? ¿Cuál la unidad del estudio?

7. *Estado del arte*

Consiste en una exposición que hace referencia a estudios publicados que abordan el tema o el objeto de estudio que nosotros estamos considerando en nuestra investigación. Se redacta de una manera clara y breve los objetivos, metodología y resultados de los documentos revisados. Las preguntas guía son: ¿Qué otros estudios han investigado el tema u objeto de estudio que tú tienes? ¿Cuáles eran sus objetivos y cuál su metodología utilizada? ¿Cuáles son los resultados más relevantes relacionados con tu investigación? ¿Qué elementos están ausentes en esos estudios que tu proyecto si va a considerar?

8. *Conceptos clave*

Conocido también como marco teórico o marco conceptual. En este apartado se exponen los conceptos que se sustenta el proyecto y que están relacionadas con la problemática a analizar. Esto es importante, porque dependiendo lo que se entiende de ellos, es el qué y cómo se va a investigar, pues los conceptos claves orientan las categorías de análisis. Las preguntas guía son: ¿Qué conceptos podrían explicar provisionalmente el fenómeno o problema a estudiar? ¿Cuáles son los enfoques sobre esos conceptos? ¿Cuál de esos conceptos se va a utilizar para este estudio y por qué?

9. *Metodología*

También se le denomina estrategia metodológica o marco metodológico. Consiste en la descripción y caracterización de las categorías,

variables e indicadores que se consideran para el análisis de su objeto de estudio. De la misma manera, se delimitan las fuentes de información y se explica y justifica la elección de las técnicas de recolección de datos. Las preguntas guía son: ¿Cuáles son las categorías y variables que tiene el objeto de estudio? ¿Cuáles son las fuentes de información y qué tipo de datos proporcionan? ¿Cómo se recolectará y procesarán esos datos? ¿Por qué son relevantes para la investigación?

10. *Plan de trabajo*

Se hace una descripción de las actividades que deben realizarse para la implementación de la investigación. El plan de trabajo debe estar organizado en Fases, acciones y tareas (esta última si el proyecto lo amerita). Es importante que sean claras y factibles las fechas tanto de inicio como de término, las personas responsables y los productos esperados.

11. *Análisis de los recursos*

Explicación de los recursos que se requieren para la realización del proyecto especificando con cuáles ya se cuentan y cuáles son las que faltan por conseguir. De la misma manera es importante definir cuáles podrían ser las posibles fuentes de financiamiento.

12. *Fuentes consultadas*

Se enlistan las fuentes que se citan en el documento en orden alfabético de acuerdo con el estilo de citación que solicita la institución donde se realiza el proyecto.

Protocolo del proyecto de intervención

Para la gestión cultural, un proyecto cultural es un documento elaborado sistemáticamente donde se plantea un problema o necesidad y se dan directrices conceptuales, metodológicas y operacionales para su intervención. En el campo laboral, se suele elaborar los proyectos a partir de los elementos que solicitan las fuentes de financiamiento (ya sean concursables o por asignación directa), no obstante, es importante que un proyecto de intervención no esté limitado por los campos de un formulario, ya que éstos muchas de las veces solo consideran información básica priorizando lo operativo y lo financiero, pero en la gestión cultural profesional también requiere tener claridad lo conceptual y lo metodológico para comprender y fundamentar la acción cultural. Así pues, proponemos la siguiente estructura:

1. Portada y 2. Índice

Para la explicación de estos dos elementos puede utilizarse perfectamente lo antes expuesto en los proyectos de investigación ya que es pertinente también para los de intervención.

3. Introducción

Consiste en una exposición clara, breve y argumentada sobre los antecedentes, propósitos e importancia del proyecto cultural. Algunas preguntas guías que pueden ayudar a su redacción son: ¿Cuál es el problema, necesidad u oportunidad que se desea atender? ¿Desde cuándo se viene dando? ¿Qué va a pasar si la situación sigue igual? ¿Qué se podría hacer para atender esta situación? ¿Cuál es la relación de la situación con quien presenta este proyecto?

4. Planteamiento de la problemática

Es una exposición sobre la problemática que se desea atender. Las preguntas guía son: ¿Cuál es el contexto (geográfico, social, cultural etc.) donde se presenta ese problema, necesidad u oportunidad? ¿Cuáles son sus elementos y/o dimensiones que componen la situación (causas y consecuencias)? ¿Por qué es un problema? ¿Qué sucedería si no se interviene? ¿Qué es lo que se propone hacer para atenderlo? (resumen de lo que se realizaría en el proyecto) ¿Cuáles son los resultados generales que se esperan? (explicados de manera general).

5. Objetivos

Se plantean los objetivos generales y específicos. El primero debe ser congruente con el objeto de intervención y el tipo de proyecto cultural. Los segundos deben ser congruentes con las líneas de acción y con el proceso de producción del objetivo general.

6. Delimitación del estudio

En este apartado se expone los límites que tendrá el proyecto de intervención con relación a la situación que se desea modificar. Las preguntas guía son: ¿Cuál es la población objetivo (rango de edad, nivel socio económico, grado de estudios, preferencias, etc.) ¿Cuál es la delimitación espacial? (territorio concreto al que va a abarcar, alcance primario y alcance secundario), ¿Cuál es la delimitación temporal? (fechas de inicio y término del proyecto) ¿Cuál es tu objeto de intervención?

7. Estado del arte

Consiste en una exposición analítica de proyectos o experiencias que han atendido problemáticas y necesidades similares a los que desea atender este proyecto. Responde las siguientes preguntas guía: ¿Qué y cómo lo hicieron? ¿Cuál fue el contexto donde se implementó?

¿Qué rescatas de lo que hicieron que te servirá en tu proyecto? ¿Qué cosa no hicieron que sí vayas a considerar tú en tu proyecto?

8. *Conceptos clave*

En este apartado se explican los conceptos que se sustentan el proyecto y que de una manera general permite explicar la situación y dar rutas para su intervención. Las preguntas guía son: ¿Qué conceptos podrían explicar provisionalmente la situación que se desea cambiar? ¿Cuáles son los enfoques sobre esos conceptos? ¿Cuál de esos conceptos se va a utilizar para este estudio y por qué? De los conceptos elegidos ¿Qué posibles elementos nos brindan para a considerar en el diseño de la intervención de la situación?

9. *Metodología*

También se le conoce como estrategia metodológica o marco metodológico. Consiste en la explicación y fundamentación de las líneas de acción que el proyecto implementará para generar o modificar las condiciones que hacen posible la existencia del problema, necesidad u oportunidad a atender. Las preguntas guía son: ¿Qué se puede modificar de esa situación? ¿Cómo se hará esa transformación? ¿Qué resultados se esperan? ¿Qué actividades deben realizarse para lograrlo?

10. *Plan de trabajo* y 11. *Análisis de recursos*

Para estos apartados también es pertinente lo expuesto en los proyectos de investigación.

12. *Propuesta de evaluación*

En este apartado se describe de una manera clara, concreta y factible los criterios de calidad de los resultados esperados (cualitativos y cuantitativos), las fuentes de información y las herramientas recolección de datos para su verificación y valoración.

13. *Fuentes consultadas*

Se enlistan las fuentes que se citan en el documento en orden alfabético de acuerdo con el estilo de citación que solicita la institución donde se realiza el proyecto.

14. *Anexos*

Este apartado es opcional, sin embargo, se suele utilizar para ampliar la información de alguna de las secciones del proyecto o presentar la documentación requerida, por ejemplo:

- a) Resume del diagnóstico del que parte el proyecto.
- b) Información geográfica, demográfica, económica o social del objeto de intervención y/o el público objetivo.
- c) Documentación oficial de los que participan en el proyecto (Resumen curricular, trayectoria, datos de identificación, etc.).
- d) Ejemplos, dossier o muestras de los productos que se pretenden realizar.
- e) Muestras de los instrumentos de evaluación y seguimiento del proyecto.
- f) Cartas, convenios u otro tipo de documentación que avale la personalidad jurídica y/o los recursos que aportan otras fuentes de financiamiento.

En términos generales hemos mostrado una sugerencia de estructura que podrían tener los proyectos tanto de investigación como de intervención, no obstante, estos son productos un proceso de análisis y reflexión de las problemáticas, así como de la visualización de posibilidades para conocer e intervenir en la realidad. En los siguientes capítulos brindaremos algunas orientaciones que podrían servir para el diseño, implementación, valoración y socialización de los resultados

CAPÍTULO 4

DISEÑO DE LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN-INTERVENCIÓN

En la actualidad, la generación de conocimiento juega un papel importante en la sociedad pues la investigación científica permite estudiar, comprender y explicar fenómenos naturales y sociales a través de un método que define el qué, cómo y porqué de lo que se quiere investigar. Existen varias formas de organizar el conocimiento de la humanidad y la investigación científica, cada país incluso tiene una instancia gubernamental responsable de la política científica que tiene su propia forma que jerarquizar y ordenar áreas y campos disciplinares. En el caso mexicano, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) ha definido 7 áreas de conocimiento:

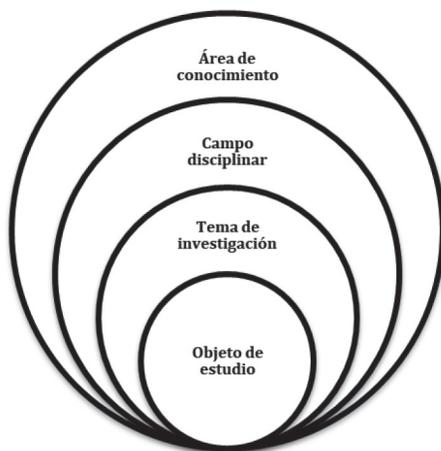
1. Físico Matemáticas y Ciencias de la Tierra
2. Biología y Química
3. Medicina y Ciencias de la Salud
4. Humanidades y Ciencias de la Conducta
5. Ciencias Sociales y Economía

6. Biotecnología y Ciencias Agropecuarias
7. Ciencias de la Ingeniería

Estas áreas de conocimiento congregan en su interior diverso campos disciplinares, los cuales tienen de alguna manera más o menos delimitados elementos de interés para su análisis, así como enfoque y formas de comprender y abordar la realidad. Si embargo también estos campos disciplinares tienen temas de investigación y entre ellos hay diferentes objetos de estudio. Gráficamente podría verse así:

Diagrama 4

Jerarquía de la investigación científica



Fuente: Elaboración propia.

Tradicionalmente la formación de científicos se suele hacer de manera disciplinar haciendo énfasis en los enfoques y temas de investigación relacionados con su planta docente que sostiene el programa académico. En la actualidad la gestión cultural está en un proceso de formalización disciplinar, esto es, está conformándose como un nuevo campo académico que recupera los bagajes conceptuales y

metodológicos de otras disciplinas para construir el suyo propio, lo cual implica reconocer a la gestión cultural no solo como una práctica profesional que busca intervenir sobre la realidad a partir de la aplicación de un saber técnico, sino también, generar nuevo conocimiento desde la misma praxis reconociendo el saber experiencial que conlleva su ejercicio,¹⁰⁶ y que, de manera sistemática, también genera nuevos saberes:

[...] las definiciones tradicionales de la ciencia enfatizan el uso de la razón y la validación por observación directa (i.e.: sensación). Por el otro lado, la filosofía tradicionalmente ha enfatizado el uso de la razón, pero su validación no pasa por la sensación sino más bien por la aplicación de la razón en una argumentación lógica operando sobre conceptos. El arte, por el otro lado, enfatiza la respuesta emocional a la sensación y la ideología (sea esta de cualquier tipo, incluyendo la religiosa o política) tiende a validar, mediante conceptos y creencias, procesos emocionales más que racionales. En fin, estas cuatro grandes áreas del saber (o aproximaciones al conocimiento) pueden entenderse como ubicadas en cuadrantes diferentes del Primer Plano del Saber (véase diagrama 5).¹⁰⁷

Así pues, la gestión cultural es un nuevo campo académico emergente que es en sí mismo interdisciplinar, pues toma y apropia teorías, conceptos y métodos de otros campos y los reorganiza y reestructura para sus propios intereses de investigación e intervención. Institucionalmente la suelen ubicar en el área de artes, pero también en administración o en humanidades. Para los autores de este libro consideramos, que, aunque reconocemos su carácter interdisciplinario, la gestión cultural centrada en el ejercicio de los derechos culturales, comparte visiones, acercamientos, enfoques y bagaje teórico

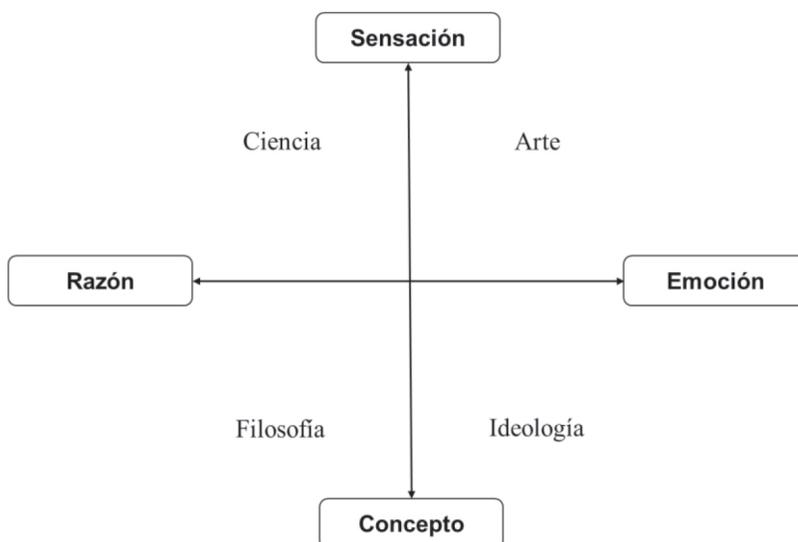
106. Carlos Yáñez Canal y José Luis Mariscal Orozco, *Praxis y saber experiencial en la gestión cultural: Hermenéutica de una práctica* (Santiago: Ariadna Ediciones, 2021).

107. Omar Barriga y Guillermo Henríquez, "Repensando el conocimiento y la ciencia para la investigación social del Siglo XXI: Algunas reflexiones preliminares" en *Cuadernos de Trabajo Social* 1 (2005): 51. <http://www.tscuadernosdetrabajosocial.cl/index.php/TS/article/view/50>

y epistémico con las ciencias sociales. Por lo tanto, la estructuración y forma de diseñar e implementar los proyectos de investigación e intervención en gestión cultural que proponemos, recupera buena parte de la lógica de las ciencias sociales, pero también algunos elementos particulares de la educación, el trabajo social y las humanidades.

Diagrama 5

Las áreas tradicionales del conocimiento en el Primer Plano del Saber



Fuente: Elaboración propia a partir de Barriga y Henríquez¹⁰⁸

Diseño de la investigación

Como se expuso en el capítulo anterior, todo proyecto en gestión cultural parte de la identificación de una problemática que se desea

108. Barriga y Enríquez, "Repensando el conocimiento", 52.

investigar y/o intervenir. El primer acercamiento que solemos tener con ella es en la definición de un tema, esto es, una situación de la realidad que llama nuestra atención ya sea por nuestra trayectoria académica y familiar, gustos, experiencias previas, deseos, pasiones, temores, ideología política, identidad cultural, etcétera. En la gestión cultural la elección del tema y la definición de la problemática suelen ir de la mano y vinculados a una necesidad de información que se requiere para tomar decisiones con respecto al diseño e implementación de la acción cultural.

Por ello, a esa situación de la realidad que nos llama la atención podríamos someterla a algunas interrogantes que nos podrían ayudar a concretar la idea: ¿Cuál es el problema o fenómeno que nos interesa? ¿Para qué queremos tener información de ello? ¿Qué elementos o aspectos lo componen? Para ejemplificar este ejercicio intelectual tomaremos el caso de Leticia.¹⁰⁹ Ella vive en una comunidad en la región suroeste del estado mexicano de Guanajuato y cuando era adolescente fue testigo de la apertura de tres zonas arqueológicas en la región. Desde su primera visita, se sintió maravillada de la riqueza cultural que tenían y que hasta ese momento desconocía. Desde se interesó en temas relacionados con las culturas precolombinas y su herencia e influencia en la actualidad.

Cuando era estudiante de bachillerato, ingresó como voluntaria en el área de servicios educativos y disfrutaba realizar visitas guiadas con visitantes tanto locales como foráneos. No obstante, con el tiempo cayó en cuenta, que los habitantes de su comunidad y poblaciones vecinas no tenían mucho interés en conocer o visitar recurrentemente las zonas arqueológicas. Incluso, observó que en algunas ocasiones la infraestructura cultural fue vandalizada con “grafitis”

109. El ejemplo está basado en un caso y proyecto real, se modificaron algunos nombres y situaciones para atender la solicitud de discreción del gestor.

y que algunos habitantes vecinos de la zona arqueológica tiraban su basura en las inmediaciones. En ese sentido, también observó que a pesar de que su apertura había sido años atrás, se presentaba deterioro en la infraestructura por falta de mantenimiento y por el mal uso que daban algunos visitantes. De igual manera notaba una significativa diferencia entre el interés que mostraban los visitantes foráneos con los locales, ya que estos últimos suelen sentir como “ajeno” su patrimonio cultural. En la actual administración gubernamental se decidió implementar actividades encaminadas a la apropiación del patrimonio cultural local, pero no se tiene información sobre su implementación y resultados. Así pues, cuando ingresó a la licenciatura en gestión cultural, quiso trabajar con este problema en un proyecto de investigación. Para definir su problemática utilizó las preguntas guía y que de manera resumida presentamos en la tabla 6.

Una vez que tenemos claridad con respecto a las respuestas de esas preguntas guías, hay cuatro factores que nos permitirán delimitar la problemática:

1. *Factor espacial*: Implica reconocer la delimitación geográfica de la situación que observamos.
2. *Factor temporal*: Relacionado con el periodo de tiempo que se desea observar esa problemática.
3. *Factor demográfico*: Implica identificar los sujetos y/o instituciones clave que están involucrados en la situación.
4. *Factor disciplinar*: Relacionado por un lado con el enfoque con que se mira y analiza la realidad y el bagaje teórico que se tenga para poder utilizar conceptos para nombrar los elementos o aspectos que componen la problemática.

En el caso de nuestro ejemplo estos fueron los factores:

1. *Factor espacial*: Región Suroeste de Guanajuato.
2. *Factor temporal*: 2015-2019.

Tabla 6

Ejemplo para definir la problemática

Pregunta guía	Ideas concretas
¿Cuál es el fenómeno o problema?	<ul style="list-style-type: none"> • En el suroeste del estado de Guanajuato existen algunas zonas arqueológicas de reciente apertura donde se conserva, preserva, promueve y difunde herencia cultural prehispánica de la región. • Cada zona arqueológica tiene su propia administración y servicios educativos diferentes. • La mayoría de los visitantes son foráneos. • Los habitantes de las comunidades cercanas a las zonas arqueológicas muestran desinterés por su patrimonio cultural. • La infraestructura cultural de algunas zonas arqueológicas ha sufrido actos vandálicos y servido de "tiradero" de basura por parte de los vecinos. • Hay deterioro en la infraestructura por falta de mantenimiento y mal uso por parte de los visitantes. • Las áreas de servicios educativos realizan diversas actividades para la apropiación del patrimonio cultural, pero se desconoce su implementación y el impacto que han tenido.
¿Para qué queremos tener información de ello?	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las características y el impacto de las actividades que se realizan en las zonas arqueológicas de la región. • Conocer experiencias en el diseño y la implementación de acciones encaminadas a la apropiación y la valoración del patrimonio local. • Visualizar posibles líneas de acción para el diseño de actividades que propicien la apropiación y la valoración de las zonas arqueológicas entre los habitantes de la región.
¿Qué elementos o aspectos lo componen?	<ul style="list-style-type: none"> • Las estrategias implementadas por las administraciones de las zonas arqueológicas. • El impacto que han tenido las actividades de apropiación del patrimonio. • Experiencias o proyectos desarrollados en otros lugares que tengan como propósito la apropiación del patrimonio cultural local.

Fuente: Elaboración propia.

3. *Factor demográfico*: funcionarios, trabajadores, visitantes y habitantes vecinos de las Zonas arqueológicas.
4. *Factor disciplinar*: Apropiación y valoración del patrimonio cultural.

Es importante llamar la atención sobre cómo están planteadas las preguntas, así como el punteo de las ideas y su delimitación de la problemática. Como se puede observar el interés va encaminado en conocer el problema, pero enfocado a encontrar información de primera mano que pueda ser de utilidad para plantear más adelante un proyecto que cambie esa situación.

Una vez que se ha planteado y delimitado la problemática ya contamos con todos los elementos para poder construir el objeto de estudio. Esto es de vital importancia porque será justo el elemento de la realidad que nos interesa conocer y que articula en sí mismo el aspecto empírico de la problemática que centra nuestra atención, pero también va a delinear la orientación conceptual del cómo concebimos el problema o fenómeno a estudiar:

El Objeto de Estudio, entonces, es lo que quiero saber; es el recorte de la “realidad” que quiero aprehender de una forma científica. Como tal, vale rescatar que el Objeto de Estudio es el resultado final del proceso investigativo. Pero para lograr esa construcción, el objeto debe ser elaborado. Debe, en primera instancia, delimitarse; en segunda instancia debe elaborarse de forma conceptual; en tercera instancia debe elaborarse de forma empírica; y, en última instancia, debe construirse la interpretación de ese objeto que vamos a plasmar sobre el papel.¹¹⁰

Así pues, para construir el objeto de estudio debemos identificar y hacer explícito cuatro elementos de la problemática planteada:

110. Omar Barriga y Guillermo Henríquez, “La presentación del objeto de estudio. Reflexiones desde la práctica docente”, *Cinta moebio* 17 (2003): 80. <https://www.moebio.uchile.cl/17/barriga.html>

1. El caso o referencia empírica (factores espacial, demográfico y temporal)
2. El o los conceptos clave (factor disciplinar)
3. El aspecto que se desea observar de la realidad
4. La configuración o relación que se observa

Si aplicamos estos elementos en la construcción del objeto se podrá hacer el tránsito de contar con un tema de investigación a tener un objeto de estudio. En ese sentido, el tema se refiere a un asunto de la realidad que se mira desde una mirada disciplinar en un campo de saberes; en cambio el objeto enfoca su atención (desde esa mirada disciplinar) en un elemento específico de la situación a observar. En el caso de Leticia, su tema de investigación es la gestión del patrimonio cultural, pero su objeto de estudio, si aplicamos los elementos plateados arriba, nos quedaría así: “Las estrategias de apropiación del patrimonio cultural y su impacto en la conservación, preservación y valoración de las zonas arqueológicas de Guanajuato entre 2015 y 2019”, al desglosar los elementos nos quedaría de la siguiente manera:

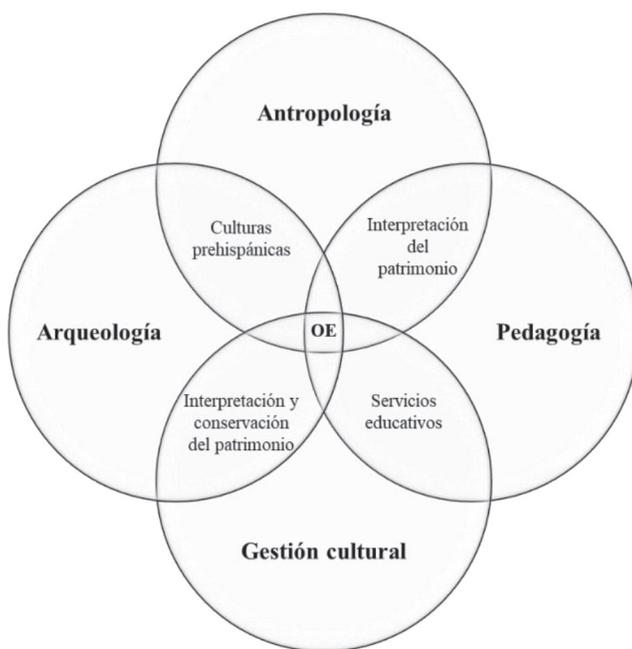
1. *Caso empírico*: Zonas arqueológicas de la región suroeste de Guanajuato.
2. *Concepto clave*: Apropiación del patrimonio cultural.
3. *Aspecto que se desea observar de la realidad*: Las estrategias de apropiación.
4. *Configuración o relación que se observa*: El impacto de las estrategias en la conservación, preservación y valoración del patrimonio.

El objeto de estudio está construido desde una mirada disciplinar, en este caso, de la gestión cultural, sin embargo, puede también retoma y se interrelaciona con otras aportaciones, objetos y aportaciones que

se realizan desde otros campos disciplinares o desde la intersección de estas. Por ello es importante identificar estas interrelaciones con otros campos de conocimiento y profesionales para comprender las posibles aportaciones y énfasis que se están trabajando, y en ese sentido, el estado del arte puede contribuir a este análisis (elemento que revisaremos más adelante).

Diagrama 6

Intersecciones del objeto de estudio (OE) con otras disciplinas



Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se tiene claridad la problemática y el objeto de estudio, lo siguiente es plantear una serie de interrogantes que sirven para guiar la indagación. A éstas se les conoce como preguntas de

investigación. De acuerdo con Arguedas se deben considerar los siguientes aspectos básicos al momento de redactar una pregunta de investigación:

1. *Actualidad*, implica que sea novedosa, actual y sobre todo original de tal manera que se diferencie de otros estudios anteriores.
2. *Pertinencia*, orientada a resolver problemas o necesidades reales, de tal manera que la investigación tenga un propósito más allá de la generación del conocimiento.
3. *Precisión*, que haga referencia de manera general al contexto donde se va a realizar la investigación.
4. *Ética*, que el proceso y resultado de la investigación no requiera perjudicar a personas o comunidades.¹¹¹

El tipo y propósito de investigación que se desea realizar va a influir en cómo se formulan, por ejemplo, para un diagnóstico las preguntas van más orientadas a indagar sobre el estado actual y potencialidades de lo que se desea diagnosticar, mientras que, para una investigación de correlacional, el énfasis estará en el análisis y verificación de las relaciones entre las variables. Suelen ser preguntas abiertas y no cerradas (cuya respuesta es un sí o un no). Regularmente, se plantea una pregunta central o general y varias secundarias. La primera es la necesidad de información primordial que se requiere recabar, mientras que las segundas están relacionadas con algunos aspectos, dimensiones o elementos que la componen.

La relevancia de contar con preguntas de investigación bien redactadas es que pueden servir de base para la formulación de los objetivos, pues hay una articulación entre ambos, ya que la pregunta central se convierte después en el objetivo general del proyecto y las

111. Olga Arguedas Arguedas, "La pregunta de investigación". *Acta Médica Costarricense* 51, no. 2 (2009): 89-90. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43411939006>

preguntas secundarias sirven para formular los objetivos específicos. En ese sentido, el objetivo general es el propósito que desea alcanzar el proyecto de investigación, mientras que los objetivos específicos son los fines que en su conjunto llevan al logro del objetivo general. Hay varias maneras de redactar el proyecto general, una técnica que puede ayudarte es respondiendo tres preguntas guías ordenadas secuencialmente. Para los proyectos de investigación básica se suelen organizar así:

¿Qué se quiere hacer? + ¿Para qué? + ¿En dónde y cuándo?

En cambio, para los proyectos de investigación aplicada, la formulación podría ser la siguiente:

¿Qué se quiere hacer? + ¿En dónde y cuándo? + ¿Para qué?

Si aplicamos dicho en la formulación de las preguntas y los objetivos, en el ejemplo del proyecto de Leticia quedaría de la siguiente forma:

Tabla 7

Correlación entre pregunta de investigación y objetivos

Elemento	Pregunta	Objetivo
Central / general	¿De qué manera las estrategias de apropiación del patrimonio cultural impactan en la conservación, la preservación y la valoración de las zonas arqueológicas de Guanajuato?	Analizar las estrategias de apropiación del patrimonio cultural para conocer su impacto en la conservación, la preservación y la valoración de las zonas arqueológicas de Guanajuato entre 2015 y 2019.
Secundaria 1 / específico 1	¿Cuáles son las estrategias de apropiación del patrimonio cultural que implementan los sitios arqueológicos de Guanajuato?	Caracterizar las estrategias de apropiación del patrimonio cultural implementadas por los sitios arqueológicos

Elemento	Pregunta	Objetivo
Secundaria 2/ especifico 2	¿Cuál es el impacto que tienen estas estrategias en la conservación y la preservación de sitios arqueológicos?	Valora el impacto que tienen las estrategias de apropiación con la conservación y la preservación de los sitios arqueológicos.
Secundaria 3/ especifico 3	Identificar qué estrategias de apropiación son más pertinentes para fomentar la conservación y la preservación de zonas arqueológicas	¿Qué otras estrategias de apropiación se han implementado a escalas nacional e internacional para fomentar la conservación y la preservación de zonas arqueológicas?

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar hay una relación congruente entre la pregunta de investigación y la formulación del objetivo. De igual forma, nótese que la tercera pregunta/objetivo del proyecto está dirigido a conocer proyectos o programas que atienen a problemáticas similares de tal manera que pueda servir como información para visualizar posibles soluciones en un proyecto de intervención posterior.

El siguiente paso que se sugiere realizar, es utilizar herramientas de búsqueda (ver capítulo 2) para la identificación de recursos informativos relacionados con estudios que han abordado tu tema y objeto de estudio. A esta actividad se le suele nombrar “Estado del Arte”, el cual es:

[...] un estudio analítico del conocimiento acumulado que hace parte de la investigación documental (la cual se basa en el análisis de documentos escritos) y que tiene como objetivo inventariar y sistematizar la producción en un área del conocimiento, ejercicio que no se debe quedarse tan solo en el inventario, sino que debe trascender más allá, porque permite hacer una reflexión profunda sobre las tendencias y vacíos en un área específica.¹¹²

112. Guillén Vargas y Gloria Calvo, “Seis modelos alternativos de investigación documental para el desarrollo de la práctica universitaria en educación... el caso del proyecto de extensión REDUC-

El análisis de los recursos informativos debe estar orientado a responder las siguientes preguntas claves:

1. ¿Qué fue lo que estudiaron? ¿Cómo hicieron su delimitación?
2. ¿Cómo lo estudiaron? ¿Qué metodología utilizaron?
3. ¿Cuáles son los conceptos claves que utilizan para explicar el fenómeno? ¿Cómo definen esos conceptos?
4. ¿Cuáles son los resultados que obtuvieron?
5. ¿Qué autores y obras consultaron?

Es importante realizar una ficha bibliográfica por cada uno de los documentos consultados donde se plasme la información que responda a las preguntas planteadas arriba. No hay un número “correcto o ideal” de estudios a consultar, pues la decisión de ello va a determinar el acceso que tengamos a la información, la novedad del tema a estudiar, el tiempo que se tiene disponible para diseñar el proyecto de investigación y la capacidad de gestionar la información por parte del investigador.

Así pues, una vez que se tienen la información que se considere suficiente, es necesario realizar una primera categorización para construir nuestro estado del arte. Las categorías de análisis son abstracciones de una o varias características comunes de objetos o situaciones que permite su clasificación y por lo tanto su agrupación. Estas categorías no están predefinidas, sino que deducen a partir de la comparación de los objetos y la identificación de elementos en común y de las tendencias que tienen estos, por lo tanto, pueden existir diversas formas de clasificación como necesidades de organización de la información se tengan. Cada uno define sus propias categorías de análisis a partir de la observación de tendencias en los estudios que se han documentado. Ejemplos de categorías analíticas

Colombia en la Universidad Pedagógica Nacional, *Revista Educación superior y desarrollo* 5 (1987):9.

en un estado del arte pueden ser: Métodos utilizados, visión que tienen del objeto de estudio, tipos de estudio, área geográfica donde se realizó el estudio, etcétera. Este ejercicio intelectual nos permite identificar:

1. Experiencias de investigación previas nos permiten reconocer el camino andado por otros, de tal manera que sirven como orientación ya sea para apropiar o refutar su propuesta o bien para generar una nueva que no ha sido trabajada.
2. Lo que se avanzado con respecto al tema de investigación y/u objeto de estudio que nos permita conocer dónde estamos y dónde podemos llegar.¹¹³
3. Los conceptos clave que se suelen utilizar para la explicación del fenómeno a estudiar.
4. Debates y tendencias con respecto a los enfoques conceptuales y metodológicos con que se analiza la problemática de nuestro interés.
5. Las tendencias y ausencias de las investigaciones revisadas, y por lo tanto identificar la posible aportación que puede hacer la investigación en el conjunto de estudios sobre el tema en general y en la gestión cultural en particular.

A partir de la delimitación de la problemática y de la construcción del objeto de estudio que ya se hizo, es posible definir ya los conceptos claves de la investigación. Para ello se puede utilizar algunas de las conceptualizaciones que se encuentra en los trabajos del estado del arte y además hacer nuestras propias búsquedas a partir de las referencias que encontremos en la bibliografía de esos estudios y de nuestro propio bagaje teórico que tengamos como parte de nuestra

113. Guevara Patiño, Ragnhild, "El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos?", *Revista Folios* 44 (2016):165-179. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=345945922011>

formación universitaria. La articulación y exposición de estos conceptos claves se le suele denominar “marco teórico” el cual es:

[...] un corpus de conceptos de diferentes niveles de abstracción articulados entre sí que orientan la forma de aprehender la realidad. Incluye supuestos de carácter general acerca del funcionamiento de la sociedad y la teoría sustantiva o conceptos específicos sobre el tema que se pretende analizar. En el nivel más general de la teoría encontramos el paradigma. Este constituye un conjunto de conceptos teórico-metodológicos que el investigador asume como un sistema de creencias básicas que determinan el modo de orientarse y mirar la realidad. Estos principios no son puestos en cuestión por el investigador en su práctica cotidiana: más bien funcionan como supuestos que orientan la selección misma del problema o fenómeno a investigar, la definición de los objetivos de investigación y la selección de la estrategia metodológica para abordarlos.¹¹⁴

Es importante tomar en cuenta que este marco teórico no es un glosario de términos a los que se les hace referencia, por ello es importante que los conceptos que se seleccionen se expongan de manera clara y la articulación que tienen entre ellos.¹¹⁵ Se suele exponer las diferentes variantes que hay respecto a autores y enfoques teóricos y el investigador deberá decantarse por una posición danto su argumentación lógica. Esta elección está relacionada con la capacidad que tienen estos conceptos para explicar la problemática a investigar, por ello, como parte de este ejercicio, se debe realizar una breve interpretación del problema o fenómeno a estudiar a la luz de esos conceptos. Otro elemento importante de la construcción del marco

114. Ruth Sautu, Paula Boniolo, Pablo Dalle, Rodolfo Elbert, *Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología* (Buenos Aires: CLACSO, 2005) 34. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D1532.dir/sautu2.pdf>

115. Esta descripción del marco teórico es para proyectos de investigación *desde* la gestión cultural, pues en este tipo de estudios los conceptos clave son instrumentos de orientación para la investigación -intervención, por lo que el investigador debe seleccionar y utilizar aquellos que sean pertinentes y congruentes para dar una explicación preliminar y abstracta de la problemática, por lo tanto no requiere de una construcción teórica y epistémica a diferencia de los proyectos de investigación *sobre* la gestión cultural los cuales requieren un mayor trabajo de análisis y argumentación teórica.

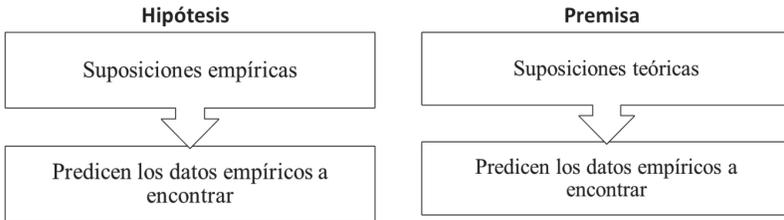
teórico es que brinda elementos para poder confirmar o reelaborar el objeto de estudio, pero también, nos brindará algunas referencias con respecto a la definición de categorías analíticas y variables de estudio que podremos retomar al momento de diseñar la estrategia metodológica.

En las ciencias sociales (área a la que pertenece la Gestión Cultural), los proyectos de investigación plantean hipótesis o premisas que sirven de partida para explicitar lo que el investigador cree que va a encontrar antes de hacer el levantamiento de datos. Esto sirve para hacer explícito las ideas preconcebidas del fenómeno que se analiza, pero también de alguna manera, da lineamientos conceptuales y metodológicos a la investigación. Veamos la diferencia de cada una:

1. *Hipótesis*: Es una suposición lógica racional inductiva que se hace sobre el fenómeno a estudiar a partir de los datos empíricos con que se cuentan. Regularmente se suelen plantear tres tipos de hipótesis:
 - a) *Hipótesis de investigación*: son aseveraciones que exponen de manera tentativa la relación entre dos o más variables, ya sea describiendo cuál es la relación que tienen, cómo se interrelacionan o si existe una explicación de causa y efecto (se simboliza con una H).
 - b) *Hipótesis nula*: Son afirmaciones que niegan la relación entre las variables a estudiar, por lo tanto, son contradictorias a la hipótesis de investigación (se simboliza con H₀).
 - c) *Hipótesis alternativa*: Son aseveraciones de una posible relación diferente a las planteadas a las hipótesis de investigación y nula (se simboliza con H₁).
2. *Premisa*: Es un razonamiento deductivo que explica sobre el fenómeno a estudiar, esto es, es una explicación al fenómeno que se plantea desde la teoría y que se espera encontrar en los datos empíricos.

Diagrama 7

Diferencia entre hipótesis y premisa



Fuente: Elaboración propia.

La elección de plantear una hipótesis o premisas dependerá de tu proyecto de investigación: si comienzas tu indagación con información empírica que quieres verificar, entonces lo más pertinente es formular hipótesis. Si de lo contrario, no tienes información empírica suficiente, pero tienes supuestos teóricos que quieres comprobar en la realidad, entonces lo más adecuado es formular premisas. Veamos su aplicación en el caso de Leticia:

Hipótesis	Premisas
<p>Hí Las estrategias de apropiación del patrimonio cultural impactan positivamente en la conservación y la preservación de las zonas arqueológicas.</p> <p>Ho Las estrategias de apropiación del patrimonio cultural no tienen un impacto positivamente en la conservación y la preservación de las zonas arqueológicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La valoración social de los sitios arqueológicos del estado de Guanajuato resulta importante en la conservación y la preservación de este patrimonio. • Para lograr esta valoración, es necesario que las instituciones responsables de la administración de los sitios arqueológicos diseñen e implementen estrategias de apropiación basadas en una cadena de valor desde una visión integral del patrimonio cultural.

Hipótesis	Premisas
Ha Las estrategias de apropiación del patrimonio cultural pueden fomentar la conservación y la preservación de las zonas arqueológicas si se cumplen ciertas condiciones necesarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Los guanajuatenses, al identificar, valorar y usar sus zonas arqueológicas, contribuyen a que se definan políticas y disposiciones para su preservación, conservación y difusión.

De alguna manera, la definición de la problemática y ha delineado los alcances de la investigación y la elección de los conceptos clave nos dan indicios de qué y cómo estudiar nuestro objeto, sin embargo, es necesario hacerlos explícitos los siguientes elementos:

1. Delimitación espacial
2. Delimitación temporal
3. Unidad de estudio
4. Caracterización de la investigación

El primero, refiere al alcance espacial que va a tener tu proyecto de investigación el cual puede ser de dos tipos:

- a) *Espacio geográfico*: definido por el territorio y/o los límites administrativos políticos como una localidad, el municipio, el Estado o el País.
- b) *Espacio social*: definido por las relaciones sociales de los sujetos de estudio. Un ejemplo de ello son las comunidades virtuales, que no tienen un espacio geográfico determinado, pero sí su límite está en el conjunto de relaciones de las personas que conforman esa comunidad virtual.

Por su parte la delimitación temporal es el segmento de temporalidad del fenómeno que se desea estudiar. Se define a partir de los siguientes elementos:

- a) La importancia que tiene observar de manera histórica el fenómeno ¿Es relevante estudiar el proceso o solo lo actual?
- b) La importancia de ciertos periodos de tiempo definidos por algún proceso, acontecimiento o periodo administrativo.
- c) La facilidad de acceso a fuentes que permitan recuperar datos de carácter histórico.
- d) El tiempo que se le dedicará al levantamiento e interpretación de información. No es lo mismo analizar 3 años atrás que 10 o 20.

La unidad de estudio es la entidad que pone de manifiesto qué es lo que se pretende analizar y con qué fuentes de información. Regularmente se define a partir de la problemática, el objeto de estudio y de los conceptos clave. Lo componen tres elementos esenciales:

1. *Unidad de análisis*: Es ese elemento o aspecto desde el cual se puede observar y analizar el objeto de estudio. Regularmente viene ya expresado y delineado en el mismo objeto de estudio.
2. *Unidad de información*: son las fuentes de información que pueden tener o pueden generar datos relevantes para nuestra investigación.
3. *Muestra*: Es un grupo de fuentes de información que tienen representatividad con el objeto de investigación. Su definición va a depender de las preguntas de investigación y del tipo de estudio que se va a realizar. En términos generales hay dos grandes categorías con sus respectivos tipos de muestra:
 - a) *Probabilística*: Se utiliza en estudios cuantitativos y consiste en seleccionar de manera aleatoria un subgrupo representativo de una población que comparten ciertas características que nos interesa analizar y su tamaño está determinado por el método de muestreo congruente con el tipo de análisis estadístico al que vamos a someter los datos recolectados.

- b) No probabilístico: Se utiliza en los estudios cualitativos y puede ser:
- i. *Por conveniencia*: Se seleccionan los elementos a partir de la conveniencia del investigador, ya sea por su facilidad de acceso, por su abundancia, por experiencia, entre otros.
 - ii. *Por cuotas*: Primero se generan a priori categorías de selección (llamados cuotas) acordes a los propósitos de la investigación, por ejemplo: Tipos de consumo cultural, escolaridad de los visitantes, etcétera. Posteriormente a juicio del investigador se selecciona un determinado número de elementos para recabar datos. Es importante que se considere la proporción de cada categoría de la población a analizar para garantizar su representatividad.
 - iii. *Bola de nieve*: Se selecciona uno o varios elementos para recabar datos y se les pide que den referencias de otras personas que puedan ser fuentes de información.
 - iv. *Por expertos*: Se seleccionan personas que por su trayectoria (personal, académica y/o laboral) sean consideradas con los saberes y habilidades requeridas para proporcionar la información que el proyecto requiere.
 - v. *Por casos tipo*: Se seleccionan elementos que tienen las características comunes o recurrentes que se desea estudiar.
 - vi. *Por casos extremos*: se seleccionan casos que representan características alejados “de lo normal o lo típico” lo cual requiere que sean mutuamente divergentes.
 - vii. *Por máxima variación*: se seleccionan diversos elementos de tal manera que asegure la diversidad que existe en la población de estudio.
 - viii. *Por voluntarios*: los sujetos de estudio se presentan como voluntarios al estudio.

Tabla 8

Ejemplo de la unidad de estudio

Elemento	Formulación	Observaciones
Unidad de análisis	El diseño y la implementación de las estrategias de apropiación de la instancia responsable de las zonas arqueológicas	Analizar cómo han sido diseñadas y cómo han sido implementadas las estrategias nos puede brindar información clave para entender nuestro objeto de estudio. Estas estrategias se pueden observar, documentar, medir, describir y valorar
Unidad de información	Personal de la zona arqueológica (directivos y operarios), visitantes, documentos oficiales y habitantes de las comunidades cercanas	La pregunta que nos hacemos es: ¿Qué fuentes de información me pueden dar datos sobre cómo se diseñan e implementan las estrategias de apropiación?
Muestra	Bola de nieve	No se tiene datos precisos sobre las fuentes de información; por lo tanto, es necesario comenzar con las personas con quienes se tiene un contacto, y de ahí continuar con otras más

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se requiere hacer explícito la caracterización de la investigación, esto es, el tipo de estudio al que corresponde tu proyecto, regularmente se consideran tres elementos para ello:

1. El propósito: el cual puede ser para generar nuevo conocimiento o bien para su aplicación.
2. La profundidad: puede ser exploratoria, descriptiva, explicativa, experimental o correlacional.
3. El tratamiento de los datos: si será cualitativo, cuantitativo o mixto (cuestión que revisaremos con detenimiento más adelante).

Ilustración 3

Caracterización de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

Hagamos un breve recuento del proceso de diseño que hemos abordado hasta ahora. La definición de la problemática nos permitió identificar y caracterizar un fenómeno o problema que nos interesa investigar y para qué hacerlo. El estado del arte nos ayuda a identificar los avances que se tienen en el estudio del objeto de estudio y también a identificar los conceptos claves que pueden servirnos para explicar tentativamente y de manera abstracta la problemática que planteamos; y finalmente, a través del ejercicio de delimitación podemos delinear los alcances que tendrá la investigación con relación al referente empírico a investigar, determina qué sí y qué no será considerado para el estudio. El siguiente paso es diseñar una estrategia metodológica que oriente el qué, cómo y con quién se debe recabar información, y para ello es necesario definir las categorías.

Las categorías son los elementos constitutivos de nuestro objeto de estudio que están determinadas por el caso empírico y modeladas por los conceptos clave elegidos ya que estos últimos sirven como un modelo explicativo de la realidad. Cada categoría tiene diversas variables, las cuales son características, atributo o calidad de la información que se observa o analiza pueden ser de varios tipos:

1. *Según su naturaleza:*
 - a) *Cualitativas:* Contienen aspectos de orden nominal según sus características; por ejemplo, la calidad de atención en una visita guiada puede ser excelente, buena, regular o mala.
 - b) *Cuantitativas:* Contienen aspectos de orden numéricos; por ejemplo, cantidad de asistentes a un concierto.
2. *Según su amplitud:*
 - a) *Individuales:* La unidad de observación son individuos, cosas, elementos; por ejemplo, el grado académico de los talleristas.
 - b) *Colectivas:* Las unidades de observación son grupos, conjuntos; por ejemplo, museos, empresas culturales o colectivos culturales.
3. *Según su carácter de escala:*
 - a) *Nominales:* Pueden ordenar categorías sin importar una jerarquía de la información; por ejemplo, nombre, lugar de origen, sexo.
 - b) *Ordinales:* Ordenan categorías implicando una jerarquía; por ejemplo, apreciación del público sobre un festival: bueno, regular, malo.
4. *Según su relación con otras variables*
 - a) *Dependientes:* Designan aspectos a explicar, resultados o efectos de aspectos que provienen de otros; por ejemplo, a mayor participación en actividades artísticas, mejor desempeño educativo.
 - b) *Independientes:* Son explicativas y no están asociadas a otros aspectos o resultados; por ejemplo, la variedad de un repertorio de un grupo musical es independiente de la calidad de interpretación.

Las variables por su parte tienen a su vez diversos indicadores los cuales nos permiten medir, evaluar o precisar las variables. Pue-

den ser cualitativos y cuantitativos y tienen dos funciones básicas: Una función numérica del dato observado y una función analítica y valorativa, es decir, contienen un juicio de valor. De acuerdo con Carrasco, para construir indicadores, debemos tener presentes al menos tres factores:

Relevancia: ¿Es relevante con lo que se desea medir? ¿Proporciona calidad y cantidad de información? ¿Representa datos cualitativos y cuantitativos para medir?

Pertinencia: ¿Es adecuado con lo que se desea medir? ¿Son adecuados al contexto que se desea analizar o intervenir?

Fiabilidad: ¿Es de confianza? ¿Refleja la magnitud de lo que se desea analizar? ¿Se adapta a los cambios?¹¹⁶

En algunos proyectos, es posible tener un nivel más, llamado índice, al cual se le puede asignar medidas a las unidades de análisis en función de la posesión de algún indicador numérico ya sea cantidad, precio, porcentaje o valor, esto implica que solo mide datos cuantitativos de las variables. Para que el desglose de variables sea más fácil y esquemático, recomendamos utilizar una matriz como esta:

116. Salvador Carrasco, "Una aproximación a la creación de indicadores para la Estrategia de Cultura y Desarrollo: metodología" en *Cómo evaluar proyectos de Cultura para el Desarrollo Una aproximación metodológica a la construcción de indicadores*, eds. Agencia Española de Cooperación (Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2009), 47. https://www.aecid.es/Galerias/cooperacion/Cultural/descargas/09_Como_evaluar_proyectos_de_cultura_para_el_desarrollo.pdf

Matriz 1

Estructura del desglose de variables

Categorías	Variables	Indicadores	Índices
Categoría 1	Variable 1.1	Indicador 1.1.1	Índice 1.1.1.1
			Índice 1.1.1.2
		Indicador 1.1.2	Índice 1.1.2.1
			Índice 1.1.2.2
	Variable 1.2	Indicador 1.2.1	-
		Indicador 1.2.2	-
Categoría 2	Variable 2.1	Indicador 2.1.1	-
		Indicador 2.1.2	Índice 2.1.2.1
			Índice 2.1.2.2
	Variable 2.2	Indicador 2.2.1	-
		Indicador 2.2.2	-
		Indicador 2.3.3	Indicador 2.3.3.1
Indicador 2.3.3.2			

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la categoría 1 tiene dos variables, la variable 1.1 tiene dos indicadores, y el indicador 1.1.1 tiene a su vez dos índices, en este caso, esta variable requirió un desglose de indicador e índice (este último de tipo cuantitativo ya sea nominal u ordinal). En cambio, en la categoría 2, su variable 2.1 tiene un indicador que no tiene índices, regularmente esto se debe a que ese indicador es de tipo cualitativo.

Así pues, este ejercicio de variables contribuye también a revisar si el tratamiento que se le dará a los datos, esto es, confirmar o reajustar si será un estudio cuantitativo, cualitativo o mixto. El análisis cuantitativo, suele medir los fenómenos y utiliza en su mayoría referencias numéricas, de tal manera que el manejo estadístico de los datos es esencial. Este tipo de tratamiento es ideal para proyectos de tipo experimental, descriptivos o aquellos que desean cuantificar

una causa efecto. Por su parte, el análisis cualitativo pone énfasis en la cualidad del fenómeno, por lo que no busca medirlos, sino comprenderlos y explicarlos, son ideales para estudios que pretenden analizar significados, comprender prácticas y profundizar en los aspectos subjetivos. El estudio mixto, incluye ambos tratamientos, por lo que dependiendo las variables será el tipo de datos a recabar. La elección, confirmación o rectificación de si es cualitativo, cuantitativo o mixto, debe ser congruente con el marco teórico, las preguntas de investigación y por su parte, con la delimitación del estudio (pues el tipo de muestra está íntimamente ligado a el tipo de tratamiento de los datos).

Así pues, estas variables e indicadores son referentes observables de la realidad, y que según sea su naturaleza de observación, será la fuente que puede proporcionar o generar datos que pueden ser registrados y documentados utilizando técnicas e instrumentos de investigación. La elección de estas técnicas dependerá en gran parte a la naturaleza de los observables, pues cada una de éstas tiene su propio alcance, propósito y una lógica de la recolección y tratamiento de datos. Para Galindo,¹¹⁷ las técnicas de investigación pueden organizarse en tres grandes generaciones:

1. *Primera generación*: Surge en el Siglo XVIII y tiene como objeto de análisis la superficie de la realidad. Para ello su objetivo es la catalogación de los elementos para describirlos y registrar su composición. En este conjunto se encuentran la encuesta, el cuestionario, el análisis de contenido, la etnografía, el sociograma, etcétera.
2. *Segunda generación*: Se desarrolló en la primera mitad del siglo XX y su objeto está centrado en el análisis de la estructura de la

117. Jesús Galindo, Diplomado en Técnicas de Investigación en Cultura, Comunicación y Sociedad, junio 13, 1998.

realidad social, por lo tanto, su objetivo es entender las representaciones de los sujetos sobre la realidad social. Así pues, su método se centra en la indagación, para poder registrar y analizar el significado. A esta generación le corresponden la entrevista, el análisis de discurso, los grupos de discusión, la etnografía de segunda generación, entre otros.

3. *Tercera generación*: surge en la segunda mitad del siglo xx a partir del debate sobre la objetividad del investigador y su relación con su objeto de estudio; se centró en el socioanálisis, que también tiene como objetivo entender las representaciones, pero su abordaje es el cambio energético, esto es, comprender y transformar su objeto de estudio. Ejemplo de estas técnicas son la Investigación acción participativa, la etnometodología, la matriz de análisis estructural, entre otras.

Matriz 2

Las generaciones de las técnicas de investigación

	Primera generación	Segunda generación	Tercera generación
Tiempo	Siglos XVIII – XX	Siglo XX	1960 a la fecha
Objeto	Superficie	Estructura	Socioanálisis
Objetivos	Catalogación (Estadística)	Entender las representaciones (Lingüística)	
Método	Descripción (Composición)	Indagación (Significado)	Cambio energético (Creación)
Técnicas	Encuesta Cuestionario Análisis de contenido Etnografía Sociograma	Entrevista Análisis de discurso Historia oral Grupos de discusión Etnografía de segunda generación	Investigación acción participativa Etnometodología (ASBI) Comunicometodología Matriz de análisis organizacional

Fuente: Galindo, 1998.

Un ejercicio que puede ayudar a esclarecer la metodología es identificar y relacionar variables, fuentes y técnicas, ya que esto nos per-

mitirá posteriormente tener una mayor claridad con respecto a qué técnicas debemos aplicar a qué fuente, y viceversa qué versiones de nuestras técnicas deben ser personalizadas para cada fuente. Esto facilitará la elaboración de los instrumentos de recolección de datos. Proponemos para ello la siguiente matriz:

Matriz 3

Articulación de variables, fuentes y técnicas de investigación

Categorías	Variables	Fuentes	Técnicas
Categoría 1	Variable 1.1	Fuente A	Técnica X
		Fuente B	Técnica Z
	Variable 1.2	Fuente A Fuente C	Técnica Y Técnica X
		Fuente A Fuente C	Técnica Y Técnica Z Técnica X
Categoría 2	Variable 2.1	Fuente D	Técnica X
	Variable 2.2	Fuente B	Técnica Y
	Variable 2.3	Fuente D	Técnica Z

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la primera y segunda columna se encuentran las categorías y variables, en la tercera se muestran las fuentes donde se recabarán los datos relacionados con esas variables y en la última columna, se identifican las técnicas que se utilizarán para recolectar la información. De acuerdo con esta matriz, no es una sola técnica que se utiliza, sino tres, esto debido a que la naturaleza de los datos es diferente por lo que requiere distintos medios para su recolección. A este conjunto de técnicas se le llama paquete técnico y su configuración va a depender del objeto de estudio:

El paquete técnico pertinente depende del objeto cognitivo correspondiente y el curso metodológico-epistemológico de todo el movimiento. Si interesa moverse

sólo a nivel descriptivo y de superficie de comportamiento, el paquete estadístico y su combinatoria en el más sofisticado paquete encuesta puede ser adecuado, sobre todo si la reducción requerida de la superficie social se propone en número cuantitativa. Si lo que se busca es superficie exhaustiva, una representación de situaciones en imágenes más icónicas, más parecidas a lo que un observador en el lugar puede registrar, será conveniente el paquete etnográfico. Ambos, el estadístico-encuesta y el etnográfico parten del observador que da cuenta del acontecer social como dato.¹¹⁸

Es importante que en el proyecto de investigación se exponga claramente la estrategia metodológica que tendrá el estudio, lo cual implica un desglose pertinente de las variables,¹¹⁹ la ubicación y caracterización de las fuentes de información básicas y la justificación de las técnicas de investigación que se utilizarán, las cuales deberán ser acordes al tipo de investigación que se quiere realizar y a la naturaleza de los datos que se observarán.

Retomemos el proyecto de Leticia para ejemplificar el tránsito del concepto a las categorías y el desarrollo de variables de estas. Recordemos que su problemática tiene como referente empírico las zonas arqueológicas de la región sureste del estado mexicano de Guanajuato. Recordemos que la problemática planteó que las comunidades de la región no se identifican ni las sienten suyas, aún a pesar de su valor histórico y cultural, al equipamiento cultural con que cuenta y a la facilidad con que se puede acceder a ella. Estos espacios culturales pueden ser observados, hay cierta historicidad que podemos recuperar ya sea por medios escritos u orales. Pero también

118. Jesús Galindo Cáceres, *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (México: Addison Wesley Longman, 1998).

119. La pertinencia va en relación no solo de la congruencia que debe tener con el objetivo, los conceptos claves y la delimitación, sino también con respecto a la viabilidad y factibilidad de su realización, pues recordemos que el propósito general de la investigación desde la gestión cultural consiste en generar conocimiento para la toma de decisiones, lo cual implica una metodología ágil para contar con esa formación en un periodo de tiempo relativamente corto a comparación de investigaciones que requieren un mayor tiempo para su procesamiento.

podemos observar personas, sus conductas, imaginarios, sentidos, prácticas y formas de relacionarse. Pero de la totalidad que implica la realidad, solo nos interesa mirar una parte específica, y esa mirada va a estar en cierta manera condicionada por el concepto clave que en este caso es: apropiación del patrimonio cultural.

De acuerdo con Moreno,¹²⁰ Ballart y Tresserras,¹²¹ y Querol, 2010¹²² la clave para conservación y preservación de los bienes patrimoniales es la puesta en valor, esto es, que la sociedad le otorgue valor e importancia a su patrimonio cultural a través de la apropiación de dichos bienes lo cual implica al menos dos elementos: a) El uso que le dan a los bienes culturales y b) la valoración del patrimonio local. Así pues, una primera explicación que nos brinda el concepto de apropiación es que la existencia de esa problemática se debe a que la forma en que se usa y se pone en valor la zona arqueológica en la actualidad, no propicia la identificación con las comunidades de la región.

En ese sentido, y en concordancia con el concepto, son relevantes dos categorías: El uso y la valoración. Categorías que parten de la problemática que observamos del caso empírico y que son definidas cognitivamente por el concepto clave. Cada una de ellas a su vez tiene elementos observables que permiten identificarlos, registrarlos y procesarlos para su posterior análisis e interpretación.

Centrémonos ahora solo en la categoría “Uso del patrimonio cultural”, de esta, podemos identificar cuatro observables que a su vez se convierten en variables de nuestra investigación:

120. Marco Moreno Benítez, “Patrimonio Cultural. Puesta en valor y uso. Una reflexión”, *Vector plus: miscelánea científico – cultural* 20 (2002): 41-49. https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/7390/1/0231633_00020_0004.pdf

121. Josep Ballart Hernández y Jordi Juan i Tresserras, *Gestión del patrimonio cultural* (Barcelona: Ariel, 2005).

122. María de los Ángeles Querol, *Manual de Gestión del Patrimonio Cultural* (Málaga: Akal, 2010).

1. Las prácticas sociales que se realizan en la zona arqueológica o con referencia a ella, como pueden ser fiestas, ferias, paseos, etc.
2. Los imaginarios sociales que de ella se generan.
3. Los discursos que los agentes sociales construyen, por ejemplo, para legitimar la historia o el valor cultural de la zona, o su importancia turística en la región, entre otros.
4. Los servicios culturales que organiza e implementa la institución responsable de la Zona arqueológica

Cada una de los observables, que en adelante llamaremos variables, tiene una naturaleza que permite que sea percibido, registrado e interpretado. Vamos a centrarnos por ahora en la cuarta de la lista, la de “Servicios culturales”. Para poder recabar datos empíricos de éstos necesitamos tener claridad de cuáles son las fuentes que los pueden proporcionar. Una de ellas puede ser es la propia zona arqueológica y así observar su infraestructura, equipamiento, los visitantes y su comportamiento, las actividades que se realizan ahí, entre otras cosas, por lo tanto, su naturaleza es etnográfica, en el sentido de que hay interrelaciones entre sujetos en un espacio y tiempo concreto. Por ello la técnica de investigación más pertinente para documentar los servicios culturales de manera vivencial en la zona arqueológica es la etnografía.

Otras fuentes son las experiencias y visiones de las personas, tanto las que trabajan en el lugar como las que son visitantes. Dado que la naturaleza de este observable es la forma oral, se pueden realizar una serie de entrevistas y/o implementar un cuestionario para recuperar creencias, historias, opiniones o evocaciones, entre otros. Y finalmente están los documentos oficiales los cuales podemos consultar y procesar con la técnica de revisión documental. Como se puede observar es de vital importancia que la propia fuente y natu-

raleza del observante nos vaya guiando para la elección de la técnica de investigación y no al revés.

Matriz 4

Ejemplo de desglose de variable con fuentes y técnicas

Categoría	Variable	Fuente	Técnica
Uso del patrimonio cultural	Servicios culturales	Zona arqueológica	Etnografía
		Personal de la zona arqueológica	Entrevistas
		Visitantes	Cuestionario
			Entrevistas
		Plan de trabajo institucional	Revisión documental
Catálogo de servicios	Revisión documental		

Fuente: Elaboración propia.

Diseño de la intervención

A través del tiempo y el espacio, han existido personas que se han dedicado a organizar actividades culturales; unas surgen como respuesta a la demanda de una comunidad determinada, otras como parte de un servicio que debe ofrecer una institución u organización, otras más por el simple gusto de socializar y vivir las prácticas y manifestaciones culturales. Sea por un encargo institucional, comunitario o como parte de un emprendimiento, el diseñar y operar la acción cultural es uno de los elementos distintivos de la profesión de la gestión cultural.

Así, la acción cultural es la unidad básica del ejercicio profesional del gestor cultural y su herramienta primordial es el proyecto cultural, el cual en su definición más básica puede ser entendido como un documento elaborado sistemáticamente donde se plantea

un problema y se dan directrices conceptuales, metodológicas y operacionales para su investigación e/o intervención. Así, el desarrollar proyectos culturales:

1. Implica un proceso de reflexión de lo que se tiene actualmente y lo que se quiere obtener.
2. Demuestra una capacidad de prevención y anticipación no sólo de las necesidades de una población, sino también de sus procesos culturales.
3. Es una herramienta de gestión e instrumentalización de la acción.
4. Es una guía ordenada para el trabajo que permite organizar acciones, identificar requerimientos y esperar ciertos resultados.
5. Es una forma de exteriorización de las ideas e intenciones.
6. Tiene dimensiones temporales (en tiempo histórico) y espaciales (en espacio social).

El gestor cultural realiza constantemente actividades culturales, sin embargo, estas no son el fin, sino las herramientas: festivales, conciertos, promoción de la lectura, recuperación de leyendas locales, difusión del patrimonio cultural, entre otras, solo herramientas de intervención cultural. Es importante recordar que el gestor cultural no es un profesional que organiza actividades culturales, sino más bien, es un profesional dedicado a la solución de necesidades y problemáticas en el ámbito cultural que hace uso de una serie de métodos, estrategias, técnicas e instrumentos para poder lograrlo. Sin embargo, el uso de estas herramientas, deben estar estratégicamente articuladas a acciones culturales que tienen objetivos, alcances y recursos muy bien definidos y delimitados, y la forma más común de hacerlo es a través del diseño de un proyecto cultural.

Todo proyecto cultural debe tener una base metodológica bien estructurada, contemplando la definición de un contexto perfectamente claro de la realidad social a la que se desea intervenir, para

plantear objetivos y acciones que permitan modelarla y transformarla en una nueva realidad, sin que ello implique un proceso desgastante para la sociedad que la vivirá.

Existen varios factores que influyen en el fracaso de un proyecto cultural, los más comunes son:

1. Cuando el proyecto se centra en la realización de una actividad cultural sin identificar qué problema o necesidad atiende, confundiendo los medios con los fines.
2. Por la subjetividad con la que se abordan las problemáticas o por determinar necesidades tomando como base apreciaciones personales de la realidad, de tal manera que el problema o necesidad no fue definida y caracterizada correctamente.
3. Por la imposición del punto de vista de la realidad por parte del agente promotor del proyecto que no considera los intereses de la comunidad no la involucra en sus procesos de toma de decisiones lo cual resulta en acciones invasivas o poco atractivas para la población destinataria.¹²³
4. Falta de planeación y de diseño metodológico que marque la pauta para su implementación.
5. Poca claridad en la definición de recursos (monetarios, humanos o técnicos), necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

Para que la acción cultural tenga una pertinencia social, es importante que para de un diagnóstico cultural que nos permita identificar una problemática cultural que puede ser de tres tipos: Necesidad, problema y oportunidad. Veamos cada una de ellas.

123. José Luis Mariscal Orozco y Roberto Guerra Veas, "Acción política y ética en la gestión cultural comunitaria", en *Propuestas de inclusión, educación y gestión cultural de jóvenes investigadores*, eds. Blanca Brambila e Israel Tonatiuh (Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 2021): 13-34. https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/1067/brambila-propuestas_de_inclusion.pdf

De acuerdo con Malinowski¹²⁴ la necesidad es un sistema de condiciones que se manifiestan en el organismo humano, en el marco cultural y en relación de ambos con el ambiente físico y que es suficiente y necesario para la supervivencia del grupo y del organismo. De esta manera los impulsos fisiológicos, biológicos y físicos son regulados, definidos y modificados por la cultura, de tal manera que toda necesidad fisiológica básica, tiene un concomitante cultural que se configura a la luz de su medio ambiente, por ejemplo:

Tabla 9

Las necesidades básicas y sus concomitantes culturales

Necesidades básicas	Descripción	Concomitantes culturales
Metabolismo	Procesos de ingestión de alimentos, absorción de alimentos y secreción de excrementos	Abasto
Reproducción	Impulso sexual individual	Parentesco
Bienestar corporal	Grado de temperatura, porcentaje de humedad y ausencia de sustancias nocivas	Abrigo
Seguridad	Prevención de daños corporales por accidente o por ataques de otros	Protección
Movimiento	Impulso muscular y socialización	Actividades
Crecimiento	Procesos de desarrollo y madurez corporal y psicológica	Ejercitación
Salud	Mantenimiento del organismo en óptimas condiciones para la producción y el aprovechamiento de la energía	Higiene

Fuente: Elaboración propia a partir de Malinowski, 1970.

La cultura por lo tanto jugará un papel importante en cómo se conciben y se sienten esas necesidades fisiológicas, como dice Heller

124. Bronislaw Malinowski, Una teoría científica de la cultura (Barcelona: Edhasa, 1970).

[...] las necesidades de los animales se manifiestan siempre dirigidas a objetos. Sin embargo, las necesidades animales y sus objetos vienen ‘dados’ por la constitución biológica del animal. Pueden así mismo desarrollarse, pero sólo respecto al modo. Por el contrario, con el retroceso de los límites naturales, las necesidades humanas se dirigen cada vez más claramente a la objetualización (en el sentido de actividad y también de objetivación).¹²⁵ El hombre crea los objetos de su necesidad y al mismo tiempo crea los medios para satisfacerla.¹²⁶

En la literatura sobre el tema se suele recurrir al modelo propuesto por Maslow¹²⁷ en el que jerarquiza las necesidades y que van de lo individual fisiológico al reconocimiento y la autorrealización. Sin embargo, esa concepción de las necesidades no visualiza que cada cultura va determinando la configuración y sentido que cada una de las jerarquías y se suele definir a la cultura como un elemento de autorrealización. En un sentido similar encontramos la concepción de Cohelo¹²⁸ que la relaciona con la demanda de los grupos sociales sobre la oferta cultural.

Así pues, de manera práctica y en congruencia con el visón de gestión cultural con la que partimos en el capítulo 1, vamos a entender a las necesidades culturales como la percepción de carencia por parte de una comunidad o grupo de personas sobre uno o varios aspectos de la vida cultural¹²⁹ y que los mismos sujetos consideran importante su satisfacción. Por lo que la necesidad cultural es una construcción colectiva que resulta conveniente para el bienestar de la

125. Objetivación tiene que ver con el sentido del objeto, sentido que es precisamente, la diferencia entre lo animal y lo humano

126. Ágnes Heller, *Teoría de las necesidades en Marx* (Barcelona: Península, 1998): 44.

127. Abraham H. Maslow, *Motivación y personal* (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991).

128. Teixeira Cohelo, *Diccionario de política cultural: cultura e imaginario* (Guadalajara: Conaculta, ITESO, Secretaría de Cultura Jalisco, 2000).

129. Alfons Martinell, *Vida cultural, vida local*. (Barcelona: Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2014). http://alfonsmartinell.com.mialias.net/wp-content/uploads/2014/11/Vida-cultural-vida-local_CGLU_2014_final.pdf

comunidad¹³⁰ desde la mirada de los mismos sujetos que la viven. Así pues, las necesidades que atiende la gestión cultural son las colectivas y no las individuales. Cada comunidad o grupo tiene sus propias y particulares necesidades culturales, de acuerdo con su concepción de lo cultural, del bienestar y por su puesto de su contexto histórico y su medio ambiente, en términos generales podríamos identificar las siguientes categorías:

1. *Creación y producción*: Se relaciona con la creatividad y su expresión material e inmaterial de las ideas, emociones y saberes, así como las condiciones para su producción, emisión, medición, uso y recepción.
2. *Identidad*: Relacionada con los objetos, las prácticas y significaciones que vinculan y dan un sentido de pertenencia a los sujetos a través del tiempo y el espacio, y en relación con otros grupos.
3. *Comunicación*: Relacionada con la producción, transmisión y mediación de ideas, emociones, imaginarios y saberes entre los individuos.
4. *Socialización*: Relacionada con las prácticas, sentidos, dinámicas y espacios para la convivencia entre las personas.
5. *Formación*: Relacionada con la incorporación de nuevos aprendizajes significativos para su aplicación en situaciones que los sujetos consideran necesarios.
6. *Recreación*: Relacionada con las prácticas, significaciones, dinámicas y espacios que desarrollan el sentido lúdico, la actividad física y/o el deleite.
7. *Trascendencia*: Relacionada con las acciones y motivaciones de las personas para cumplir propósitos que a su consideración con-

130. Xan Bouzada Fernández, "Sobre las necesidades sociales y culturales: entre la necesidad constatada y la necesidad construida. Una aproximación al debate de las necesidades a propósito de las lógicas productoras de equipamientos socioculturales", *Papers* 44, 1994: 53-76.

tribuyen a la preservación conservación de algo que consideran valioso para las generaciones venideras.

8. *Cosmogonía*: Relacionada con las prácticas, significaciones y narraciones que explican y dan sentido a la existencia a los fenómenos sociales y naturales, entre los que incluyen mitos, creencias, rituales, la fe e incluso en cierta manera las leyendas.

Por su parte, un problema cultural es una situación, cuestión o condición que aqueja a una comunidad o grupo de personas y que genera conflicto en su vida cultural. Mientras que en la necesidad cultural se requiere su satisfacción como un estado ideal de bienestar, en el problema el punto central es que esa situación conlleva un conflicto indeseable y agravante que influye de manera negativa en la vida cultural de las sociedades. Regularmente (aunque no es regla), las comunidades suelen identificar las necesidades, y los problemas el agente gestor de la acción cultural.

Por último, la oportunidad es una circunstancia o coyuntura que se crea en un tiempo y espacio particular que tiene o genera las condiciones adecuadas para lograr ciertos propósitos previamente definidos. Un ejemplo de ello es cuando se tiene un proyecto ya en marcha, una organización o institución que ya tienen objetivos definidos y trayectoria de trabajo y se abre una oportunidad de trabajo en otro contexto o con la participación de otras personas que no estaban consideradas al inicio, pero que representa una buena opción para poder lograr los objetivos propuestos, pero que a su vez requiere la realización de un nuevo proyecto para que sea acorde al nuevo contexto en que se desarrollará la acción cultural.

Así pues, el proyecto de intervención parte de la identificación de una problemática, la cual puede ser un problema, necesidad u oportunidad que ha sido previamente diagnosticada de tal manera que contemos con información de primera mano para identificar

cuáles son las condiciones que hacen posible su existencia. Existen diversas herramientas que pueden ayudar a definir la problemática,¹³¹ no obstante, deben de responder de manera puntual al menos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el problema, necesidad u oportunidad?
2. ¿Por qué es así?
3. ¿Desde cuándo es así?
4. ¿Por qué es importante atenderlo?
5. ¿Qué se sucederá si sigue así o si no se hace algo?
6. ¿Qué se puede hacer para atenderlo?

En términos generales, la atención de problemas y necesidades requiere de su delimitación a partir de diferentes niveles de interés y de alcance, entre los que podemos encontrar:

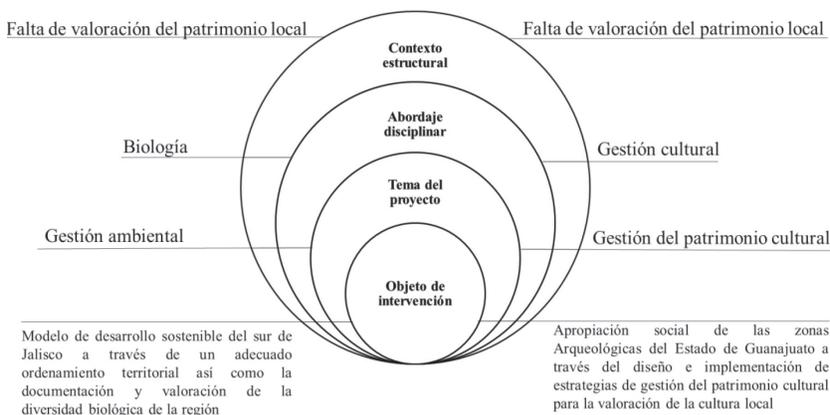
1. El contexto estructural del que forma parte problema o necesidad y que responden a inquietudes generales que trascienden el ámbito de lo cultural.
2. El abordaje disciplinar desde el cuál se observa la situación que se desea cambiar, pues dependiendo la mirada de observa son los elementos que se identifican y los que y para qué de su intervención.
3. El tema del proyecto que delimita en cierta manera qué de lo cultural se va a intervenir, pero también implica un conjunto de experiencias previas sobre el estudio e intervención sobre la situación en particular.
4. El objeto de intervención que es la unidad básica que se desea modificar de la realidad y que define y orienta la acción cultural.

131. FODA, árbol de problemas, matriz de análisis estructural, SCAMPER, Delphi, grupo nominal, diagrama de pescado, prioridades instantáneas, investigación acción participativa, entre otras.

Así pues, el objeto de intervención es la delimitación de la realidad que se desea intervenir a partir de los intereses de la persona o instancia que implementa el proyecto, la participación de la comunidad o comunidades involucradas, las atribuciones de la instancia que lo implementa y de los alcances, recursos y tiempos disponibles. Cada disciplina puede atender una problemática común, pero es delimitada a la luz del bagaje conceptual, metodológico y fenomenológico de la práctica profesional, de tal manera que el objeto de intervención se construye de manera diferenciada. Un ejemplo de ello se puede observar en la siguiente gráfica:

Diagrama 8

Objetos de intervención diferenciados según su disciplina



Fuente: Elaboración propia.

Para construir el objeto de intervención debemos identificar y hacer explícito cuatro elementos de la problemática planteada:

1. El caso empírico.
2. El o los conceptos clave.
3. Lo que se desea modificar o generar

4. La o las estrategias de intervención.

Veamos tres ejemplos de cómo se plantearían siguiendo este esquema:

Tabla 10
Comparativo de diversos objetos de estudio

Elemento	Ejemplo 1	Ejemplo 2	Ejemplo 3
Caso empírico	Zonas arqueológicas de la región sureste de Guanajuato	Universitarios de la ciudad de Santiago	Artesanos de Masaya, Nicaragua
Concepto clave	Apropiación social del patrimonio cultural	Desarrollo de la creatividad	Diseño e innovación artesanal
Lo que se desea modificar o generar	Valoración del patrimonio cultural local para su conservación y preservación	Mejorar desempeño académico	Mejorar e innovar los diseños artesanales
Estrategia de intervención	Estrategias de gestión del patrimonio cultural	Formación en artes	Socialización y formación
Objeto de intervención	Apropiación social de las zonas arqueológicas del estado de Guanajuato a través del diseño y la implementación de estrategias de gestión del patrimonio cultural para su valoración, conservación y preservación	Desarrollo de la creatividad en universitarios de la ciudad de Santiago de Chile a través de la formación en artes para la mejora de su desempeño académico	Innovación y mejora del diseño artesanal de la artesanía a través de la generación de procesos de socialización y formación entre los artesanos de Masaya, Nicaragua

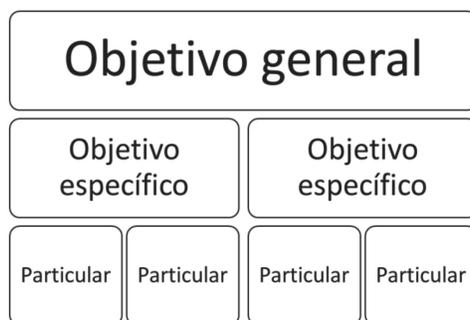
Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se tiene claridad con respecto al objeto de intervención, se definen los objetivos del proyecto, los cuales pueden ser de tres tipos según la profundidad y alcances de la acción cultural:

1. *Objetivo general*: Es una expresión del propósito general del proyecto por lo tanto está vinculado directamente con el objeto de intervención.
2. *Objetivos específicos*: Son los fines que en su conjunto llevan al logro del objetivo general.
3. *Objetivos particulares*: Se utilizan cuando el proyecto es muy grande y se requieren hacer subproyectos.

Diagrama 9

Jerarquía de los objetivos

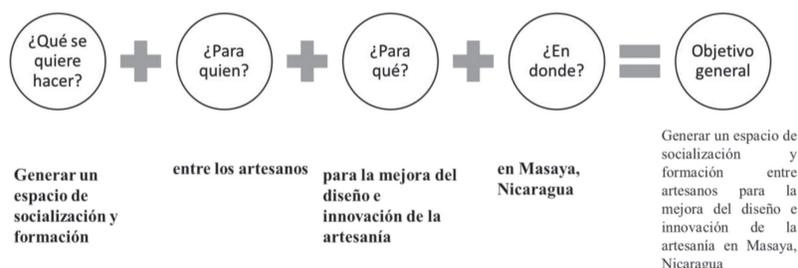


Fuente: Mariscal y Ochoa, 2012, p. 28.

Su formulación requiere iniciar con un verbo en infinitivo¹³² y se puede construir al responder las siguientes pregunta clave: ¿Qué se quiere hacer? ¿Para quién? ¿Para qué? ¿En dónde? Retomemos el último objeto de intervención presentado en la tabla de ejemplos:

132. Sugerimos utilizar la taxonomía de Bloom para encontrar el verbo más adecuado según el objetivo del proyecto.

Diagrama 10
Formulación de objetivos



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, se tomó como base el objeto de intervención para convertirlo en objetivo general, sólo se agregó el verbo en infinitivo, y se organizó de diferente manera la oración (en formato de objetivo).

Ilustración 4

Correspondencia ente objeto de intervención y objetivo general

Objeto de intervención	Objetivo general
Innovación y mejora del diseño artesanal de la artesanía a través de la generación de procesos de socialización y formación entre los artesanos de Masaya, Nicaragua.	Generar un espacio de socialización y formación entre artesanos para la mejora del diseño y la innovación de la artesanía en Masaya, Nicaragua.

Fuente: Elaboración propia.

Como se comentó anteriormente, los objetivos específicos se relacionan con los elementos, dimensiones o acciones a realizar para llegar al objetivo general, en el caso del ejemplo serían los siguientes:

1. *Implementar* estrategias de socialización de conocimientos, aprendizajes e inquietudes comunes relacionadas con la producción artesanal.

2. *Gestionar* un programa de formación para la innovación de la producción y comercialización de la artesanía.
3. *Consolidar* un laboratorio de experimentación de diseño y materiales para la producción artesanal.

La definición de los objetivos nos permite contar con líneas orientadoras de la acción cultural que se va a implementar, sin embargo, aún no está definido claramente los alcances y el modelo metodológico de intervención. No obstante, es conveniente que antes de avanzar con el desarrollo de esos elementos, la revisión del estado del arte y de los conceptos clave, pues estos ayudarán para confirmar o hacer ajustes en el objeto de intervención y en los objetivos.

Para realizar el estado del arte y definición de los conceptos clave se puede realizar el mismo proceso que se lleva a cabo en los proyectos de investigación, solo que en esta ocasión, el énfasis está en recuperar y analizar información sobre experiencias que han tenido el tema y/o el objeto de intervención similar al nuestro que nos permita conocer (experimentar en cabeza ajena) metodologías, aprendizajes y resultados que otros han tenido al atender la necesidad o problema como el que nos interesa. De la misma manera, los conceptos servirán como herramienta para explicar la problemática, pero también para conocer posibles soluciones que los autores han visualizado como resultado del estudio sistemático que han realizado.

Los objetivos nos dicen cuál es el fin del proyecto, sin embargo, es importante para su logro, delimitar los alcances que tendrá el proyecto. Esta delimitación debe considerar:

1. *Delimitación de la población objetivo*: Es el conjunto de personas al va dirigido principalmente nuestro proyecto (aunque no excluye la participación de otros segmentos); es un grupo de individuos que poseen algunos atributos, carencias o potencialidades comunes, que el proyecto o servicio pretende cubrir o beneficiar. Debe

de quedar claro quiénes son los destinatarios de las acciones que se realizarán. Un error común de los proyectos es decir que están dirigidos al “público en general”. Cuando los proyectos se definen así no se tiene una claridad sobre quiénes son los principales personas u organizaciones a las que va el proyecto. Entre más definido quede, mejores serán los resultados tanto en la operación como en el impacto.

2. *Delimitación espacial*: Esto implica definir el alcance territorial que tendrá el proyecto, no es lo mismo dirigir acciones culturales para un barrio, que para un municipio o una comunidad virtual.
3. *Delimitación temporal*: Consiste en especificar el periodo de tiempo en que durará el proyecto. Este se define regularmente en semanas, meses o años dependiendo cada caso.

El siguiente paso es la generación de modelo de intervención que implica definir claramente las líneas de acción del proyecto y sus estrategias de intervención a utilizar. Las líneas de acción se desprenden de los objetivos particulares, por lo que regularmente éstos van a guiar lo que se debe realizar para solucionar el problema o necesidad. Las estrategias de intervención tienen que ver con las actividades, herramientas e instrumentos para intervenir en la problemática o necesidad de acuerdo con las líneas de acción. Pueden ser de siete tipos:

1. *Creación*: están encaminadas a la generación y reproducción de productos, servicios y actividades culturales con el fin de aumentar la cantidad y la calidad de estos;
2. *Conservación y preservación*: relacionadas con la preservación y conservación del patrimonio cultural tangible e intangible;
3. *Rescate*: tienen como propósito documentar y restaurar el patrimonio tangible e intangible;
4. *Formación*: se relacionan con la capacitación, inducción, sensibilización, especialización y/o profesionalización de los agentes

culturales en alguna disciplina, campo de desempeño profesional y/o temático;

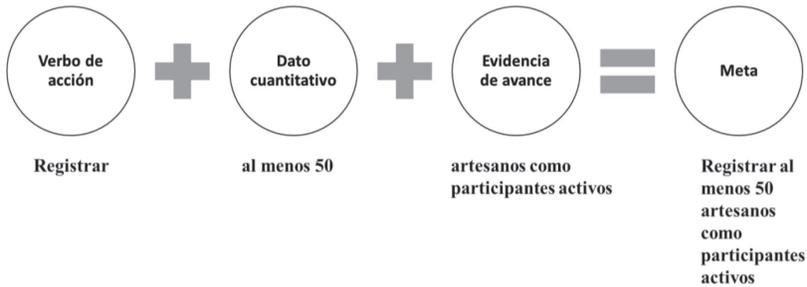
5. *Promoción*: tienen como propósito dar a conocer las cualidades y características de los bienes, servicios y prácticas culturales con el fin de que sean susceptibles de ser identificados, apropiados y tomar un posicionamiento sobre los mismos. En este proceso juega un papel importante la interacción directa que se da entre los públicos y lo que se promociona;
6. *Difusión*: se utilizan para divulgar un bien, servicio o práctica cultural con el objetivo de que sea conocido por amplios y diversos públicos;
7. *Recreación*: tienen fines lúdicos y de esparcimiento, ya sea contemplativa o activa, individual o grupal.¹³³

Otros dos elementos importantes que se deben definir son las metas y los resultados esperados. Las metas son logros sucesivos que en su sumatoria contribuyen al cumplimiento del objetivo y tienen las siguientes características: Son fácilmente identificables, se pueden medir y describir, son evidencias de los avances y se relacionan con el proceso de producción del proyecto. Para su formulación se recomienda utilizar un verbo de acción, el dato cuantitativo que mide el avance, así como la evidencia de dicho avance, veamos el ejemplo aplicado:

133. José Luis Mariscal Orozco, "La caja de herramientas del gestor cultural" en *Métodos y herramientas en Gestión Cultural. Investigaciones y experiencias en América Latina*, eds. Carlos Yáñez Canal, José Luis Mariscal Orozco y Úrsula Rucker (Manizales: Universidad Nacional de Colombia, 2019): 42. https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/842/Metodos_y_herramientas_en_gestion_cultural.pdf

Diagrama 11

Ejemplo de formulación de meta



Fuente: Elaboración propia.

La concreción de resultados esperados consiste en definir claramente qué resultados se esperan con la aplicación del proyecto. Estos pueden ser expresados en términos de productos o servicios (un libro, un disco, un recorrido turístico, un inventario patrimonial, una programación de talleres, etc.) pero también de cambios en las prácticas, conductas o apreciaciones de nuestro público objetivo. Estos resultados también tienen que verse reflejados en las metas y en los criterios de evaluación. Vamos un ejemplo tomado de un proyecto de un congreso de ceramistas tradicionales:

Tabla 11
Ejemplo de productos esperados

Acciones	Productos esperados	Características
Talleres	Cuatro talleres de capacitación y una pieza por cada participante	Talleres simultáneos de cuatro horas, con 25 asistentes: 1. Taller de Rakú 2. Taller de embalaje 3. Taller de barro petatillo 4. Taller de esmaltado
Mesas de análisis	Tres mesas de discusión y sus respectivas relatorías	Mesas de análisis con un moderador y un relator que facilite la exploración de las necesidades y problemáticas de los artesanos, los cuales podrán participar de manera abierta exteriorizando sus ideas. La duración será de tres horas (con un receso de quince minutos), y se realizarán de manera simultánea. Tendrán una capacidad para 40 participantes. Las mesas serán: 1. Tradición y cultura artesanal 2. Diseño y materiales de objetos artesanales 3. Estrategias de producción y comercialización de productos artesanales
Conferencias	Tres conferencias impartidas por expertos	Las conferencias se realizarán en plenaria, con una duración de hora y media, donde se incluye tiempo de preguntas y respuestas. Contará con un moderador. Los expertos deben tener conocimiento y experiencia en el tema. Los temas son: 1. Fuentes de financiamiento para talleres artesanales 2. Criterios y lineamientos para la exportación de productos artesanales para el mercado estadounidense y europeo 3. Cooperativas artesanales y desarrollo comunitario
Programa del congreso	500 programas	500 programas en blanco y negro con la información de las actividades del congreso
Cartel	2,000 carteles	teles a selección a color a doble carta

Fuente: Elaboración propia.

Otro elemento importante en el diseño de la intervención es caracterizar claramente el equipo de trabajo, lo cual implica tener claridad con respecto las personas que van a participar en el proyecto, sus responsabilidades y el perfil que tienen con respecto a las funciones que van a desempeñar.

Finalmente, es importante formular la estrategia de comunicación, lo cual implica diseñar las estrategias de promoción y difusión de nuestro proyecto, así como las formas y vías de comunicación que tendrá el equipo de trabajo. En algunos casos también se define la imagen gráfica que tendrá el proyecto (la imagen corporativa o institucional). Para ello proponemos responder las siguientes preguntas clave:

1. ¿Qué imagen tendrá el proyecto?
2. ¿Cómo llegarle a mi público objetivo?
3. ¿Qué herramienta es más pertinente?
4. ¿Cómo aprovechar lo que existe?
5. ¿Qué implica gasto y qué no?

Planeación y financiamiento de los proyectos culturales

Tanto para los proyectos de investigación como de intervención, es importante de finir un plan de trabajo que sea lo suficientemente claro y congruente con los objetivos y la metodología propuesta. El primer ejercicio que se debe realizar es hacer una relación de las acciones que se deben realizar especificando las tareas a realizar, los tiempos en que se deben ejecutar y las personas a las que se les asignen. Es importante considerar la jerarquía: Las fases tienen actividades y las actividades tienen tareas. Veamos cada una de ellas.

Las fases son divisiones que tiene un proyecto como parte de su ciclo de vida por lo cual debe ser secuencial y su delimitación está relacionada con la naturaleza del propio proyecto. En el caso de los proyectos de investigación las fases recurrentes son: a) Preparación; b) Levantamiento y sistematización; c) Análisis e interpretación; y d) Socialización de los resultados. Para el caso de los proyectos de intervención suelen ser: a) Preproducción; b) Producción; y c) Posproducción.

Las actividades por su parte son las acciones que se van a realizar como parte de la fase y en algunos casos se desglosan en tareas, las cuales son acciones específicas. En ambos casos deben de relacionarse con las fechas de inicio y de término esperadas, así como la persona responsable de su operación o seguimiento. Para clarificarlo, se presenta la tabla 12.

Una herramienta que es de gran utilidad es el cronograma, pues este nos permite observar de manera gráfica las fases y actividades que se van a realizar en el periodo de tiempo que dura el proyecto, veamos el diagrama 12.

Tabla 12
Ejemplo de plan de trabajo

Fase	Acciones	Actividad	Tarea	Inicia	Finaliza	Responsable	
Preproducción	Invitación talleristas	Invitación talleristas	Invitar y concretar tallerista de Rakú	5/ene/2015	19/abr/2015	Arturo Becerra	
			Invitar y concretar tallerista de embalaje	5/ene/2015	19/abr/2015	Verónica Rojas	
			Invitar y concretar tallerista de petatillo	5/ene/2015	19/abr/2015	Arturo Becerra	
	Preparación de los talleres Preparación de las mesas de análisis	Compra de materiales	Compra de materiales	Cotización	20/abr/2015	20/may/2015	Gloria Macías
			Organización y adecuación del espacio	Compra	1/jun/2015	16/jun/2015	Gloria Macías
		Invitación a moderadores y relatores	Invitación a moderadores y relatores	Análisis de los espacios con los talleristas	20/abr/2015	6/may/2015	Bibiana Flores
				Adecuaciones del espacio	12/jun/2015	20/jun/2015	Bibiana Flores y Gloria Macías
		Trabajo con moderadores y relatores	Trabajo con moderadores y relatores	Invitación a moderadores	24/abr/2015	8/may/2015	Arturo Becerra
				Invitación a relatores	24/abr/2015	8/may/2015	Manuel Ramírez
				Reunión informativa con moderadores y relatores	25/may/2015	26/may/2015	José Orozco
		Taller de capacitación de la metodología de trabajo con moderadores y relatores	1/jun/2015	1/jun/2015	Manuel Ramírez		

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama 12

Ejemplo de cronograma de proyecto de investigación

Fase	Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Preparación	Probar y ajustar herramientas de recolección	20-30						
	Preparación de trabajo de campo		1-8					
Levantamiento	Revisión documental		9-	-30				
	Trabajo etnográfico			1-	-30			
	Realización de entrevistas			1-	-30			
Análisis e interpretación	Aplicación de cuestionario				1-15			
	Primera sistematización				15-30			
	Presentación de avances					1-15		
	Segunda sistematización					15-30		
Socialización de resultados	Elaboración de informe						1-20	
	Elaboración de productos de difusión y divulgación						20-	-15
	Presentación de resultados							1-30

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los recursos consiste en identificar las necesidades que tiene el proyecto para su realización y la identificación de las posibles fuentes de financiamiento. Los recursos pueden clasificarse en tres tipos:

1. *Recursos humanos*: se refiere a la mano de obra de las personas que participarán en la realización del proyecto, ya sea como parte del equipo de trabajo, como personal que se contrata para actividades específicas.
2. *Recursos materiales*: son productos que se adquieren para la realización de las actividades pero que no pierden su utilidad una vez que termina el proyecto. Pueden organizarse en los siguientes rubros:
 - a) Herramientas (desarmadores, pinzas, etcétera).
 - b) Equipo tecnológico (computadora, impresora, teléfono, etcétera).
 - c) Mobiliario (mesas, sillas, escritorio, pizarrón).
 - d) Vehículos.
3. *Gastos*: Son productos y servicios que son necesarios para la realización del proyecto pero que su utilidad termina con su uso. A este tipo le corresponden los siguientes rubros:
 - a) Papelería (papel, cintas adhesivas, etiquetas, etcétera)
 - b) Abarrotes (galletas, agua, café, azúcar, etcétera)
 - c) Combustibles (gas, gasolina, etcétera)
 - d) Renta inmobiliarios (renta de espacios).
 - e) Renta de Mobiliario (renta de sillas, mesas, libreros, etcétera)
 - f) Transporte (renta de autos, boletos de avión y de camión, fletes, etcétera).
 - g) Hospedaje y almacenamiento (renta de cuarto de hotel o de almacén).
 - h) Alimentación (pago de servicios de comida, cocteles, restaurante, etcétera)

- i) Seguros (aseguramiento de obra, seguros para el personal, etcétera).
- j) Mensajería (distribución de correspondencia, envío de paquetes, etcétera).
- k) Servicios tecnológicos (radio comunicación, Internet, renta de computadoras, creación de multimedia, etcétera).
- l) Renta de equipo técnico (planta de luz, equipo de iluminación y sonido – según *ridder* o ficha técnica-, instalación eléctrica, foro, tramoya, etcétera).
- m) Publicidad (Diseño de campaña, impresos, renta de espacios en medios, diseño de cartel, etcétera).
- n) Servicios especiales (aduanas, renta de baños móviles, vigilancia y seguridad, limpieza, permisos municipales, protección civil, etcétera).
- o) Asesoría y capacitación.
- p) Otros (dependerá de la naturaleza del proyecto).

Es importante que la definición de los recursos se lleve a cabo en relación con cada actividad y tarea programada, pues este ejercicio permitirá saber qué, cuanto y cuándo se requiere. Una herramienta que nos puede servir para ello es una tabla como la siguiente:

Tabla 13
Desglose de rubros por tareas

Tarea	Fecha	Tipo	Rubro	Concepto	Costo por unidad	Cantidad	Costo
Contratación de grupo artístico	12/02/2019	Humano	Honorarios	Presentación de obra teatral para niños	\$15,000.00	2	\$30,000.00
Diseño e impresión de programas de mano	20/03/2019	Gasto	Publicidad	200 programas tamaño media carta, selección en color en papel bond	\$700.00	1	\$700.00
Montaje de sillas	30/04/2019	Gasto	Renta mobiliario	Renta de sillas plegables por dos días	\$20.00	100	\$2000.00

Fuente: Elaboración propia.

Para ello será necesario hacer una cotización de los costos de cada rubro y definir claramente qué recursos son los que ya se cuentan (de la persona, organización o institución que realizará el proyecto). Regularmente, cuando se comienza a elaborar un proyecto se tiene la idea de que no se cuentan con recursos y es necesario buscar financiamiento para poder llevarlo a cabo. Sin embargo, como se indicó arriba, los agentes promotores de las iniciativas culturales cuentan con recursos importantes al inicio del proyecto, solo que no los explicitan. Las instituciones, organizaciones, empresas, colectivos e incluso las personas ya cuentan con ciertos recursos: Un equipo de trabajo (mano de obra), un equipo de cómputo, un espacio de trabajo, etc. A estos los podemos definir como recursos iniciales del proyecto, esto es, son todos aquellos recursos (humanos, materiales y de infraestructura) que tienen o que proporcionan los promotores para echarlo a andar (para reembolso o como donación).

Por ello estos recursos se deben contabilizar y especificar en el presupuesto como una aportación con la que ya cuenta el proyecto. Todo se contabiliza, incluso si la participación del equipo de trabajo es honoraria (esto es, que no recibirá pago por ello) ya que es su aportación al proyecto. Si se hace este ejercicio de cotizar lo que pone el equipo promotor, se darán cuenta de que en realidad están asignando una significativa proporción del costo total.

Así pues, al presentar los recursos que se requieren para el proyecto se debe presentar en tres partes: a) El resumen que expone el costo total del proyecto, la aportación inicial del proyecto y los recursos por conseguir; b) El desglose de los recursos necesarios por categoría; y c) Las posibles fuentes de financiamiento. En algunos casos es necesario también presentar el desglose de gastos por fases, para tener claridad sobre qué cantidad se requiere en qué tiempo.

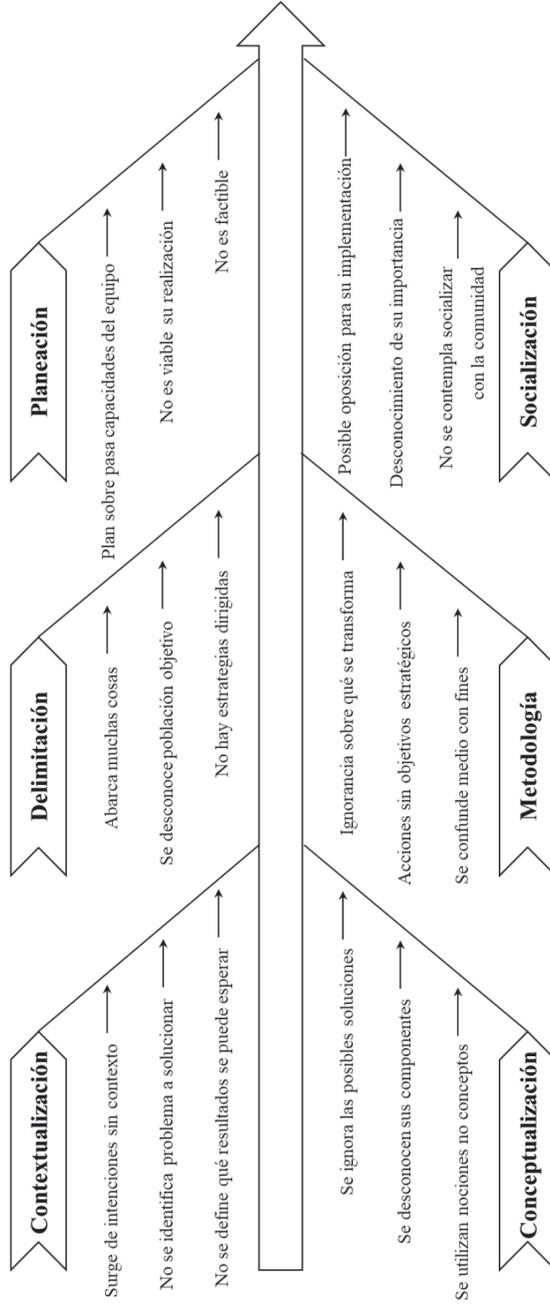
Una vez que se tienen todos estos elementos, el penúltimo paso es definir la estrategia de socialización de los resultados, esto tanto

para los proyectos de investigación como de intervención. Su importancia radica en el principio ético de retribuir a la comunidad con información que le permita conocer qué se hizo, cómo se hizo y qué resultados se tienen; pero también, para difundir y compartir conocimientos y aprendizajes con otros agentes culturales, este punto se revisará con detenimiento en el siguiente capítulo.

Finalmente, para los proyectos de intervención, es importante especificar criterios y herramientas de evaluación. Generalmente se suele evaluar la operación y el impacto del proyecto, por lo que es necesario explicitar qué se va a evaluar (indicadores), con qué herramientas (técnica de investigación) y a qué fuentes de información (documentos, personas, etcétera).

Cabe mencionar que la estrategia de diseño aquí expuesta puede ayudar al lector a su proceso de construcción de una manera articulada e integral, pues como se indicó anteriormente, el llenar un formato para apoyo no es un proyecto, solo es una versión del mismo, se lo contrario se puede caer en diversas omisiones o problemas conceptuales o metodológicos que conforme se van desarrollando e interrelacionando causando así una cadena de causa efecto que contribuirán a un mal diseño y por lo tanto problemas o incertidumbres que se presentarán durante su implementación (véase diagrama 13).

Diagrama 13
Principales errores en el diseño de proyectos culturales y sus consecuencias



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5

IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN-INTERVENCIÓN

Una de las funciones primordiales del gestor cultural es la implementación de proyectos culturales, sean estos de investigación o de intervención y pueden ser de carácter personal, institucional o empresarial. En cualquiera centra su atención en una problemática a la cual se le quiere dar atención analizando la realidad e interviniendo sobre ella. Para ello se definen objetivos, metas, destinatarios, productos que se esperan obtener, así como una planeación de las actividades y recursos que se requieren utilizar para el logro de los objetivos (cuestión que se revisó en el capítulo anterior).

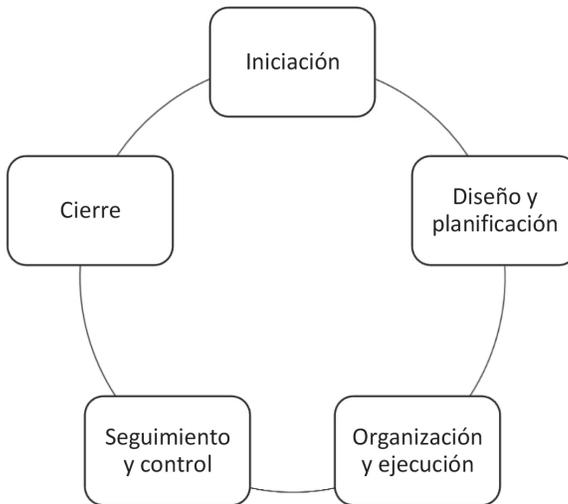
Por ello es importante tener claro que todo proyecto tiene una serie de procesos que son necesarios para el desarrollo del proyecto. Los procesos, por lo tanto, son un conjunto articulado de acciones y actividades que han sido definidos lógicamente y racionalmente para la consecución de ciertos fines, en este caso, de

los objetivos del proyecto. Pueden ser de diferentes tipos de acuerdo con el tiempo en que se ejecutan y a sus funciones. Si los observamos a través del tiempo de realización, podemos agruparlos en cinco grandes etapas:

1. *Etapa iniciación*: Relacionada con la identificación y caracterización de la problemática, conlleva identificar cuáles son las necesidades de información y qué se quiere hacer con ella. En el caso de los proyectos de intervención también incluye retomar el diagnóstico del problema, necesidad u oportunidad.
2. *Etapa del diseño y planificación*: Se definen objetivos, alcances, conceptos claves, modelo metodológico y las actividades que se realizarán para el logro de los objetivos.
3. *Etapa de la organización y ejecución*: Se organiza la información, acciones, recursos y tareas planificadas para una congruente ejecución de acuerdo con el contexto de aplicación del proyecto. Se da inicio a las primeras actividades programadas
4. *Etapa de la seguimiento y control*: Se mide, supervisa y documenta el avance del proyecto observando las variaciones con respecto a la planificación realizando medidas correctivas para el cumplimiento de los objetivos.
5. *Etapa del cierre*: Se formaliza la concreción de los resultados, se documentan y analizan para su socialización con las diferentes personas interesadas del proyecto.

No obstante, hay diferencias particulares en cada una de las fases de gestión dependiendo si son proyectos de investigación o intervención. Por ello vamos a revisar las acciones a realizar en cada uno de ellos, así como los criterios, procesos e instrumentos que podemos utilizar para gestionar su implementación.

Diagrama 14
Etapas de los proyectos



Fuente: Elaboración propia.

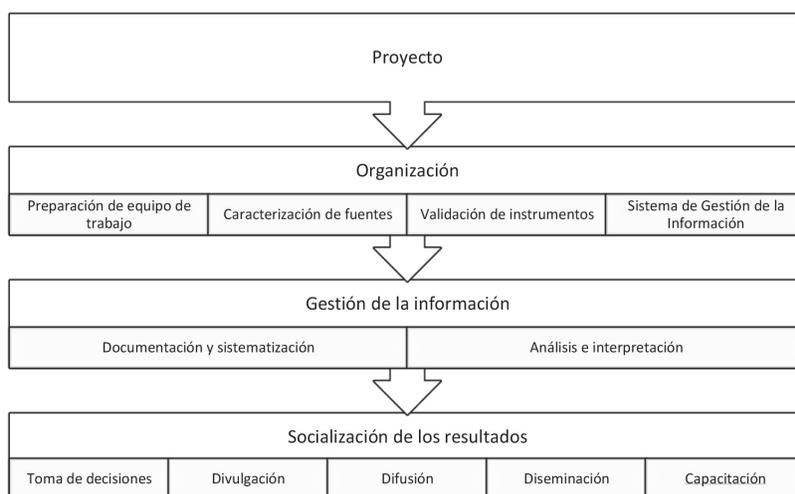
Gestión de proyectos de investigación

El punto de partida es el proyecto de investigación, ya que es el documento donde se definen directrices de lo que se va a estudiar, por qué, cómo y para qué. No obstante, para lograr sus propósitos es importante que su implementación transite por diversos procesos de ejecución desde los cuales se va dando seguimiento, no solo a las actividades planeadas, sino también, al tratamiento que se le dará a la información, pues ésta es la materia prima del proyecto. Vamos a identificar tres procesos como parte del ciclo de vida de la investigación (haciendo una adaptación del esquema presentado anteriormente):

1. *Organización*: consiste en realizar las preparaciones necesarias antes de comenzar a recolectar los datos lo cual implica caracterizar las fuentes de información, diseñar, probar y realizar ajustes a los instrumentos y diseñar el sistema de gestión de la información que se utilizará.
2. *Gestión de la información*: son todas las acciones que se realizan para dar un tratamiento adecuado a la información que se recolectan, lo cual incluye la documentación, sistematización, análisis e interpretación de los datos.
3. *Socialización de los resultados*: Son todas las actividades que se realizan con el fin de dar a conocer los resultados de la investigación de acuerdo con los diferentes propósitos y destinatarios.

Diagrama 15

Procesos de gestión de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

En este apartado nos centraremos en la explicación de los dos primeros procesos ya que son particulares de los proyectos de investi-

gación, en cambio la socialización de resultados es compartida con los proyectos de intervención, motivo por el cual se abordará en el último apartado de este capítulo.

La organización de la investigación

Antes de iniciar el levantamiento de datos es importante realizar algunos ajustes, tanto para hacer adecuaciones al plan de trabajo planteado en el proyecto (debido a que tal vez cambiaron algunas situaciones no previstas), como para poder elaborar algunas especificaciones relacionadas con los instrumentos y las formas en que se les dará el tratamiento a los datos recolectados.

Si en el proyecto de investigación participarán más de una persona, es importante como primer paso definir claramente la distribución de las tareas. Cada uno de los miembros del equipo de trabajo deben tener claro, de acuerdo con su perfil y su papel en el proyecto, cuáles son sus responsabilidades, los tiempos en que se tienen que realizar las actividades, los productos que generarán y las formas de socializar y poner en común los avances de trabajo que vayan recabando. Hay diversas formas de organizarse para el trabajo, dependiendo la cantidad de personas que conforman el equipo, del tamaño y alcance del proyecto, de los tiempos que se tienen para presentar resultados, entre otros factores. No obstante, en términos generales las estrategias más recurrentes son:

1. *Estrategia del cirujano*: Una persona es la responsable del proyecto y tiene el control de todas las partes, por lo que va solicitando a los miembros del equipo que realizan tal o cual actividad según lo vaya requiriendo.
2. *Estrategia de director de obra*: El trabajo se divide en partes, ya sea por técnicas de investigación, categorías de análisis, fuentes, entre otras. Cada miembro o conjunto de miembros se hace

cargo de una parte de acuerdo con su perfil y realiza el proceso de recolección de datos que es compartido en el sistema de gestión de la información. Posteriormente el análisis e interpretación se realiza también divididos en categorías de análisis. Hay una persona que es responsable de coordinar todo el trabajo, así como de articular y sistematizar la información.

3. *Estrategia de distribución de fuentes:* Cada uno de los miembros realiza las actividades de gestión de la información, solo que se distribuyen las fuentes de consulta, ya sea por su disposición territorial o por su habilidad para identificar y recuperar datos de ese tipo de fuente.
4. *Estrategia de distribución por procesos:* Consiste en que se asigna un responsable a cada uno de los procesos de gestión del proyecto de tal manera que algunos recolectan la información, otros la documentan y la sistematizan mientras otros la analizan y la interpretan.

El siguiente punto para trabajar tiene que ver con la caracterización de las fuentes. Para ello es importante darle un vistazo al listado de fuentes que en su momento se especificaron en el diseño del proyecto para valorar su pertinencia y vigencia a partir de las condiciones y situaciones existentes al momento de iniciar la investigación. Para ello se recomienda utilizar las estrategias y herramientas de identificación, recuperación y valoración de recursos informativos que se expuso en el capítulo 2.

De la misma manera, se recomienda realizar una exploración en campo para realizar una identificación preliminar de las fuentes documentales y orales que podríamos disponer, para tener claridad si se requiere algún requerimiento especial para acceder a ellas (por ejemplo, archivos históricos), la posible disposición de tiempos de las personas a las que podrían ser nuestros informantes, así como el

tipo de información que nos pudieran proporcionar. Otra actividad que puede ser de gran ayuda (y cuando es posible hacerlo), es realizar una búsqueda de información sobre nuestros informantes de tal manera que nos sirva como antecedente para afinar los instrumentos de recolección de datos o para guiar la entrevista o la etnografía para la observación de puntos particulares que nos interesan de esa fuente en concreto.

El siguiente paso es elaborar, probar y ajustar los instrumentos de recolección de datos. De acuerdo con nuestra técnica de investigación y al desglose de variables, es necesario generar los instrumentos que nos permitan recabar de manera óptima la información. Ya sea un guion de entrevista, un cuestionario, un diario de campo, etcétera, es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Que el diseño del instrumento sea congruente con las variables de observación y las fuentes de información, de tal manera que, dependiendo la fuente, es el tipo de observable que se contemplará para recolectar, y de la misma manera, el estilo del lenguaje que se tiene que utilizar. No es lo mismo generar un guion de entrevista dirigido a los niños asistentes de un concierto dirigido a ellos, que el guion de entrevista que se usará para el grupo artístico.
2. El formato del instrumento debe estar directamente relacionado con el tipo de fuente al que va dirigido, pero también al tipo de procesamiento que se le dará en el proceso de análisis e interpretación. Si nuestro informante es un asistente a un festival, podría ser pertinente utilizar un cuestionario impreso en papel, lo cual implicará hacer el levantamiento al finalizar la presentación y posteriormente hacer la documentación y sistematización de los datos. No obstante, si nuestro informante es un asistente del taller de grabado de la Casa de la Cultura, entonces podría ser pertinente enviarle el cuestionario en formato electrónico y de

- esa manera aprovechar las herramientas digitales que pueden ayudar a documentar y registrar los datos de manera automática.
3. Validar los instrumentos a partir de la implementación de una prueba piloto, de tal manera que nos permita valorar si su diseño y formato son adecuados, claros y pertinentes para nuestros fines de investigación. Este ejercicio no solo considera el levantamiento de datos, sino también su sistematización, análisis e interpretación, de tal manera que nos permita saber si el instrumento cumple con criterios de suficiencia, oportunidad y pertinencia de la información para su análisis o si es necesario hacer adecuaciones. De ser así, se requiere realizar los ajustes necesarios para que esté en condiciones de ser utilizado en nuestra investigación.

El último paso de este proceso es el diseño del Sistema de Gestión de la Información (SGI) que utilizará el proyecto de investigación. El SGI es un sistema para la documentación, almacenamiento, organización y sistematización de datos de diversas fuentes predispuestos para su manejo y utilización el cual tiene los siguientes componentes:

1. *Almacenamiento*: espacio físico y/o virtual para el almacenamiento y organización de los materiales recolectados.
2. *Codificación e índice*: Criterios de codificación de los materiales y generación de índices de búsqueda de datos recolectados.
3. *Catalogación y categorización*: Criterios para catalogar los materiales recolectados y la asignación de categorías analíticas o etiquetas a los datos documentados.
4. *Herramientas de consulta*: Herramientas e instrumentos del sistema para poder realizar búsquedas y localizar información recolectada de acuerdo con diversos criterios de búsqueda.
5. *Herramientas de reducción de datos*: Herramientas, estrategias e instrumentos para realizar la reducción de los datos recolectados con vías a su análisis e interpretación.

6. *Herramienta de visualización de datos:* Herramientas, estrategias e instrumentos para visualizar gráficamente la información que se analiza e interpreta.

La relevancia de la definición del SGI radica en que se especificará una forma homogénea de documentar, sistematizar y analizar los datos, lo cual es importante en proyectos donde participan más de una persona. Cabe mencionar que estos son solo los mecanismos para gestionar la información, no estrategias para interpretarla, pues su interpretación va a estar relacionada con el marco teórico y la habilidad del investigador para identificar, comprender y argumentar racionalmente tendencias, coincidencias, discrepancias, entre otras.

Las características, herramientas y estrategias que se pueden utilizar en el SGI serán abordadas con detenimiento en los siguientes apartados. No obstante, cabe mencionar que el SIG puede estar configurado utilizando herramientas virtuales, técnicas análogas o un conjunto de ambas. Esto dependerá del tipo de proyecto y la elección personal del investigador o el equipo de trabajo. Aquí ponemos a manera de ejemplo, tres formas distintas de conformación del SGI (Véase tabla 14).

Tabla 14
Ejemplos de conformación de SGI

Componente SGI	Análogo	Digital	Digital integrado
Almacena- miento	Carpetas de cartón Cajas de archivo Recopiladores	Carpetas digitales	Mendeley
Codificación e índices	Código sobre el soporte físico de la fuente Libreta de índices	Código e índices en Word o Excel Agregar a metadatos a los archivos	Mendeley
Catalogación y categorización	Organización de carpetas por temáticas o fuentes Utilización de <i>post-it</i> Etiquetar contenidos	Agregar metadatos Etiquetas sobre documentos	Mendeley
Consulta	Índice temático Índice de nombre Índice geográfico Índice de etiquetas Índice de fuentes Índice de notas	Búsqueda del sistema operativo Índices en Excel o Word	Mendeley
Reducción de datos	Tablas analíticas Fichas de fuentes Resúmenes Transcripciones	Tablas analíticas Fichas de fuentes Resúmenes Transcripciones	Tablas analíticas Fichas de fuentes Resúmenes Transcripciones
Visualización de datos	Tablas Mapas Gráficos Mapas mentales Etcétera	Tablas Mapas Gráficos Mapas mentales Etcétera	Tablas Mapas Gráficos Mapas mentales Etcétera

Fuente: Elaboración propia.

Gestión de la información

El siguiente proceso es la gestión de la información y se relaciona con todas aquellas acciones que se realizan para dar un manejo adecuado

a los datos recolectados durante el trabajo de campo, cuya fase del proyecto es de vital importancia, pues dependiendo cómo se lleve a cabo va a influir en los resultados que se obtengan, no solamente en lo referente a la calidad de los datos, sino también del tiempo que implique su recolección, análisis e interpretación. Si lo vemos en términos de un proceso de producción, podríamos decir que los insumos del trabajo de campo son el proyecto de investigación y los instrumentos de recolección de datos ya validados. Durante el trabajo de campo se recolectan los datos, se sistematizan y se organizan de tal manera que la información esté disponible para su análisis e interpretación, que a su vez será el insumo para la fase de escritura y socialización.

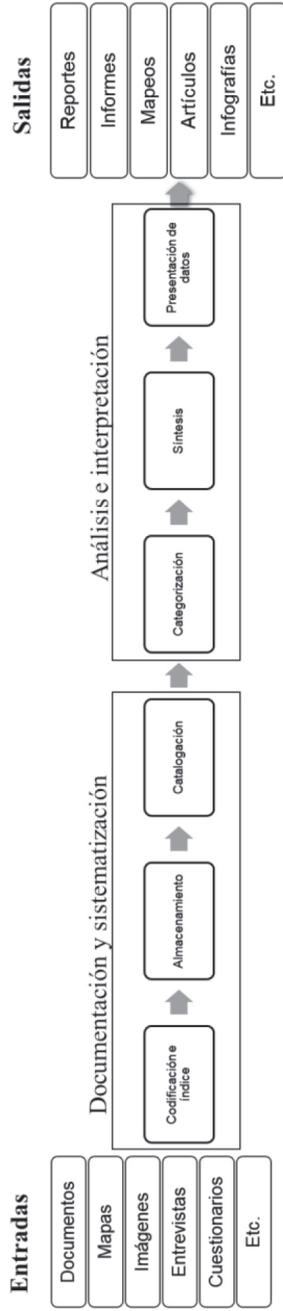
En lo referente al proceso de gestión de la información, vamos a identificar dos subprocesos que se van a realizar de manera escalonada y que a su vez conllevan diversas tareas a realizar con el manejo de los datos.

1. *Documentación y sistematización*: Consiste en la codificación, almacenamiento, catalogación y generación e índices de los datos recolectados.
2. *Análisis e interpretación*: Consiste en la categorización y reducción de los datos a través de síntesis y la representación de estos para su interpretación.

Comencemos con la codificación y la generación de índices. La codificación es el sistema que se utilizará en la investigación para poder asignar un código de identificación a los recursos informativos que se recuperen como parte del trabajo de campo, de tal manera que cada material tenga un código único, pero que en la misma forma en que se designa el código hace referencia del tipo de dato que se registra. Existen diferentes formas de asignación de códigos, dependiendo los métodos utilizados o criterios de organización de la información

Diagrama 16

Proceso de gestión de la información para la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia.

que se tengan ya sea disciplinares, institucionales o de algún uso de software especializado en la gestión de la información. Aquí proponemos la siguiente estructura:

1. Abreviatura del título del proyecto, ya sea sus siglas o la selección de letras que las represente.
2. Abreviatura de técnica utilizada (Entrevista, cuestionario, etnografía, etc.)
3. El tipo de fuente que nos proporciona la información (base de datos, persona, objeto, etc.)
4. Número consecutivo que asignaremos a esa fuente en particular
5. Elemento diferenciador para designar la sesión de trabajo o el tipo de registro, puede ser letras o números romanos (opcional dependiendo el recurso informativo).

Por su parte, los índices son la relación de los recursos informativos organizados acorde a las necesidades y conveniencia del investigador o del equipo de trabajo, puede ser uno solo con información complementaria, o diversos dependiendo el énfasis por ejemplo índice por nombres, por etiquetas, por referencias geográficas, etcétera. Revisemos a manera de ejemplo el sistema de codificación del Proyecto de Evaluación del Programa Salas de Lectura en Jalisco, cuya abreviatura se definió como PESL. Se utilizaron cuatro técnicas de investigación las cuales se codificaron de la siguiente manera:

Tabla 15

Ejemplo de codificación de técnicas de investigación

Código	Técnica
RD	Revisión documental
en	Entrevista
cu	Cuestionario
gd	Grupo de discusión

Fuente: Elaboración propia a partir de Mariscal y et al.¹³⁴

En lo referente a las fuentes de información, se definieron y codificaron las siguientes:

Ejemplo de codificación de fuentes de información

Código	Tipo de Fuente
01	Documento oficial
02	Coordinador de sala
03	Usuario de sala
04	Coordinador estatal del programa
05	Medio de comunicación
06	Base de datos
07	Cartografías
08	Otros

Fuente: Elaboración propia a partir de Mariscal y et al.¹³⁵

Con base en estas especificaciones, todo recurso informativo que se genera se asigna un código único que en sí mismo nos indica cuál es la fuente que nos proporciona el dato y con qué técnica se reco-

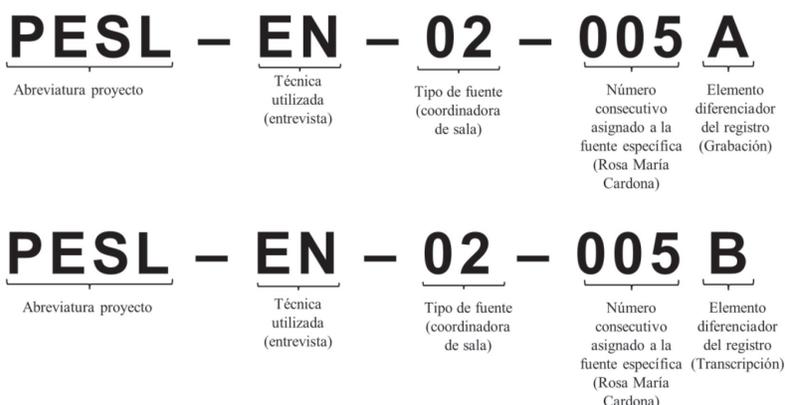
134. José Luis Mariscal Orozco y et al, Evaluación del Programa Salas de Lectura en Jalisco. Reporte final. (Guadalajara: Secretaría de Cultura del Estado de Jalisco, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2011). <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/441/Reporte%20final%20Salas%20de%20Lectura.pdf>

135. José Luis Mariscal, *Evaluación del Programa...*

lectó. Sigamos con nuestro ejemplo. Alberto Hernández (miembro del equipo de investigación) le realizó una entrevista a Rosa María Cardona quien era coordinadora de una Sala de Lectura, por lo tanto, el código que le asignó a la grabación de la entrevista es: PESL-EN-02-005A y el documento de transcripción se codifica como: PESL-EN-02-005B. Por lo tanto, si observamos con detenimiento, su estructura es la siguiente:

Ilustración 5

Ejemplo de estructura de codificación de recursos informativos



Fuente: Elaboración propia a partir de Mariscal y et al.¹³⁶

En lo referente al índice, para este proyecto se decidió tener una sola relación en una tabla donde se especificó el código, la descripción del recurso y las etiquetas asignadas a este recurso (elemento que revisaremos más adelante), a manera de ejemplo se comparten los primeros cinco registros (véase tabla 17).

136. *Ídem.*

Tabla 17

Ejemplo de índice de recursos informativos

Código	Recurso	Etiquetas
PESL-RD-01-001	Secretaría de Cultura de Jalisco (2008), Informe de actividades del Programa Salas de Lectura en Jalisco.	Operación Impacto social
PESL-EN-03-003	Antillón Alcaraz Guillermina. 15 de octubre de 2009. Entrevistadora: Rosa Elena Ramírez Vicente.	Públicos Trayectorias
PESL-RD-04-004	Departamento de investigación. "Dejan programa sin supervisión; Falla la SCJ manejo de centros de lectura", en periódico <i>Mural</i> . Guadalajara, Jalisco. 27 de septiembre de 2008.	Financiamiento Operación
PESL-EN-03-005	Cardona González, Rosa María. 28 de agosto de 2009. Entrevistador: Mario Alberto Hernández Wenceslao.	Difusión Resultados no esperados

Fuente: Elaboración propia a partir de Mariscal y et al.¹³⁷

Una vez que se codifica el recurso informativo se procede a su almacenamiento, el cual puede ser de la siguiente manera (no son excluyentes):

1. *Físico*: Los recursos informativos tienen un soporte físico como impresiones, fotocopias, reproducciones, fotografías, anotaciones, entre otros y se almacenan en un espacio específico en carpetas, recopiladores y/o cajas de archivo.
2. *Digital simple*: Los recursos informativos que tienen un soporte digital (sea por su naturaleza o por que se digitalizó) se almacenan en carpetas digitales en una computadora y/o en respaldos físicos como un disco duro externo.
3. *Digital nube*: Los recursos informativos digitales se almacenan en un servicio de nube de tal manera que se sincroniza y se actualiza

137. *Ídem*.

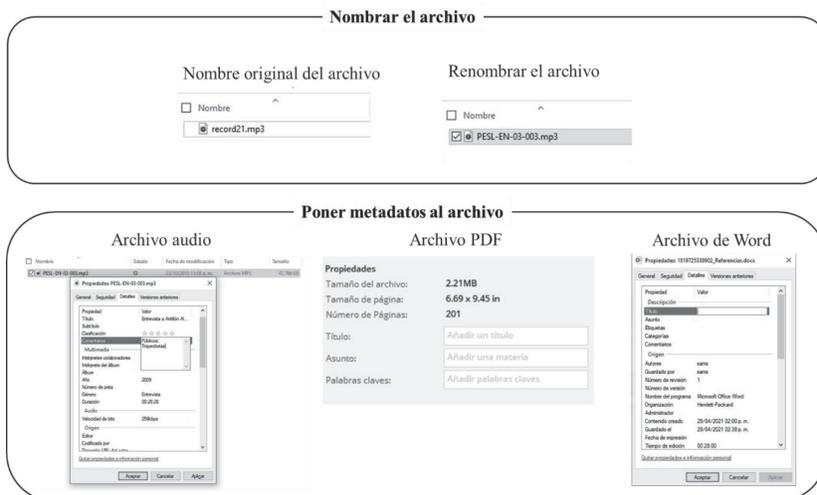
a todos los usuarios que tienen permiso de acceso sin importar el dispositivo de acceso.

4. **Sistema de gestión de información:** Los recursos informativos digitales se almacenan en un software especial ya sea a nivel local en una computadora o con un servicio de nube al que tienen acceso ciertos usuarios.

Es importante que al almacenar los recursos informativos se les asigne su código que le corresponde, ya sea anotándolo directamente sobre el soporte físico, o bien para el caso de los digitales, agregando metadatos y/o asignándoles ese nombre a los archivos.

Ilustración 6

Ejemplo de asignación de código a los archivos digitales



Fuente: Elaboración propia.

La catalogación se refiere a la forma en que se va a organizar la información almacenada de tal manera que permita facilidad en la documentación y acceso de los datos. La elección del criterio de catalogación

dependerá de las características del proyecto, pero también de la elección personal del investigador o del equipo de trabajo, algunas sugerencias de cómo organizar y almacenar los recursos informativos son:

1. Por temáticas relacionadas con las categorías o variables de la investigación.
2. Por tipo de fuentes de información.
3. Por tipo de recurso informativo, por ejemplo, todas las grabaciones, los documentos oficiales, los mapas, etc.
4. Por técnica de investigación con la que se realizó el levantamiento de datos.

Por su parte, la categorización consiste en definir una serie de categorías analíticas que en adelante llamaremos etiquetas (palabras clave) que sirven para identificar regularidades o patrones, clasificar, agrupar o relacionar los datos contenidos en los recursos informativos. Para definir estas categorías se sugiere considerar los siguientes criterios:

1. Congruencia con los conceptos clave utilizados en el marco teórico.
2. Congruencia con las variables e indicadores de la investigación.
3. Relevancia para la investigación y su pertinencia en los procesos de gestión de la información.
4. Especificidad con relación a otras etiquetas de tal manera que no sean sinónimos o que incluya el tipo de datos de otra etiqueta ya contempla.
5. Versatilidad para ser utilizada en datos proporcionados por diferentes fuentes de información.

En términos generales hay métodos para definir estas etiquetas, los cuales son los siguientes:

1. *Inductivo*: Se generan a partir de los datos empíricos que se han recolectado identificando ciertas regularidades o patrones, a este tipo de etiquetas se le suele nombrar “categorías analíticas”.
2. *Deductivo*: Se generan previo al trabajo de campo como parte del diseño de la investigación a partir del desglose de variables e indicadores del estudio, a estos se les conoce como “indicadores”.

El siguiente subproceso de la gestión de la información es el de análisis e interpretación, que consiste en procesar los datos empíricos de tal manera que sean susceptibles para la generación de nuevo conocimiento, esto a la luz de marco teórico y de la estrategia de interpretación de la información, ya de corte cualitativa o cuantitativa. La reducción o síntesis que consiste en la identificación, relevamiento y consiste en identificar, relevar y discriminar datos de acuerdo con la relevancia que tenga con la investigación, lo cual implica:

1. Identificar, seleccionar y discriminar qué datos son relevantes para la investigación y cuáles no.
2. Observar las relaciones subyacentes entre los datos.
3. Seleccionar fragmentos de la información que puedan ser citados.
4. Resumir la información.
5. Abstracción de la información.
6. Integración de los hallazgos a partir de la reflexión sobre la información analizada

Existen diversas estrategias para la síntesis de los datos, aquí presentaremos dos: por fichas o por matrices. Comencemos con la primera. Consiste en utilizar una serie de fichas primarias (sean físicas o digitales) en las que se agregará la información seleccionada, resumida y

organizada por las categorías analíticas de los recursos informativos, pueden ser de diversos tipos dependiendo el criterio del investigador o el equipo de trabajo, aquí enlistamos las más comunes:

- a) *Fichas bibliográficas*: contienen los resúmenes de las fuentes documentales especificando la referencia, el lugar donde se adquirió, su código, la síntesis de la información, las etiquetas y las anotaciones u observaciones que el investigador realiza del recurso informativo.
- b) *Fichas de transcripción*: contienen las transcripciones textuales de los registros sonoros como pueden ser entrevistas, grupos de discusión, grabaciones *in situ*, etcétera.
- c) *Fichas de observación*: contienen la información recolectada a través del trabajo etnográfico.
- d) *Fichas de citas*: contienen frases que pueden ser usadas como citas textuales como ejemplificación, complemento o reafirmación de los argumentos.
- e) *Fichas de datos estadísticos*: Contienen datos cuantitativos recolectados por las técnicas de investigación divididos en los tópicos de la investigación.

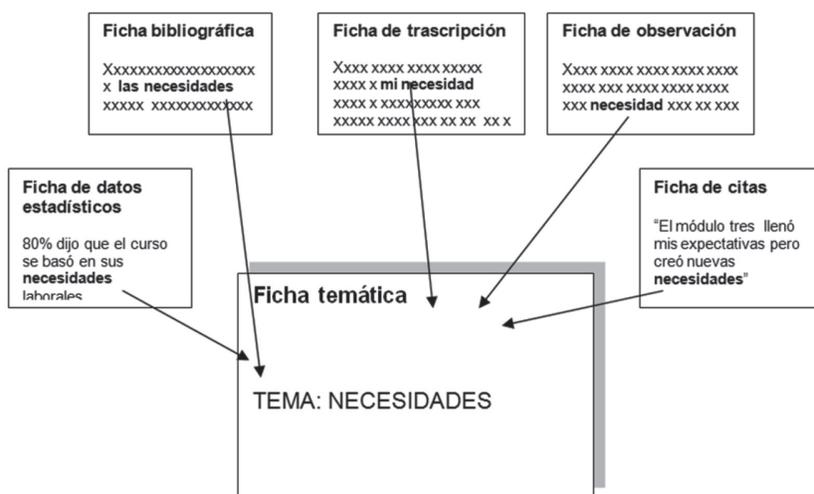
Durante el proceso de levantamiento de datos durante el trabajo de campo se van generando estas fichas como parte del proceso de gestión de la información¹³⁸ y organizándose de acuerdo con nuestro SGI. Una vez que se ha terminado de registrar los datos en las fichas primarias mencionadas arriba, se procede a elaborar las fichas temáticas, las cuales estarán definidas por las categorías o variables de

138. Algunas personas suelen dejar este ejercicio de síntesis a una fase posterior al trabajo de campo, sin embargo, se recomienda que se haga durante esa fase, ya que esto permitirá documentar, organizar y reconocer datos que pueden ser relevantes para el propio trabajo de campo y además contribuye a que la fase de la interpretación de los datos sea más ágil. Por ejemplo, no es lo mismo realizar una entrevista y dejar la grabación para trabajarla después, que realizar esta entrevista y en lo más inmediato posible elaborar su transcripción, codificación y categorización.

nuestra investigación, de tal manera que se tomará esa información etiquetada en la ficha primaria y se trasladará a una ficha temática, de tal manera que esta última integre toda la información relacionada con esa temática sin importar la fuente que proporcionó ese dato.

Ilustración 7

Elaboración de fichas temáticas a partir de las primarias



Fuente: Mariscal, 2012.¹³⁹

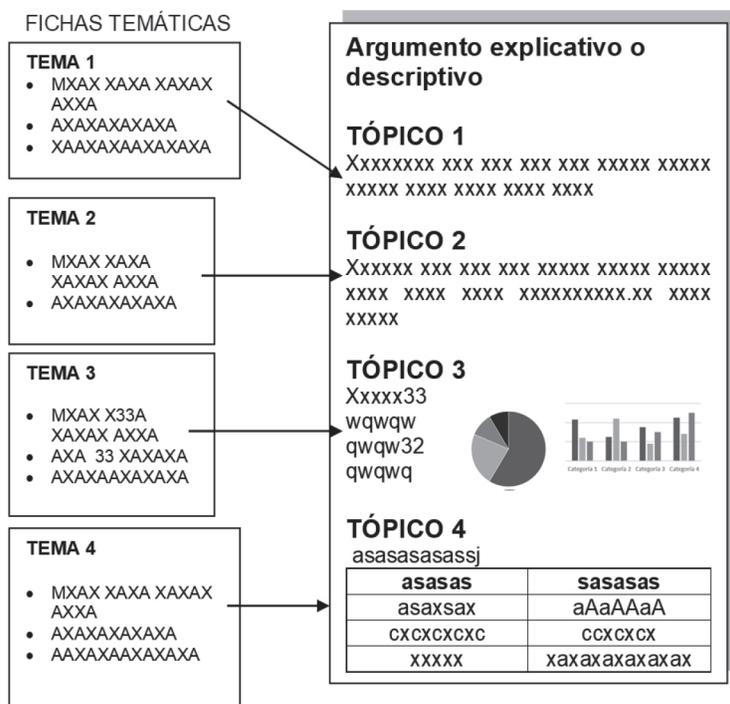
En las fichas temáticas podremos ver de manera resumida e integrada los datos de diferentes técnicas y recursos informativos con respecto a una variable o indicador, de tal manera que este conjunto de datos puede ser analizado para identificar coincidencias, divergencias, tendencias, ausencias o relaciones bajo la perspectiva de nuestro marco teórico y a partir del método de interpretación, de

139. José Luis Mariscal Orozco, "Cuaderno 4. Evaluación de proyectos culturales" en Cuadernos de *Diseño de la acción cultural. Cuadernos para la Gestión Cultural Municipal Vol. I* (Guadalajara: Secretaría de Cultura del Estado de Jalisco, Consejo Nacional para la Cultural y las Artes, 2012): 186.

tal manera que permita generar descripciones y explicaciones organizados en tópicos (relacionados con nuestras categorías y variables de investigación). Este documento es el rudimento de las respuestas que daremos a nuestras preguntas de investigación.

Ilustración 8

Elaboración del argumento explicativo a partir de las fichas temáticas



Fuente: Mariscal, 2012.¹⁴⁰

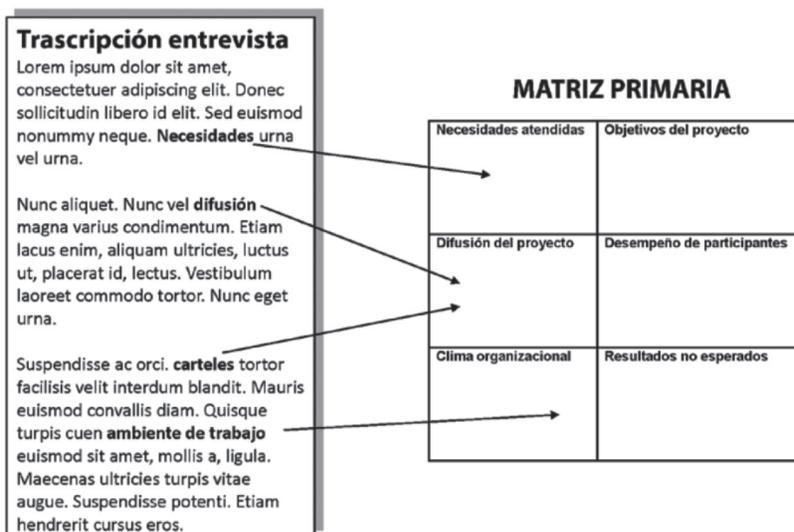
La estrategia de síntesis por matrices tiene una lógica similar a la de fichas, solo que en ésta es necesario tener registrado y documentado toda la información en formato textual. A cada uno de estos escri-

140. Mariscal, "Cuaderno 4. Evaluación ...",

tos se le aplica una matriz para desglosar las variables o etiquetas de investigación (dependiendo la elección del investigador), de tal manera que tomaremos de los documentos la parte respectiva a los temas y los colocaremos en la celda correspondiente, de tal manera que cada recurso de información tenga su propia matriz primaria.

Ilustración 9

Elaboración de matriz primaria a partir de recurso informativo



Fuente: Mariscal, 2012.¹⁴¹

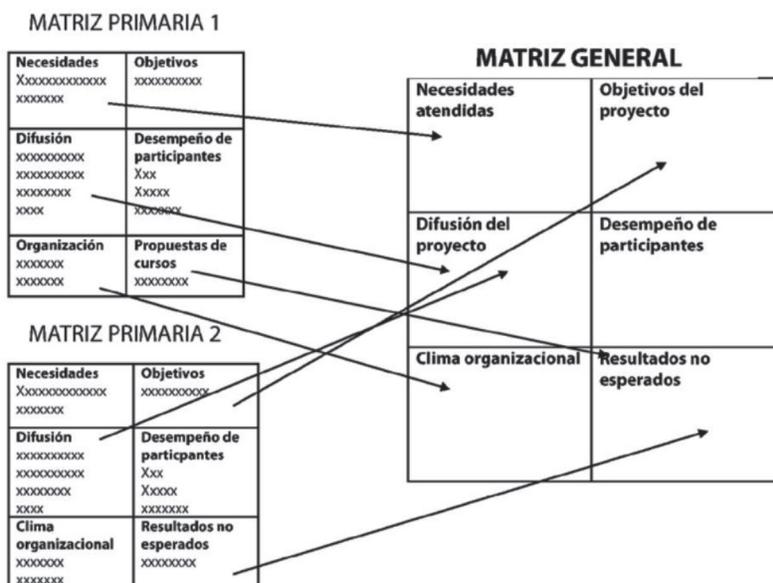
Una vez que tenemos una matriz primaria por cada uno de los recursos informativos, se procede a elaborar la matriz general la cual concentrará toda la información de cada una de las celdas de las otras matrices primarias. Con la Matriz General ya elaborada, podemos ahora sí interpretar de manera conjunta sistemática la información

141. Ibid., 188.

creando nuestro argumento explicativo o descriptivo al igual como se expuso en la estrategia de síntesis por fichas.

Ilustración 10

Elaboración de matriz general a partir de matrices primarias



Fuente: Mariscal, 2012.¹⁴²

Es importante mencionar que tanto la reducción o síntesis como la presentación visual de los datos, se realiza en concordancia con los métodos de interpretación a los cuales se someten los datos recolectados, que además debe ser congruente con el marco teórico del proyecto. Existen diferentes métodos que indican cómo analizar, organizar, resumir y presentar los datos, pero su exposición deta-

142. Ibid., 188.

llada requiere en sí misma una obra completa, sin embargo, con fines pedagógicos enlistaremos aquí los más comunes:¹⁴³

1. *Métodos de interpretación datos cuantitativos.*
 - a) *Estadística descriptiva:* su propósito es cuantificar y caracterizar estadísticamente una población a partir de sus propiedades definidas en el diseño de la investigación.
 - b) *Estadística inferencial:* su propósito es cuantificar y realizar estimaciones paramétricas que permite inferir comportamientos y tendencias a partir de la deducción de los datos recolectados.
2. *Métodos de interpretación de datos cualitativos.*
 - a) *Teoría fundamentada:* consiste en un ejercicio inductivo de los datos empíricos que

permite abordar los fenómenos [...] a partir de la exploración de las motivaciones, las emociones, los comportamientos que se suceden a nivel colectivo, la interacción simbólica que se ejerce sobre el objeto de investigación, que parte de las observaciones directas e indirectas que los sujetos cognoscentes realizan durante el proceso de investigación e intervención.¹⁴⁴
 - b) *Estudio etnográfico:* Centra su atención de una doble perspectiva, la de los propios sujetos de análisis para su comprensión y la de investigador como sujeto cognoscente para la explicación de lo que observa y reflexiona.
 - c) *Análisis del discurso:* Pone énfasis en la identificación y comprensión de las estructuras, estrategias y significados de los discursos en contextos específicos.

143. A partir de las referencias que se hacen aquí sobre los métodos, se le invita al lector a que realice sus propias búsquedas para profundizar en el tema.

144. Karla Marlene Ortega Sánchez, "Teoría Fundamentada: Herramienta de investigación e intervención en la gestión cultural", en *Acercamientos metodológicos de la gestión cultural. Aportes desde Latinoamérica*, eds. Rafael Chavarría, José Luis Mariscal, Carlos Yañez y Úrsula Rucker (Santiago: Ariadna ediciones), 54. doi. 10.26448/ae9789566095224.12

- d) *Análisis narrativo*: Centra su interés en qué y cómo el sujeto de estudio se expresa, ensambla y da secuencia a relatos revelando así el significado de acontecimientos de la vida personal o comunitaria.
 - e) *Análisis semiótico*: su propósito es comprender y caracterizar los objetos de análisis (figuras, palabras, formas, colores, etc.) y su significado.
 - f) *Análisis fenomenológico*: Pone énfasis en las formas de percepción subjetiva de los sujetos de estudio y sus estructuras significativas de la vivencia misma.
3. *Métodos de interpretación mixtos.*
- a) *Análisis de contenido*: Se enfoca en interpretar y cuantificar materiales producto de la comunicación humana mediante categorías.
 - b) *Análisis estructural*: su interés se centra en “las relaciones entre unidades, y no en la clasificación de las unidades categóricas definidas por atributos internos (o esencias) de dichas unidades. Una preocupación central es la manera en que los patrones de relaciones entre múltiples alter afectan, en conjunto, el comportamiento de la red”.¹⁴⁵
 - c) *Análisis sistémico*: se enfoca en analizar el comportamiento de un sistema observando las interacciones e interdependencias de sus unidades y en la forma en que responden y se adaptan a un medio.

Otro elemento importante para considerar en el ejercicio de reducción de los datos y su interpretación es la cuestión relacionada con la validez de la investigación; en el fondo tiene que ver con las pregun-

145. Barry Wellman, “El análisis estructural: del método y la metáfora a la teoría y la sustancia”, *Política y sociedad* 33, 2000, 12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=154589>

tas ¿Se puede confiar en que los resultados que se obtienen veraces? La clave para ello tiene que ver con la triangulación, esto es, la utilización de diversas fuentes, métodos y otras actividades que permitan llegar a las mismas conclusiones. De acuerdo con Izcara,¹⁴⁶ existen diferentes tipos de triangulación:

1. *Triangulación teórica*: Utilización de diferentes teorías y perspectivas para interpretar los datos.
2. *Triangulación metodológica*: Utilización de una metodología mixta que permita observar las mismas categorías y variables por distintos métodos.
3. *Triangulación observacional*: participación de varios observadores para aumentar la constatación empírica.
4. *Triangulación de datos*: Reutilización y comparación de datos generados por otras investigaciones propias o de otros investigadores.
5. *Triangulación interdisciplinaria*: Participación en el equipo de investigación de personas con diversos perfiles disciplinares y profesionales para enriquecer y contrastar las interpretaciones.
6. *Triangulación de investigadores*: Confirmación y contrastación de resultados e interpretaciones entre diversos investigadores que pueden tener acceso a los recursos informativos.
7. *Triangulación de técnicas de investigación*: Utilización de al menos dos técnicas del mismo enfoque (cualitativas o cuantitativas) que permita contrastar o complementar los datos y sus interpretaciones.
8. *Triangulación de métodos de análisis*: Sometimiento de los datos al menos a dos métodos de interpretación.

146. Simón Pedro Izcara Palacios, *Manual de investigación cualitativa* (México: Fontamara, 2014).

La presentación de datos está relacionada en las formas en que se representan y organizan visualmente los datos y la información con fines de interpretación y explicación de estos. Lengler y Eppler¹⁴⁷ proponen las siguientes categorías:

1. Visualización de datos.
2. Visualización de información.
3. Visualización de conceptos.
4. Visualización de metáforas.
5. Visualización de estrategias.
6. Visualización compuesta.

Los gráficos de visualización de datos sirven para tener una revisión de un conjunto de datos cuantitativos, los más comunes son¹⁴⁸:

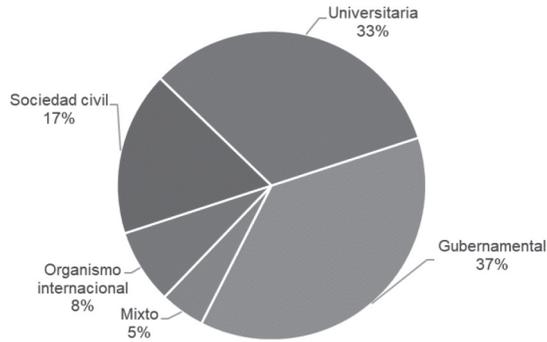
1. *Listas*: Son representaciones visuales donde se colocan de manera consecutiva en horizontal o vertical elementos que en su totalidad forman parte de un conjunto, pueden tener una lógica de ordenamiento o no (véase gráfico 2).
2. *Tabla y matriz*: Presentan datos organizados por columnas y filas, las primeras pueden ser solo un grupo de filas y columnas (véase tabla 1), mientras que la segunda tiene varias columnas y filas, y en algunas de ellas pueden estar anidadas (véase matriz 1).
3. *Continuo*: sirve para mostrar datos numéricos o categóricos de una categoría sobre un eje horizontal distribuidos de menor a mayor (véase gráfico 10).
4. *Pastel*: Son circulares y muestran proporciones y porcentajes (véase gráfico 3).

147. Ralph Lengler y Martín Eppler, "Towards a Periodic Table of Visualization Methods for Management" *IASTED Proceedings of the Conference on Graphics and Visualization in Engineering*, Clearwater, Florida, USA, 2007. https://www.visual-literacy.org/periodic_table/periodic_table.pdf

148. Para una visión gráfica de estos y más elementos, se recomienda revisar la tabla periódica de los medios de visualización: c

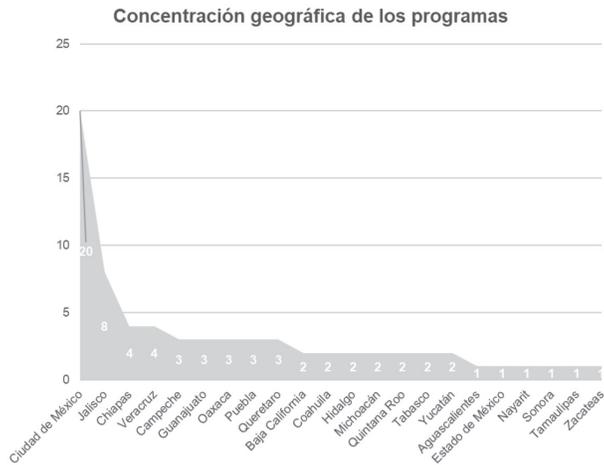
5. *Barras*: Muestra comparaciones numéricas de dos o más variables representando sus valores por lo largo de las barras horizontales o verticales. Pueden ser simples donde muestran solo un conjunto, múltiples donde se muestran varios conjuntos uno al lado las otras o apiladas para mostrar segmentos representativos de un total hipotético del 100%. (véase gráfico 1)
6. *Histograma*: Muestra gráficamente a partir de columnas verticales una distribución de datos a través de un periodo de tiempo delimitado, por lo que cada barra representa una frecuencia de intervalo con valor numérico (véase gráfico 5).
7. *Líneas*: Se utiliza para representar frecuencias, tendencias y relaciones de valores numéricos en un lapso de tiempo o continuum específico en dos ejes, siendo regularmente el eje X el de la categoría de tiempo, mientras que el Y corresponde a las frecuencias (véase gráfico 1).
8. *Áreas*: muestran totales acumulados a lo largo de un eje ya sea temporal o espacial. Pueden ser simple, para mostrar solo una categoría sobre los ejes; proporcional para mostrar valores porcentuales con respecto a un 100% hipotético y apiladas para comparar diversos conjuntos (véase gráfico 4).
9. *Planos cartesianos*: Muestra las intersecciones generadas por coordenadas a partir de dos rectas numéricas perpendiculares (una horizontal y otra vertical).

Gráfico 3
Ejemplo de gráfico de pastel



Fuente: Mariscal y Zanini.¹⁴⁹

Gráfico 4
Ejemplo de gráfico de área



Fuente: Mariscal, 2021.¹⁵⁰

149. José Luis Mariscal y Melissa Zanini, "Mapeo de los observatorios...", 20.

150. Mariscal, "Formación e investigación...".

Gráfico 5
Ejemplo de histograma



Fuente: Elaboración propia.

Los gráficos de visualización de información transforman los datos en una imagen cuyo propósito es ampliar la cognición, entre ellos encontramos:

1. *Radial o de araña*: Compara diversas variables cuantitativas en un área en forma de radial definido por una escala numérica de ejes y la ubicación de los datos va a depender de su valor a lo largo de los diversos ejes; la interconexión de los puntos forma un polígono (véase gráfico 6).
2. *Mapa de datos*: Muestran datos cuantitativos en una zona geográfica definida, de tal manera que es posible observar variaciones o patrones al representar los valores numéricos con colores o degradados de un color (véase gráfico 7).
3. *Mapa de árbol*: Se utilizan para mostrar jerarquías presentando datos cuantitativos de dos o más categorías representados por áreas proporcionales a un 100% hipotético (véase gráfico 8).

4. *Árbol hiperbólico*: Muestra la interconexión de diferentes elementos organizados por conjuntos plasmados en un área de manera radial o circular (véase diagrama 21).
5. *Línea de tiempo*: muestra gráficamente una sucesión de eventos de una categoría en orden cronológico de manera secuencial.
6. *Diagrama de flujo*: se utiliza para graficar etapas secuenciales de un proceso de flujo de trabajo (véase diagrama 16).
7. *Diagrama de Venn*: También conocido como diagrama de conjuntos, muestra las relaciones lógicas entre dos o más conjuntos de datos con al menos una intersección de elementos en común (véase diagrama 6).
8. *Nube de palabras*: a partir de la imagen de una nube compuesta con palabras, muestra datos cuantitativos de frecuencias y su representación visual es el tamaño de la letra siendo las más grandes las que mayor valor numérico tienen (véase gráfico 9).
9. *Diagrama de agrupamiento*: Se usa para mostrar la afinidad, interrelación y agrupamiento de diversos elementos (véase diagrama 17).
10. *Diagrama de ciclo*: Muestra la interconexión de diferentes elementos que se realiza de manera repetitiva (véanse diagramas 3, 14 y 24).

Gráfico 6
Ejemplo de gráfico radial



Fuente: Mariscal y Zanini, 2021.¹⁵¹

Gráfico 7
Ejemplo de mapa de datos

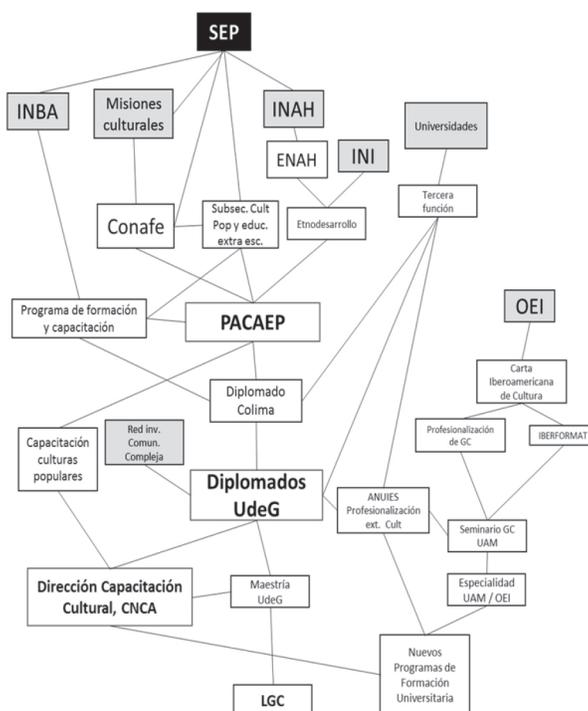


Fuente: Mariscal, 2021.¹⁵²

151. Mariscal y Zanini, “Mapeo de los observatorios...”, 25.

152. Mariscal, “Formación e investigación...”.

Ejemplo de diagrama de agrupamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de Mariscal, Arreola y Brambila.¹⁵⁵

Los gráficos de visualización de conceptos muestran gráficamente conceptos, ideas, planes y análisis de información de carácter cualitativo. Entre otros, los más comunes son:

1. **Círculos concéntricos:** Permite observar los elementos que forman parte de otros más (véanse diagramas 4 y 8).

155. José Luis Mariscal Orozco, Valentina Arreola Ochoa y Blanca Brambila Medrano, “La profesionalización de la Gestión Cultural en México: apuntes de un proceso en marcha” en *Panorama da gestão cultural na Íbero-américa*. Eds. Rubim, Yañez y Bayardo (Salvador: EDUFBA, 2016). <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/840/Brasil.pdf>

2. Diagrama de campos de fuerza: muestra la relación que ejercen dos o más variables sobre otro elemento en común (véase diagrama 1)
3. Mapa mental: se usa para mapear ideas o conceptos que se relacionan de manera no lineal a partir de un punto de origen central (véase diagrama 25).
4. Mapa mental piramidal: también llamado diagrama de árbol u organigrama es utilizado para representar una jerarquía de forma piramidal teniendo un elemento central del que se desprenden diferentes ramas (véase diagrama 2).
5. Mapa conceptual: muestra gráficamente un mapeo de conceptos que se relacionan, pero desde un principio de jerarquización (véase diagrama 25).
6. Diagrama de opuestos: Muestra dos o más variables mutuamente excluyentes (véase diagramas 5 y 22).
7. Diagrama de carriles: Es un tipo de diagrama de flujo, pero cada carril representa a la persona, instancia responsable de su realización.
8. Diagrama de Gantt: También conocido como cronograma, permite mostrar gráficamente la realización secuencial de una serie de actividades mostrando los tiempos de inicio y finalización esperados (véase diagrama 12).

Los métodos de visualización de metáforas muestran gráficamente posición de la información de manera organizada y estructurada transmitiendo con ello una idea o configuración de la información utilizando una metáfora. Entre las más comunes se encuentran:

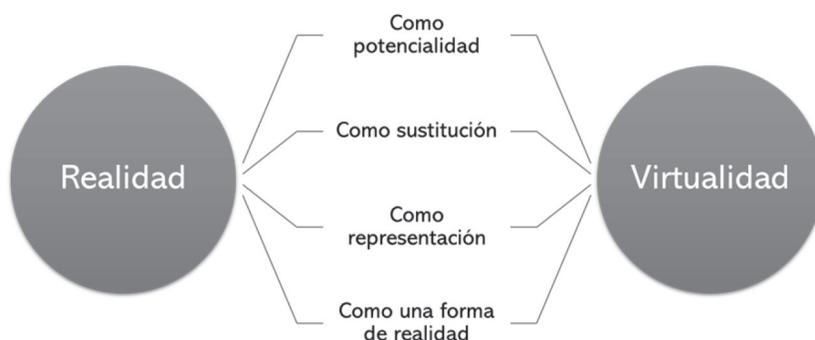
1. *Árbol*: Muestra diferentes ramas que se derivan de un elemento principal (véase diagrama 19).
2. *Puente de oposición*: Hace énfasis en la existencia de dos elementos que no tienen una intersección pero que su interacción se

da a través de uno o más elementos que funcionan como puentes conectores (véase diagrama 18).

3. *Iceberg*: Pone énfasis en que algunos elementos solo son visibles superficialmente, pero que en realidad hay otros más en la medida en que se va profundizando en su observación y análisis (véase ilustración 1).
4. *Paisaje*: Representa ideas, conceptos o categorías a partir de la composición de un paisaje vinculado con la idea principal que se quiere comunicar (véase ilustración 3).

Diagrama 18

Ejemplo de puente de oposición



Fuente: Elaboración propia a partir de Chan y Mariscal, 2020.¹⁵⁶

La visualización de estrategias, son gráficos y diagramas que permiten “comunicar el análisis, desarrollo, formulación, comunicación e implementación de estrategias en las organizaciones”¹⁵⁷. Entre otras podemos encontrar:

156. Chan Núñez, María Elena y José Luis Mariscal Orozco, *Cultura y transformación digital: oportunidades para el desarrollo de nuevas competencias* (Villahermosa: Secretaría de Cultura, 2020). http://culturatabasco.gob.mx/wp/wp-content/uploads/2021/01/cultura_digital.pdf

157. Ralph Lengler y Martín Eppler, “Towards a Periodic...”, 4.

1. *Mapa de estrategias*: Muestra de manera visual la estrategia que se implementará mostrando los elementos que la componen y su interrelación (véase diagrama 15).
2. *Diagrama de pescado*: Muestra las relaciones de causa – efecto entre un conjunto de elementos que influye sobre una situación concreta (véase diagrama 13).
3. *Diagrama de Espray*: Muestra diferentes elementos interconectados de manera no lineal para representar divergencia con respecto a un punto central desde el que parte la idea o la acción.
4. *Estructura de desglose*: Se utiliza para mostrar los diversos entregables (o conjunto de ellos) y sus requerimientos para su realización (véase diagrama 20).
5. *Árbol de decisión*: Se emplea para identificar las posibles problemas, riesgos o decisiones que se deben tomar y los beneficios y/o costos que se asumen en cada posibilidad. (véase diagrama 23)

Finalmente están los métodos de visualización compuesta que articula dos o más gráficos anteriormente expuestos y que se utiliza para complementarse mutuamente y de esa manera representar gráficamente la idea que se pretende comunicar.

Gestión de proyectos de intervención

La gestión de proyectos implica la realización de un proyecto a través de las diferentes fases generales explicadas al inicio de este capítulo. El proyecto de intervención contiene en sí mismo una serie de lineamientos conceptuales, metodológicos, técnicos, operativos y financieros para su implementación, no obstante, es solo un documento que prevé posibilidades actuación, pues una vez que se comienza a

operar requiere hacer adecuaciones, sobre todo de carácter operativo y financiero, para que podamos llevarlo a cabo y lograr sus objetivos.

Existen diversos métodos, estrategias y herramientas para implementar un proyecto, por lo que el gestor cultural puede elegir el que más le convenga y sea adecuado tanto al tipo de proyecto, a su contexto institucional o a su gusto y experiencia personal. Así pues, la forma de gestionar la implementación de proyectos en algunos casos está definida en manuales organizacionales o institucionales de las instancias donde está adscrito o se promueve el proyecto; otros se relacionan con algún modelo de administración en especial y otros tantos más, simplemente van realizando las actividades planeadas y en el camino van resolviendo lo que se les va presentando.¹⁵⁸

Pero es importante tener en cuenta que el plan de trabajo nos indica las actividades que debemos realizar en las diferentes fases, el momento en que se tienen que realizar y las personas responsables de su operación, no obstante, a la par de la ejecución de las acciones programadas, se dan una serie de procesos transversales a todas las fases del ciclo de vida del proyecto, que requieren ser reconocidas por el equipo de trabajo y en especial por la persona que estará a cargo de la dirección del proyecto. De acuerdo con el Project Management Institute¹⁵⁹ estos procesos pueden ser organizados en nueve áreas de conocimiento:

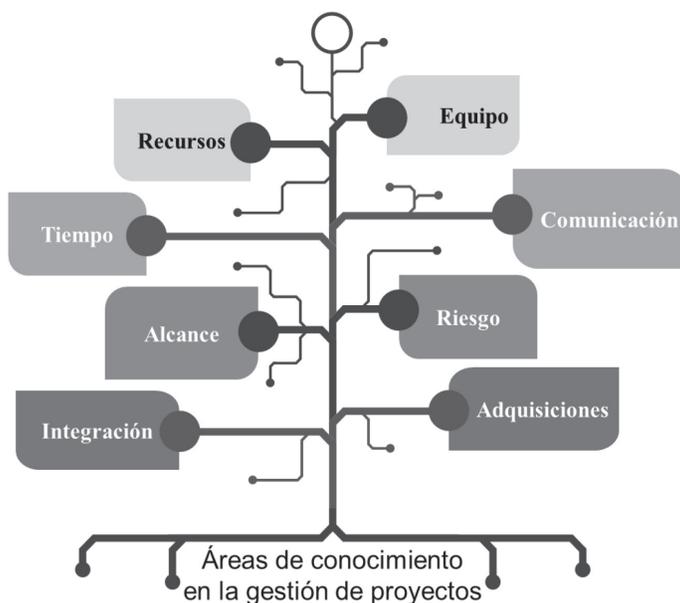
158. Más que presentar un método de implementación concreto, aquí presentaremos algunas orientaciones, lineamientos, estrategias y herramientas que pueden ser consideradas para la gestión del proyecto, con la idea de que sea el lector quien elija qué le es pertinente para su tipo de proyecto y el contexto donde se desarrolla.

159. También conocido como PMI, es una organización estadounidense de profesionales en la gestión de proyectos que generan métodos, lineamientos y normas para esta actividad profesional, regularmente enfocado a sector privado, no obstante, para los fines de esta obra, solo se tomarán y adaptarán algunos elementos que son relevantes para el ámbito cultural por lo que no es la norma literal del PMI. Como sucede con otras profesiones y disciplinas, la gestión cultural toma algunos elementos conceptuales, metodológicos y técnicos que le son relevantes y adecuados para apropiarlos y aplicarlos como parte de su práctica profesional.

1. Gestión de la integración.
2. Gestión del alcance.
3. Gestión del tiempo.
4. Gestión de los recursos
5. Gestión de la calidad.
6. Gestión del equipo de trabajo
7. Gestión de las comunicaciones
8. Gestión de los riesgos.
9. Gestión de las adquisiciones.

Diagrama 19

Áreas de gestión del conocimiento en la implementación de proyectos



Fuente: Elaboración propia con adaptaciones a partir del Project Management Institute, 2004.¹⁶⁰

160. Project Management Institute, *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición (Guía del PMBOK®)* (Newtown Square: Project Management Institute, 2004).

El área de conocimiento de la *gestión de la integración del proyecto* considera todas aquellas acciones e instrumentos que permiten realizar un seguimiento en la definición, aprobación, ajustes y finalización del documento que llamamos proyecto, por ello incluye la identificación, definición e integración de la información, los procesos y las acciones que requiere el proyecto para su desarrollo, esto incluye:

1. Gestionar la documentación que sirve de base para el diseño del proyecto, como los documentos del Estado del Arte, recursos informativos sobre la problemática a atender y el contexto, artículos y libros utilizados para la conceptualización, entre otros.
2. Adquirir, registrar, organizar y resguardar la documentación técnica que es utilizada para trámites con diversas instancias (patrocinadores, instituciones gubernamentales, entre otros), como puede ser las reseñas curriculares y documentos de identificación oficial del equipo de trabajo, el acta constitutiva (en caso de ser colectivo, organización o empresa), estudios técnicos, permisos, fallos, etcétera.
3. El estudio para la identificación de la necesidad, problemática u oportunidad que requiere nuestra atención, ya sea una investigación realizada previamente o bien el ejercicio de diagnóstico como parte de la construcción del proyecto.
4. Elaborar y resguardar del proyecto cultural y sus diferentes versiones de acuerdo con su destinatario.
5. Documentar los productos que se van generando como parte de la implementación.
6. Realizar el control integrado de cambios.
7. Elaborar los productos de socialización de los resultados del proyecto.

La *gestión del alcance del proyecto* incluye procesos y herramientas que permiten garantizar que el proyecto considere e incluya todos

los requerimientos, acciones y productos estrictamente necesarios para completar satisfactoriamente el proyecto. Estos procesos son:

1. Definir y recopilar los requisitos del proyecto
2. Definir las características y funciones del producto o servicio cultural.
3. Definir el alcance geográfico y de destinatarios del proyecto.
4. Crear una Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).
5. Verificar la aceptación de los entregables.
6. Controlar los cambios del alcance del proyecto.

La Estructura de Desglose de Trabajo es una herramienta que permite desglosar y jerarquizar el trabajo que se debe realizar en cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto, con el fin de distribuir las responsabilidades y dar seguimiento a su implementación. Se debe elaborar con el equipo de trabajo considerando las actividades que se deben realizar, los “paquetes de trabajo” (relacionado con las líneas de acción del proyecto), los entregables que se deben generar (resultado de cada actividad) y el equipo de trabajo con que se cuenta.

Existen diferentes variables que van a depender del tipo de proyecto y herramienta que se utilice (no es lo mismo hacerlo en un Excel que en una aplicación diseñada para ello). No obstante, en términos generales, hay dos formas de visualizar este instrumento:

1. Utilizando una tabla o matriz donde se realiza el desglose detallado de las acciones, tareas, fechas, responsables y demás elementos que el equipo considere necesarias.
2. Utilizando un diagrama de estructura de desglose donde se muestra las diversas líneas y sus acciones a realizar.

Tabla 18

Ejemplo de estructura de desglose de tareas en forma de tabla

Fase	Acción	Actividades	Tarea	Inicio	Final	Responsable
Preproducción	Talleres	Invitación a talleristas	Invitar y concretar tallerista de Rakú	5-ene-05	19-abr-05	Arturo
Preproducción	Talleres	Invitación a talleristas	Invitar y concretar tallerista de embalaje	5-ene-05	19-abr-05	Verónica
Preproducción	Talleres	Invitación a talleristas	Invitar y concretar tallerista de petatillo	5-ene-05	19-abr-05	Arturo
Preproducción	Talleres	Compra de materiales	Cotización	20-abr-05	20-may-05	Gloria
Preproducción	Talleres	Compra de materiales	Compra	1-jun-05	16-jun-05	Gloria
Preproducción	Talleres	Organización y adecuación del espacio	Análisis de los espacios con los talleristas	20-abr-05	6-may-05	Viviana
Preproducción	Talleres	Organización y adecuación del espacio	Adecuaciones del espacio	12-jun-05	20-jun-05	Viviana y Gloria
Preproducción	Mesas de análisis	Invitación moderadores y relatores	Invitación a moderadores	24-abr-05	8-may-05	Arturo
Preproducción	Mesas de análisis	Invitación moderadores y relatores	Invitación a relatores	24-abr-05	8-may-05	Manuel
Preproducción	Mesas de análisis	Trabajo con moderadores y relatores	Taller de capacitación con moderadores y relatores	25-may-05	26-may-05	José Luis
Preproducción	Mesas de análisis	Trabajo con moderadores y relatores	Reunión con relatores y productores del CD	1-jun-05	1-jun-05	Manuel

Fase	Acción	Actividades	Tarea	Inicio	Final	Responsable
Preproducción	Conferencias	Contactar y confirmar participación de conferencistas	Conferencista fuentes de financiamiento	5-ene-05	19-abr-05	José Luis
Preproducción	Conferencias	Contactar y confirmar participación de conferencistas	Conferencista exportación de artesanías	5-ene-05	19-abr-05	Arturo Becerra
Preproducción	Conferencias	Contactar y confirmar participación de conferencistas	Conferencista cooperativas artesanales	5-ene-05	19-abr-05	María Elena
Preproducción	Conferencias	Seguimiento conferencistas	Envío de invitación oficial	20-abr-05	26-abr-05	María Elena
Preproducción	Conferencias	Seguimiento conferencistas	Solicitar y asegurar requerimientos técnicos	24-abr-05	1-jun-05	Gloria
Preproducción	Conferencias	Seguimiento conferencistas	Compra y envío de reservaciones de pasaje y hospedaje	6-may-05	1-jun-05	Gloria

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama 20

Ejemplo de estructura de desglose de tareas en forma gráfica



Fuente: Elaboración propia.

La gestión del tiempo del proyecto son los procesos y herramientas que permiten dar seguimiento y asegurar la conclusión del proyecto a tiempo acorde a la limitación que se definió en los alcances; esto implica:

1. Definir y asignar los tiempos requeridos para la realización de las actividades programadas en el proyecto.
2. Establecer la secuencia que tendrán las actividades organizadas por fases.
3. Estimar tipo y cantidades de recursos necesarios para la realización de las actividades del cronograma.
4. Elaborar un cronograma y llevar su seguimiento y control.
5. Conformar una agenda o calendario de trabajo del proyecto compartido a todos los miembros del equipo.
6. Controlar los cambios del cronograma.

La gestión de los recursos del proyecto incluye los procesos y herramientas que permiten la procuración, planificación, estimación, asignación y control de los recursos y costos del proyecto de acuerdo con el presupuesto asignado o aceptado, las acciones más comunes correspondientes a este proceso son:

1. Definir los recursos necesarios para su implementación.
2. Estimar el costo del proyecto.
3. Definir el presupuesto y organizarlo por tipos de recursos.
4. Realizar acciones para el financiamiento del proyecto.
5. Controlar y documentar las variaciones de los costos y controlar los cambios del presupuesto.

Por la extensión y la importancia que tiene el tema del financiamiento en los proyectos culturales, consideramos que su exposición merece un tratamiento especial que no podremos otorgarle en este escrito, por lo que sugerimos al lector consultar los textos de Noriega

y Murray,¹⁶¹ Gras,¹⁶² Aguilar,¹⁶³ Cejudo y Ramil,¹⁶⁴ y Martínez.¹⁶⁵ No obstante, hay cinco elementos a considerar en la procuración de fondos:

1. Reconocer las fuentes de financiamiento internas que cuenta el proyecto.
2. Identificar las posibles fuentes de financiamiento externas directas por la generación y venta de productos y servicios que genera el propio proyecto.
3. Identificar las posibles fuentes de financiamiento externas indirectas que requieren la relación con otras instancias.
4. Tener claridad con respecto al tipo de relación que se establece con las fuentes de financiamiento.
5. Definir la o las estrategias de financiamiento más adecuadas y pertinentes para la realización del proyecto.

161. María Elena Noriega y Milton Murray, *Apoyo financiero ¿Cómo lograrlo?* (México: Editorial Diana, 1995).

162. Aline Gras, *Procuración de fondos para la promoción cultural* (México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2005).

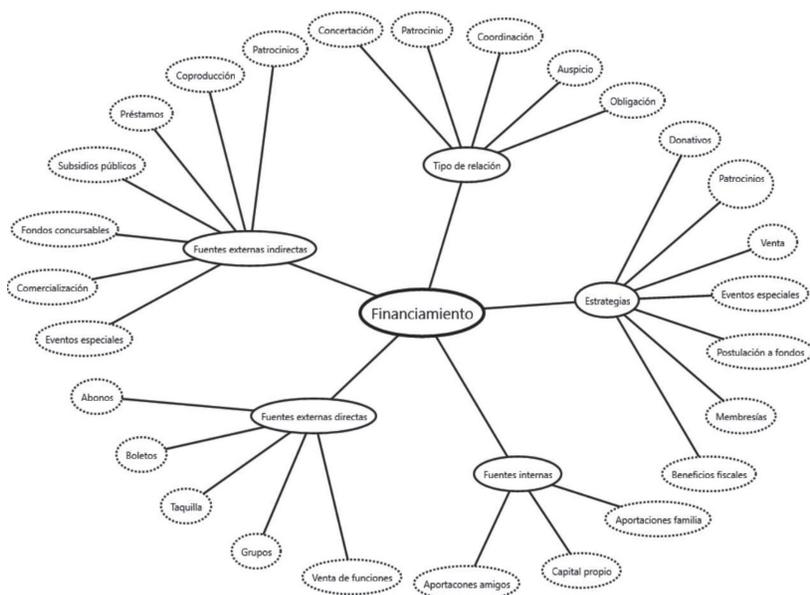
163. Alejandro Aguilar Velasco, *Cuaderno 2. Gestión de recursos para proyectos culturales*, Cuadernos para la gestión cultural municipal, volumen I Diseño de la acción cultural (Guadalajara: Secretaría de Cultura de Jalisco, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2012). <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/4/V-I%20dise%C3%B1o%20de%20la%20accion%20cultural.pdf>

164. Arancha Cejudo y Xosé Ramil, *Crowdfunding, financiación colectiva en clave de participación* (Madrid: Asociación Española de Fundraising, 2013). http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/crowdfunding_1563827583.pdf

165. Leticia Martínez Gil, *Financiamiento y procuración de fondos*, (México: Fundación Zicaro, A.C., 2013). <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/I.%20SOCIEDAD%20CIVIL/PROCURACI%C3%93N%20DE%20FONDOS/Financiamiento%20y%20Procuraci%C3%B3n%20de%20Fondos.%20Manual%20del%20participante.pdf>

Diagrama 21

Componentes para considerar en la procuración de fondos para proyectos culturales



Fuentes: Elaboración propia a partir de Aguilar.¹⁶⁶

La *gestión de la calidad del proyecto* involucra los procesos, criterios y herramientas relacionadas con la definición, implementación, control, y vigilancia que garantice la calidad de los productos, servicios y resultados que se esperan que el proyecto genere acordes a los objetivos y metodología definida. Entre ellos se encuentra:

1. Definir y caracterizar los criterios de calidad que tendrá los productos y/o servicios.
2. Definir y caracterizar los resultados esperados y sus criterios de evaluación.

166. Alejandro Aguilar Velasco, "Cuaderno 2. Gestión de recursos ..."

3. Realizar acciones que permitan el aseguramiento de la calidad.
4. Diseñar e implementar acciones de evaluación y sistematización del proyecto.
5. Diseñar e implementar instrumentos de evaluación.
6. Controlar la calidad a través de la supervisión de los resultados del proyecto en sus diferentes fases.

La *gestión de equipo de trabajo* incluye los procesos, estrategias y herramientas que permiten la organización y coordinación de las personas que participan como parte del grupo que hace posible la realización del proyecto, esto incluye:

1. Identificar las necesidades de personal a partir de las actividades que requiere el proyecto
2. Caracterización de las funciones a desempeñar y de los perfiles de los participantes.
3. Conformar el equipo de trabajo.
4. Desarrollar las competencias del equipo de trabajo.
5. Coordinar el equipo de trabajo.

Es importante tener en cuenta que los diferentes niveles de recursos humanos que tiene el proyecto, el primero corresponde al equipo base, el cual es el grupo primario de personas que son las que impulsan la iniciativa cultural; después, se encuentran personas que colaboran en alguna actividad específica o por tiempo limitado ya sea como colaboradores o voluntarios; y el último es el personal externo que se suele contratar para la realización de algunas actividades muy particulares o por un tiempo muy limitado, que aunque prestan su servicios de manera temporal, es importante que también sientan que contribuyen al proyecto como parte de un gran equipo.

Dependiendo la amplitud del proyecto, en algunas ocasiones será necesario elaborar cartas descriptivas de puesto donde se indique

el perfil requerido, sus funciones y responsabilidades, en algunos otros más pequeños, bastará con definir claramente cuáles qué tipo de actividades se debe realizar y el tipo de perfil que requiere tener la persona que lo realizará.

Sin embargo, independientemente de las funciones específicas que realicen las personas, en los equipos se suelen asumir ciertos roles que están relacionados con la trayectoria y personalidad de los integrantes, pues dependiendo sus habilidades y potencialidades es el papel que van a desempeñar. En la gestión de proyecto se suele articularse formas distintas de pensamiento y de trabajo. El pensamiento abstracto permite la generación de nuevas ideas, de visualizar soluciones y mundos posibles proyectando hacia el futuro; en cambio el pensamiento concreto permite situar a las personas en el aquí y ahora, pero también en los hechos, así como la concreción y materialización de las cosas. Por su parte, el trabajo intelectual se centra en el análisis, la racionalidad y la creatividad; mientras que el trabajo práctico desarrolla habilidades manuales y de operación.

Todas las personas tenemos estos cuatro elementos, sin embargo, están desarrolladas de diferentes formas y niveles, por lo que el cruce o combinación de estos van definiendo perfiles diferenciados que dibujan roles que asumen los miembros del equipo, en ese sentido se identifican cuatro tipos:

1. *Visionario*: Tiene una mayor habilidad de pensamiento abstracto y trabajo intelectual, por lo que son capaces de identificar con mejor claridad las problemáticas y suelen visualizar las posibles soluciones. Son los que suelen poner las ideas semilla que se convertirán en proyecto, pero tienen muchas deficiencias a la hora de planear y operar las actividades.
2. *Planeador*: Sus mejores habilidades están en el pensamiento concreto y en el trabajo intelectual, por lo que son capaces de realizar proyecciones de elementos concretos que se requieren

para la concreción de los objetivos del proyecto. Suelen realizar las planeaciones de manera ágil, pero requieren de una idea inicial desde la cual partir.

3. *Ejecutor*: Sus habilidades más desarrolladas están relacionadas con el pensamiento concreto y el trabajo práctico, por lo tanto, son las personas idóneas para operar y dar seguimiento a las acciones. Su saber práctico les permite tomar decisiones en el momento y resolver problemas de una manera práctica e inmediata en la fase de la implementación, sin embargo, requieren de un plan de trabajo más o menos definido pues se les dificulta diseñar acciones estratégicas.
4. *Revisor*: Su mayor habilidad está relacionada con el pensamiento abstracto y el trabajo práctico, por lo que son los miembros del equipo que son los primeros en identificar cuando algo no está desarrollándose de la manera correcta o prevén que algo no va a funcionar, por lo que son hábiles para proponer posibles rutas de acción o ajustes necesarios para el logro de los objetivos (véase diagrama 22).

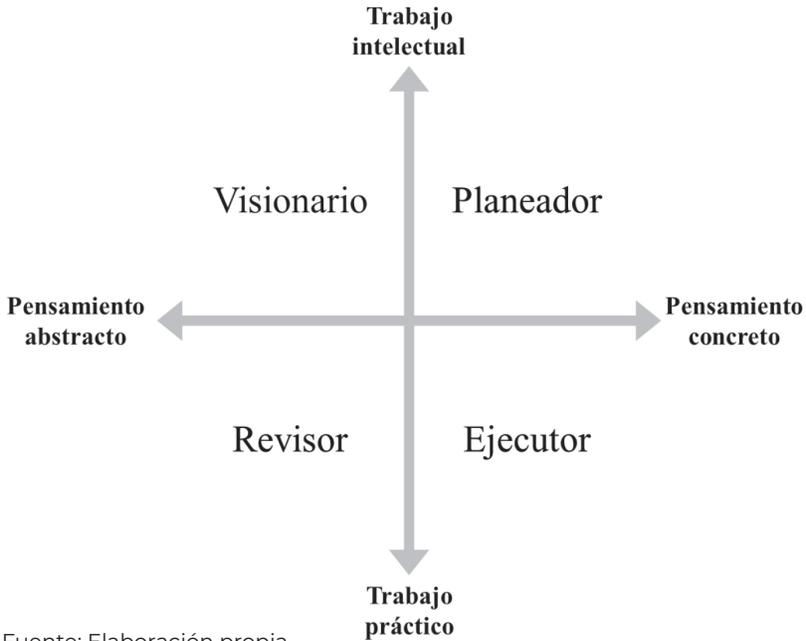
Existe una gran cantidad de recursos informativos relacionados con la gestión del equipo de trabajo que el lector podrá buscar y recuperar en la red, la mayoría de éstos están dirigidos al ámbito empresarial o educativo, por ello si se desea profundizar en el tema sugerimos la consulta de los textos de Hayes,¹⁶⁷ Lorenzo y Martínez,¹⁶⁸ García y

167. Nicky Hayes, *Dirección de equipos de trabajo. Una estrategia para el éxito* (Madrid: Paraninfo, 2003).

168. Ana Rosa Lorenzo Vila y Miguel Martínez López, *Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización* (Madrid: Traficante de Sueños, 2005) <http://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/Asambleas%20y%20reuniones-TdS.pdf>

Diagrama 22

Funciones de los miembros del equipo según sus habilidades de pensamiento y trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Cordero,¹⁶⁹ Medina,¹⁷⁰ los cuales pueden ser aplicados a las dinámicas y peculiaridades de los proyectos culturales.

Por su parte, la *gestión de la comunicación* incluye los procesos, estrategias, criterios e instrumentos relacionados con la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y socialización de la

169. Francisco García Fernández y Ana Emilia Cordero Borja, "Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento", *Visión Gerencial* no. 1 (2008):45-58. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545878011>

170. Nuria Medina Arrizabalaga, *Gestión de equipos eficaces: influir y motivar* (Madrid: Editorial CEP, 2018). <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/ManualGestiondeequiposefic-NuriaMedinaArrizabalaga.pdf>

información relacionada con el proyecto hacia los interesados, los más relevantes son:

1. Definir las necesidades de información y comunicación del proyecto.
2. Poner a disposición de los interesados del proyecto la información necesaria de manera oportuna.
3. Definir e implementar estrategias y medios para la comunicación entre el equipo de trabajo.
4. Implementar estrategias de promoción y difusión de las actividades culturales programadas en el proyecto.
5. Informar los avances del proyecto.
6. Socializar los resultados del proyecto.

Para Hernández, en la comunicación de la cultura hay cuatro niveles cuyas diferencias tienen que ver con la complejidad de sus acciones:

Comunicar: Se entiende como el primer nivel que abarca todas las etapas. Se refiere a compartir una información a otra persona, teniendo un lenguaje común (palabras, gestos, entre otros) que permita darse a entender con los demás. Por ejemplo, dar una orden o compartir una información.

Difundir: En él la intencionalidad es mayor, permite transmitir contenidos que tienen una especialización. Hay un propósito específico para extender una información. Por ejemplo, compartir una información con un público mayor y esperando una respuesta a ello, como la invitación a un concierto.

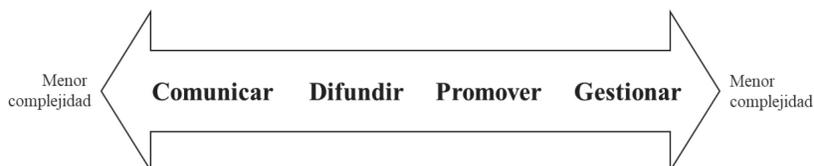
Promover: Es el impulso que se le da a algo para lograr un proceso en la realización de un logro. Conlleva un objetivo que abarca una temporalidad mayor, tratando de establecer un conocimiento o práctica que perdure en las personas. Por ejemplo, la formación de públicos en una actividad particular, como la costumbre de asistir a eventos musicales.

Gestionar: Compuesto de procesos y actividades, involucra un trabajo más amplio y la planeación sistemática de los esfuerzos para lograr el fin propuesto. Por ejemplo, la formación de públicos en torno a una institución (museística,

centro cultural, etc.) involucra no sólo la asistencia, sino la formación en torno a la acción cultural.¹⁷¹

Gráfico 10

Niveles de complejidad en la comunicación de la cultura



Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández, 2012.

Existen diferentes estrategias e instrumentos que están relacionados con cada uno de estos niveles¹⁷² por lo que el equipo de trabajo deberá realizar un diagnóstico de necesidades de comunicación y a partir de ahí definir cuáles serán las estrategias, herramientas y medios a utilizar como parte de la implementación del proyecto. Para profundizar en el tema sugerimos la lectura de Quero,¹⁷³ Leal y Quero,¹⁷⁴ Hernández¹⁷⁵ y Trujillo y González.¹⁷⁶

171. Luis Gabriel Hernández Valencia, *Cuaderno 3. Estrategias de comunicación de la cultura. Cuadernos para la gestión cultural municipal. Vol. I. Diseño de la Acción Cultural* (Guadalajara: Secretaría de Cultura de Jalisco, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2012): 108. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/4/V-I%20dise%C3%B1o%20de%20la%20accion%20cultural.pdf>

172. Por ejemplo: La lista de correos para la comunicación, el cartel para la difusión, la exposición para la promoción o las comunidades virtuales en redes sociales para la gestión.

173. María José Quero Gervilla, “5.2 La comunicación cultural” en *Manual Atalaya Apoyo a la Gestión Cultural*, (Cádiz: Universidad de Cádiz, sf). <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/comunicacion-cultural>

174. Antonio Leal Jiménez y María José Quero Gervilla, *Manual de marketing y comunicación cultural* (Cádiz: Universidad de Cádiz, 2011). <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/238>

175. Luis Gabriel Hernández, *Cuaderno 3. Estrategias...*

176. Janny Amaya Trujillo y Rodrigo González Reyes, “Comunicación de la cultura. Trayectorias de un concepto esquivo” en *Conceptos clave para la gestión cultural. Enfoques desde Latinoamérica. Volumen II*. Eds. José Luis Mariscal y Úrsula Rucker (Santiago: Ariadna Ediciones, 2019): 53-77. <https://ariadnaediciones.cl/images/pdf/conceptosII.pdf>

La *gestión del riesgo del proyecto* son aquellos procesos e instrumentos relacionados con la definición, análisis y control de los riesgos que puede tener el proyecto y que es necesario visualizarlos y en su momento enfrentarlos para poder lograr los objetivos y en los tiempos, formas y recursos con los que fueron programados. Esto implica:

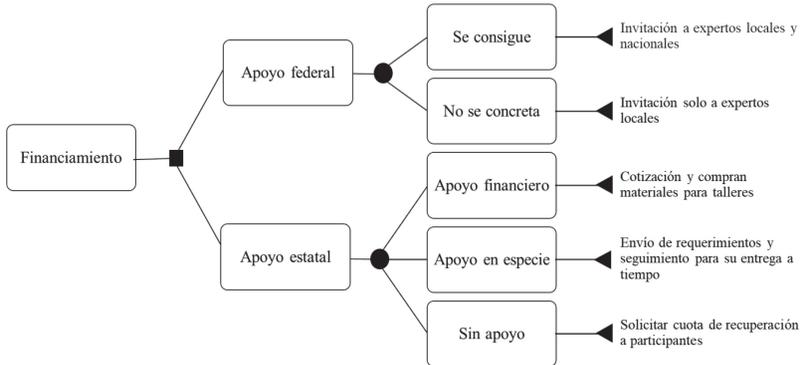
1. Identificar posibles riesgos que puedan afectar al proyecto.
2. Analizar y priorizar los riesgos.
3. Desarrollar acciones preventivas y de atención para reducir amenazas y problemas en la operación.
4. Seguimiento y control de los riesgos a partir de la evaluación y documentación constante generando acciones atención de problemas y mejora de resultados.

Es importante que el equipo de trabajo en conjunto identifique los posibles riesgos en cada una de las fases y definan las alternativas de acción y posibles decisiones que podrían tomarse para el logro de los objetivos. Una herramienta de gran utilidad para ello es el árbol de decisiones él tiene cuatro componentes:

1. El elemento que podría representar algún riesgo y que será motivo de decisión.
2. Los subelementos o nodo de decisión con respecto al primero.
3. Los posibles escenarios que se pueden presentar.
4. La consecuencia, costo o beneficio que implicará la toma de ese escenario posible.

Diagrama 23

Ejemplo de árbol de decisiones como herramienta de la gestión de riesgos



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la última área de conocimiento es la *gestión de adquisiciones*, son los procesos, criterios e instrumentos relacionados con la adquisición, compra o renta de productos y servicios necesarios para la realización del proyecto, entre los cuales se encuentran:

1. Determinar qué comprar y cuando hacerlo.
2. Identificar requerimientos técnicos e identificar posibles proveedores.
3. Identificar los criterios administrativos del patrocinador relacionados con la comprobación y rendición de gastos.
4. Solicitar cotización y selección de proveedores.
5. Efectuar y administrar las adquisiciones.
6. Verificar la pertinencia de las adquisiciones.
7. Cerrar el contrato.

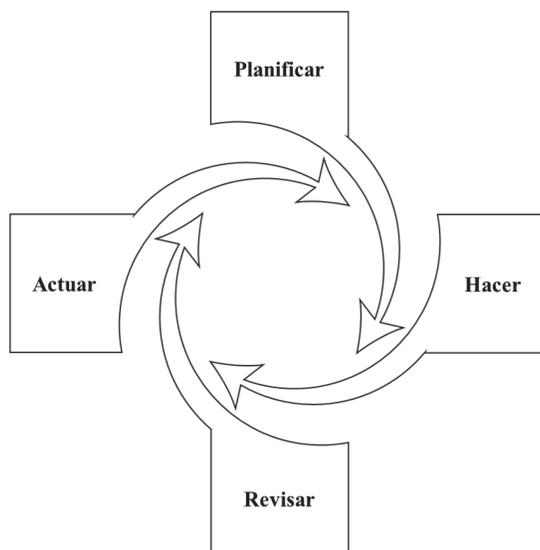
Todas las áreas de conocimiento anteriormente expuestas, independientemente de su tiempo de realización, la dirección de un pro-

yecto tiene un ciclo que es constante y transversal a todas las áreas de conocimiento y sus fases de realización el cual está constituido de cuatro elementos:

1. Planificar el proceso.
2. Hacer las actividades programadas.
3. Revisar las acciones implementadas
4. Actuar mejorando las acciones a partir de la revisión.

Diagrama 24

Procesos en la dirección de proyectos



Fuente: Elaboración propia con adaptaciones a partir del Project Management Institute, 2004.¹⁷⁷

Si cruzamos las áreas de conocimiento con las fases, podemos ver que a cada proceso tiene su relevancia dependiendo el momento de su implementación.

177. Project Management Institute, *Guía de los Fundamentos...*

Matriz 5

Actividades para realizar por áreas de conocimiento y fases

Áreas de conocimiento	FASES				
	Inicio	Diseño o planificación	Organización o ejecución	Seguimiento y control	Cierre
Gestión de la integración	Gestionar la documentación. Estudio de la necesidad, el problema o la oportunidad a atender (diagnóstico cultural).	Elaborar el documento del proyecto cultural.	Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto. Realizar el control integrado de cambios.	Cerrar el proyecto
Gestión del alcance		Definir y recopilar los requisitos del proyecto. Definir las características y funciones del producto o servicio cultural. Definir el alcance geográfico y de destinatarios del proyecto.	Crear una estructura de desglose de trabajo (EDT).	Verificar la aceptación de los entregables. Controlar los cambios del alcance del proyecto.	
Gestión del tiempo		Definir y asignar los tiempos requeridos para la realización de las actividades. Establecer secuencia que tendrán las actividades organizadas por fases. Estimar tipo y cantidades de recursos necesarios para la realización de las actividades del cronograma. Elaborar un cronograma	Conformar una agenda o calendario de trabajo del proyecto compartido con todos los miembros del equipo.	Controlar los cambios del cronograma.	

FASES					
Áreas de conocimiento	Inicio	Diseño o planificación	Organización o ejecución	Seguimiento y control	Cierre
Gestión de los recursos		Definir los recursos necesarios para su implementación. Estimar el costo del proyecto. Definir el presupuesto y organizarlo por tipos de recursos.	Realizar acciones para el financiamiento del proyecto.	Controlar y documentar las variaciones de los costos y controlar los cambios del presupuesto.	
Gestión de la calidad		Definir y caracterizar los criterios de calidad que tendrán los productos o servicios. Definir y caracterizar los resultados esperados y sus criterios de evaluación.	Diseñar e implementar acciones de evaluación y sistematización del proyecto. Diseñar e implementar instrumentos de evaluación.	Realizar acciones que permitan el aseguramiento de la calidad. Controlar la calidad a través de la supervisión de los resultados del proyecto en sus diferentes fases.	
Gestión del equipo de trabajo		Identificar las necesidades de personal a partir de las actividades que implica el proyecto.	Caracterización de las funciones a desempeñar y de los perfiles de los participantes. Conformar el equipo de trabajo. Desarrollar las competencias del equipo de trabajo.	Coordinar el equipo de trabajo.	

FASES					
Áreas de conocimiento	Inicio	Diseño o planificación	Organización o ejecución	Seguimiento y control	Cierre
Gestión de la comunicación			<p>Definir las necesidades de información y comunicación del proyecto.</p> <p>Definir e implementar estrategias y medios para la comunicación entre el equipo de trabajo.</p> <p>Implementar estrategias de promoción y difusión de las actividades culturales programadas en el proyecto.</p>	<p>Poner a disposición de los interesados del proyecto la información necesaria de manera oportuna.</p> <p>Informar los avances del proyecto.</p>	<p>Socializar los resultados del proyecto.</p>
Gestión de los riesgos			<p>Identificar posibles riesgos que puedan afectar al proyecto.</p> <p>Analizar y priorizar los riesgos.</p>	<p>Desarrollar acciones preventivas y de atención para reducir amenazas.</p> <p>Seguimiento y control de los riesgos.</p>	
Gestión de las adquisiciones		Determinar qué comprar y cuándo hacerlo.	<p>Identificar requerimientos técnicos e identificar posibles proveedores.</p> <p>Solicitar cotización y selección de proveedores.</p> <p>Efectuar y administrar las adquisiciones.</p>	<p>Identificar los criterios administrativos del patrocinador.</p> <p>Verificar la pertinencia de las adquisiciones.</p> <p>Cerrar contratos.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Socialización de los resultados

En la última parte de la fase de implementación y en la de cierre, se suelen visualizar los resultados que ha tenido el proyecto que se ha implementado. Los resultados suelen ser tangibles e intangibles, por lo que identificamos los siguientes tipos:

1. *Resultados esperados*: Son aquellos productos, servicios y/o cambios en los indicadores de la problemática que ya habían sido previstos y deseados como parte del diseño de del proyecto.
2. *Resultados no esperados*: Son aquellos que productos, servicios y/o cambios en la situación analizada o intervenida que no habían sido contemplados pero que son relevantes para los objetivos del proyecto.
3. *Nuevas necesidades*: Son aquellas necesidades que surgen a partir de la implementación o cierre del proyecto y que se relacionan con sus objetivos y/o población destinataria.
4. *Aprendizajes*: Son las nuevas competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que desarrolló el equipo de trabajo como parte de la implementación del proyecto.

La importancia de identificar y socializar los resultados radica no solo en “cacarear el huevo” (difundir sus resultados) sino también en retribuir la participación de la comunidad y recuperar aprendizajes que se generaron como parte de la implementación del proyecto. Por ello se requiere de la elaboración diversos materiales pues dependiendo el destinatario y su propósito, serán los medios y el formato.

Lo primero que debemos definir es el destinatario a quien estará dirigido el material de socialización de resultados. Pueden ser:

1. *Clientes*: Personas, instituciones o empresas que han contratado nuestros servicios de gestión cultural y a los cuales debemos informar los resultados que se obtuvieron.

2. *Comisión*: Grupo de personas que han sido asignadas por alguna instancia para la toma de decisiones con respecto a una problemática que se desea atender relacionado directa o indirectamente con nuestro proyecto.
3. *Público destinatario*: Personas a las que está dirigido el proyecto.
4. *Especialistas*: profesionistas, académicos, colegas y demás personas interesadas en conocer los resultados del proyecto.
5. *Medios de comunicación*: Personas, empresas y organizaciones que pueden difundir masivamente los resultados de nuestro proyecto.

Una vez que se identifica el destinatario, es necesario definir el propósito que tendrá nuestro material de socialización, se identifican 5 tipos:

1. *Toma de decisiones*: La información recabada a través de la investigación o intervención puede ser la materia prima para que terceros (personas o grupo de ellas) tomen decisiones con respecto a una problemática relacionada con nuestro proyecto.
2. *Divulgación*: Implica la comunicación de los resultados a un público no especializado, por lo que el lenguaje utilizado debe ser sencillo, claro y directo.
3. *Difusión*: Se comparte la información obtenida entre especialistas que comparten un área de conocimiento.
4. *Diseminación*: Es la socialización de la información entre pares especialistas del mismo campo disciplinar.
5. *Capacitación*: Se organiza y se pone a disposición la información de tal manera que sirva para procesos de formación lo cual requiere la utilización de un enfoque pedagógico para facilitar su comprensión y reproducción.

Cuando tenemos claro el destinatario y a su vez el propósito, se está en condiciones para elegir el medio que se puede utilizar, en términos generales son: textuales, visuales, audio, audiovisuales o multimedia.

1. *Reporte técnico*: Documento donde se expone de manera muy general los avances o resultados del proyecto, regularmente se presenta la información recolectada como parte de la implementación, pero aún no cuenta con una interpretación de los resultados o ésta es muy preliminar.
2. *Informe*: Documento que presenta los resultados finales de manera extensa.
3. *Ponencia*: Documento donde se exponen los avances o resultados finales organizados a la luz de un propósito particular convocado para su redacción o presentación en actividades como encuentros, coloquios, congresos, etcétera.
4. *Artículo de divulgación*: Textos informativos elaborados con un lenguaje sencillo dirigido de tal manera que sea comprensible para el público general.
5. *Capítulo de libro*: Texto que forma parte de un libro y su orientación o énfasis está relacionado con la propuesta general de la obra.
6. *Artículo académico*: Texto elaborado con un lenguaje técnico que atiende las reglas del trabajo académico y que es publicado en una revista especializada (preferentemente indexada).
7. *Libro de divulgación*: Obra que documenta de manera sencilla (y regularmente muy ilustrativa) los resultados del proyecto.
8. *Libro académico*: Obra donde se muestran los resultados del proyecto, redactado con lenguaje técnico y que ha sido evaluado para su publicación en un sistema de par ciego.
9. *Bases de datos*: Es una colección de datos e información almacenada, estructurada, organizada y dispuesta para su consulta.
10. *Conferencia*: Exposición pública de los resultados del proyecto.

11. *Panel temático*: Exposición colectiva donde se aborda un tema en común relacionado con nuestro Proyecto.
12. *Podcast*: Emisión de radio o televisión que puede ser consultado en *streaming* o para su descarga directa.
13. *Sitio web*: Conjunto de páginas web accesibles a través de internet.
14. *Producción audiovisual*: productos audiovisuales como documental, entrevistas, transmisiones en vivo, entre otros en los que se muestran los resultados del proyecto
15. *Blog*: Página web accesible por internet de carácter personal y que tiene una estructura cronológica en la presentación de la información.
16. *Infografía*: Producto visual que comunica de manera gráfica explicaciones, ideas o resúmenes de una manera concreta y de fácil de comprensión.
17. *Boletines*: Publicaciones periódicas donde se va informando los avances del proyecto a nuestra población destinataria.
18. *Exposiciones, demostraciones y ferias* donde se difunde y promueve a partir de diferentes actividades y medios los resultados del proyecto.

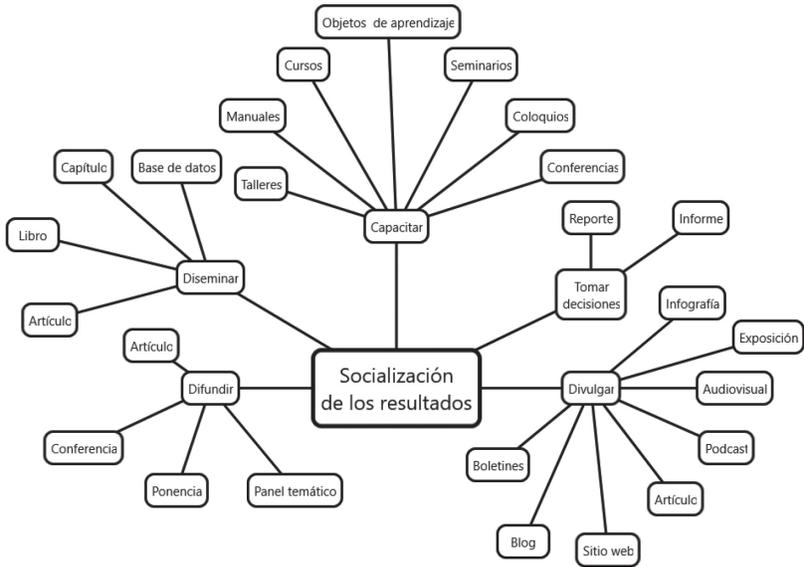
Regularmente estos formatos suelen estar relacionados con los propósitos de los materiales de socialización, por lo que podríamos agruparlos de la siguiente manera

1. Para la toma de decisiones:
 - a) Reporte técnico
 - b) Informe.
2. Para la disseminación:
 - a) Libro académico
 - b) Capítulo de libro
 - c) Artículo académico

- d) Bases de datos
- 3. Para la difusión:
 - a) Ponencia
 - b) Conferencia
 - c) Panel temático
 - d) Artículo
- 4. Para la divulgación:
 - a) Artículo de divulgación
 - b) Podcast
 - c) Sitio web
 - d) Audiovisual (documental, entrevistas, etc.)
 - e) Blog
 - f) Infografía
 - g) Boletines
 - h) Exposiciones, demostraciones, ferias, etc.
- 5. Para la capacitación:
 - a) Cursos y talleres
 - b) Seminarios y coloquios
 - c) Conferencias y paneles
 - d) Manuales
 - e) Objetos de aprendizaje

Diagrama 25

Materiales de socialización de resultados según sus propósitos



Fuente: Elaboración propia.

A MODO DE COROLARIO

Los contextos académicos universitarios, constituyen en sí mismos espacios altamente competentes para generar e implementar acciones y estrategias útiles para ser apropiadas y aprehendidas por los estudiantes y profesores, y así poder llevar a cabo procesos cada vez más exitosos de enseñanza-aprendizaje.

En el campo científico de la gestión cultural, resulta necesario la creación de innovadoras herramientas de estudio tanto para la investigación como para la intervención de problemas culturales, desde distintas ópticas y referentes teóricos, técnicos y metodológicos propios y complementarios; estos dispositivos imprimen procesos de dinamismo, movilización y cambio, como resultado de la vivificación de la acción cultural en el terreno de la ciencia.

En el campo de la ciencia, así como en la arena del empirismo y la práctica cultural cotidiana, debemos lograr reconocer el valor

académico de la gestión cultural a partir de la producción y reproducción científica de sus aportaciones que nutren de validez y objetividad a la emergente ciencia social de la gestión de la cultura.

Por estas razones, esta guía ha significado un avance en la materia, pues pretende ser un instrumento de fácil comprensión para quienes estén involucrados en este campo; es en sí misma, una directriz que auxilia la toma de decisiones sobre el tipo de proyectos y la forma en que pueden presentarse en las diferentes etapas del proceso de formación académica universitaria.

Esta iniciativa de formular y compilar esta guía es el resultado de la experiencia docente recogida a lo largo de la última década en la que el Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara ha ofrecido a sus estudiantes la oportunidad de formación profesional en Gestión Cultural, y recientemente la opción para perfilar la especialización de gestores culturales como recursos dedicados a la investigación a través de la Maestría y Doctorado diseñada en este ámbito de competencia.

Hay que señalar que existen muchos manuales, guías, cuadernos, y otros materiales realizados por académicos, especialistas, expertos, servidores públicos de la cultura, representantes de instituciones del sector, de organismos internacionales, entre otros, de todo el mundo, que se encuentran, además, disponibles en la red; los cuales están centrados en discutir las necesidades de los gestores culturales, de los estudiantes y académicos en el campo de la investigación y la intervención de fenómenos culturales, por lo que esta obra se suma a las que se hayan ya mismo, y a las que están por gestarse.

Los autores de este trabajo queremos que los lectores tengan la posibilidad de contar con un material conveniente, pertinente y sobre todo de consulta permanente, hemos de insistir en que este trabajo no pretende ser una receta milagrosa, pero si una herramienta de apoyo sumamente importante; el material que hoy proponemos,

queremos que sea de utilidad a los estudiantes de gestión cultural principalmente, y a otros agentes culturales, para que puedan y sepan identificar y plantear problemas, proponer alternativas de abordaje (de investigación o intervención), y ejecutar acciones de corte académico específicos según los requerimientos científicos que obedecen a la Gestión Cultural.

Estamos seguros que la guía será una pieza clave para la formulación y ejecución de diversos proyectos académicos tanto de investigación como de intervención cuyos resultados generarán nuevos conocimientos, dibujarán nuevas rutas de aprendizaje, sentarán las bases para la gestación de innovadores escenarios bajo los cuales se perfeccionen las respuestas a las necesidades culturales diversas, de este modo iremos consolidando la gran comunidad académica de la gestión cultural, atravesando barreras y propiciando el sendero hacia la consolidación de la Gestión de la Cultura como ciencia social.

FUENTES CONSULTADAS

- Aceves Lozano, Jorge E. “Culturas ciudadanas y ciudadanía cultural. Una exploración de los términos” *Encartes* Vol. 3 Núm. 6, 2021: 161-187. doi:10.29340/en.v3n6.116.
- Acosta Silva, David Arturo. *Manual para la elaboración y presentación de trabajos académicos escritos*. Bogotá, 2007. <https://www.ucm.es/escrituraacademica/file/7-manual-acosta>
- Aguayo Chavez, Marco Antonio. “Apuntes GC: 5. Patrimonio cultural”. Video de Youtube, 4:22. Publicado el 6 de enero del 2016. <https://youtu.be/XkbL10MZ3Cw>
- Aguilar Velasco, Alejandro. *Cuaderno 2. Gestión de recursos para proyectos culturales*, Cuadernos para la gestión cultural municipal, volumen I Diseño de la acción cultural. Guadalajara: Secretaría de Cultura de Jalisco, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2012. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/4/V-I%20dise%C3%B1o%20de%20la%20accion%20cultural.pdf>
- Aguirre Tejeda, Blanca Viridiana, Cesar Luis Gilabert Juárez y Ana María Salazar Peralta. “La patrimonialización en México: las disputas en torno al patrimonio cultural intangible: Las disputas en torno al patrimonio cultural intangible” *Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural*, 6(10) (2020): 1-28. doi:10.32870/cor.a6n10.7364
- Alexander, Jeffrey C. *Sociología Cultural: Formas de clasificación en las sociedades complejas*. FLACSO: México, 2000.
- Algán, Raúl, y Bremsa Berstein. “Investigación de mercado en cultura: una herramienta clave para la gestión de las artes” en *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, 7(2), (2020): 1-19. doi:10.4995/cs.2020.14473

- Amaya Trujillo, Janny y Rodrigo González Reyes. “Comunicación de la cultura. Trayectorias de un concepto esquivo” en *Conceptos clave para la gestión cultural. Enfoques desde Latinoamérica. Volumen II*. Editores José Luis Mariscal y Úrsula Rucker, 53-77. Santiago: Ariadna Ediciones, 2019. <https://ariadnaediciones.cl/images/pdf/conceptosII.pdf>
- Arguedas-Arguedas, Olga. “La pregunta de investigación.” *Acta Médica Costarricense* 51, no. 2 (2009):89-90. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43411939006>
- Ballart Hernández, Josep y Jordi Juan i Tresserras. *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona: Ariel, 2005.
- Barriga, Omar y Guillermo Henríquez. “Repensando el conocimiento y la ciencia para la investigación social del Siglo XXI: Algunas reflexiones preliminares”. *Cuadernos de Trabajo Social* 1 (2005): 51. <http://www.tscuadernosdetrabajosocial.cl/index.php/TS/article/view/50>
- . “La presentación del objeto de estudio. Reflexiones desde la práctica docente”. *Cinta moebio* 17 (2003): 80. <https://www.moebio.uchile.cl/17/barriga.html>
- Becker, Howard S. *Manual de escritura para científicos sociales. Cómo empezar y terminar una tesis, un libro o un artículo*. 1a. Edición. Buenos Aire: Siglo XXI Editores, 2011.
- . *Outsiders. Hacia una sociología de la desviación*. Siglo XXI Editores: Argentina, 2009.
- Blanco A., Pilar. *El artículo científico: puntualizaciones acerca de su estructura y redacción*, Santa Cruz de Tenerife, 2012. https://www.ub.edu/doctorat_eapa/wp-content/uploads/2012/12/El-art%C3%ADculo-cient%C3%ADfico_aspectos-a-tener-en-cuenta.pdf.
- Blanco Moreno, Teresa. *Antología sobre cultura popular e indígena. Lecturas del Seminario Diálogos en la acción*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2004. <https://sic.cultura.gob.mx/documentos/853.pdf>
- Bouzada Fernández, Xan. “Sobre las necesidades sociales y culturales: entre la necesidad constatada y la necesidad construida. Una aproximación al debate de las necesidades a propósito de las lógicas productoras de equipamientos socioculturales”, *Papers* 44, 1994: 53-76.

- Carlino, Paula. “El proceso de escritura académica: cuatro dificultades de la enseñanza universitaria” *Educere, Revista Venezolana de Educación*, 8 (26), 2004. 321-327. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35602605.pdf>
- Carrasco, Salvador. “Una aproximación a la creación de indicadores para la Estrategia de Cultura y Desarrollo: metodología”. En *Cómo evaluar proyectos de Cultura para el Desarrollo Una aproximación metodológica a la construcción de indicadores*, editado por la Agencia Española de Cooperación, 27-63. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2009. https://www.aecid.es/Galerias/cooperacion/Cultural/descargas/09_Como_evaluar_proyectos_de_cultura_para_el_desarrollo.pdf
- Cassany, Daniel. *La cocina de la escritura*. Argentina: Anagrama, 2012.
- Castilla, María Victoria. *Pasos para redactar un texto académico*. (Buenos Aires: Universidad Nacional Tres de Febrero, sf.
- Chan Núñez, María Elena y José Luis Mariscal Orozco. *Cultura y transformación digital: oportunidades para el desarrollo de nuevas competencias*. Villahermosa: Secretaría de Cultura, 2020. http://culturatabasco.gob.mx/wp/wp-content/uploads/2021/01/cultura_digital.pdf
- Chan Núñez, María Elena, María Gloria Ortiz, María del Socorro Pérez Alcalá, Amelia Viesca Lobatón y Adriana Tiburcio Silver, Cuaderno 2 *Apoyos conceptuales y metodológicos para el diseño de cursos orientados al aprendizaje autogestivo*, México: Universidad de Guadalajara, 1997.
- Cejudo Arancha y Xosé Ramil. *Crowdfunding, financiación colectiva en clave de participación*. Madrid: Asociación Española de Fundraising, 2013. http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/crowdfunding_1563827583.pdf
- Carolina Clerici, *Lectura y escritura de textos académicos y científicos. Manual 2013*, (ResearchGate, 2015). https://www.researchgate.net/publication/271133789_Lectura_y_escritura_de_textos_academicos_y_cientificos_Manual_2013
- Cohelo, Texeira. *Diccionario de política cultural: cultura e imaginario*. Guadalajara: Conaculta, ITESO, Secretaría de Cultura Jalisco, 2000.

- Corona Lisboa, José Luis. "Uso e importancia de las monografías", *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, no. 34 vol. 1 (2015): 64-68. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002015000100007&lng=es&tlng=es.
- Cuadrado García, Manuel y Gloria Berenguer Contrí. *El consumo de servicios culturales*. Valencia: Editorial ESIC, 2002.
- Cuché, Denys. *La noción de cultura en las ciencias sociales*. Nueva Visión: Argentina, 1966.
- Echeverría, Marisa. *Manual de Estilo del Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada* (Ensenada: Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada, 2001). <http://usuario.cicese.mx/~mechevar/manual/>
- Guerra Veas, Roberto. *Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales. Experiencias y conclusiones*. Santiago: Escuela de Gestores y Animadores Culturales, 2010. <https://egac.files.wordpress.com/2010/08/libro-primer-encuentro-nacional-de-gestores-culturales.pdf>
- Guillén Vargas y Gloria Calvo. "Seis modelos alternativos de investigación documental para el desarrollo de la práctica universitaria en educación... el caso del proyecto de extensión REDUC -Colombia en la Universidad Pedagógica Nacional". *Revista Educación superior y desarrollo* 5 (1987).
- Galindo Cáceres, Jesús. *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Addison Wesley Longman, 1998.
- . *Ingeniería en Comunicación Social y Promoción Cultural* (Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2011). <http://www.gicom.com.mx/wp-content/uploads/2016/04/2011-10-23.-Jes%C3%BAs-Galindo.-Libro-Ingenier%C3%ADa-en-Comunicaci%C3%B3n-Social-y-Promoci%C3%B3n-Cultural.pdf>
- García Fernández, Francisco, y Ana Emilia Cordero Borjas. "Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento" *Visión Gerencial* no. 1 (2008):45-58. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545878011>
- Gras, Aline. *Procuración de fondos para la promoción cultural*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2005.

- Grillo, O. [et al.] (2019). *Tecnologías digitales: miradas críticas de la apropiación en América Latina*, coordinación general de Ana Rivoir; María Julia Morales. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires CLACSO; Montevideo: RIAT. Consultado en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20191128031455/Tecnologias-digitales.pdf>.
- Lawrence Grossberg. *La contextualización de la cultura: mediación, significación y significancia en: Estudios culturales en tiempo futuro. Cómo es el trabajo intelectual que requiere el mundo de hoy*. Siglo XXI Editores: México, 2012.
- Guevara Patiño, Ragnhild. “El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos?”, *Revista Folios* 44 (2016):165-179. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=345945922011>
- Hall, Stuart. “Estudios Culturales. Dos paradigmas” *Revista Colombiana de Sociología* No. 27. (2006): 233-254. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/14168/1/3-7981-PB.pdf>.
- Hayes, Nicky. *Dirección de equipos de trabajo. Una estrategia para el éxito*. Madrid: Paraninfo, 2003.
- Heller, Agnes. *Teoría de las necesidades en Marx*. Barcelona: Península, 1998.
- Hernández Valencia, Luis Gabriel. *Cuaderno 3. Estrategias de comunicación de la cultura. Cuadernos para la gestión cultural municipal. Vol. I. Diseño de la Acción Cultural*. Guadalajara: Secretaría de Cultura de Jalisco, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2012. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/4/V-I%20dise%C3%B1o%20de%20la%20accion%20cultural.pdf>
- Herrera Guevara, María del Pilar. *Cuaderno 5. Diseño y coordinación de talleres artísticos. Cuadernos para la gestión cultural municipal Vol. II. Organización de las acciones culturales*. Guadalajara: Secretaría de Cultura de Jalisco, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2012. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/182>
- Hickman, Martha. “Pasión por la creatividad y la docencia de la danza contemporánea. Entrevista a la Maestra Olivia Díaz” *Argus-a* no. 41 vol. XI (2021): 1-13. <https://www.argus-a.com/publicacion/1591-pasion-por-la-creatividad>

dad-y-la-docencia-de-la-danza-contemporanea-entrevista-a-la-maestra-olivia-diaz.html

- Iglesias, F. A. (2020). El modelo de museo interactivo: el caso del Museo Güemes. *Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural*, 6(10). <https://doi.org/10.32870/cor.a6n10.7388>
- Bárcena, A. (2013). Prólogo en *Sunkel G., Trucco D. y Espejo D. La integración de las tecnologías digitales en las escuelas de América Latina y El Caribe*. Chile. CEPAL. Consultado en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/21681/S2013023_es.pdf.
- Izcarra Palacios, Simón Pedro. *Manual de investigación cualitativa*. México: Fontamara, 2014.
- Jara Holliday, Oscar. *La sistematización de experiencias. Práctica y teoría para otros mundos posibles*. Lima: Alforja y Concejo de Educación de Adultos de América Latina, 2014.
- Leal Jiménez Antonio y María José Quero Gervilla. *Manual de marketing y comunicación cultural*. Cádiz: Universidad de Cádiz, 2011. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/238>
- Lengler, Ralph y Eppler Martín. "Towards a Periodic Table of Visualization Methods for Management" *IASTED Proceedings of the Conference on Graphics and Visualization in Engineering*, Clearwater, Florida, USA, 2007. https://www.visual-literacy.org/periodic_table/periodic_table.pdf
- Lorenzo Vila, Ana Rosa y Miguel Martínez López. *Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización*. Madrid: Traficante de Sueños, 2005. <http://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/Asambleas%20y%20reuniones-TdS.pdf>
- Maldonado, Lissette del Carmen. *Estudio correlacional entre inteligencia lingüística, pensamiento creativo y lectoescritura*. Tesis para obtener el grado de Master Universitario en Neuropsicología y Educación. Bogotá: Universidad Internacional de la Rioja, 2017. <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/6466/MALDONADO%2C%20LISETTE%20DEL%20CARMEN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Malinowski, Bronislaw. *Una teoría científica de la cultura*. Barcelona: Edhasa, 1970.

- Maslow, Abraham H. *Motivación y personal*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991.
- Mari Mut, José A. *Manual de redacción científica*. Ediciones digitales, 2013. <http://edicionesdigitales.info/Manual/manual.pdf>
- Mariscal Orozco, José Luis. “Cuaderno 4. Evaluación de proyectos culturales” en Cuadernos de *Diseño de la acción cultural. Cuadernos para la Gestión Cultural Municipal Vol. I*. Guadalajara: Secretaría de Cultura del Estado de Jalisco, Consejo Nacional para la Cultural y las Artes, 2012.
- . “La triple construcción de la gestión cultural en Latinoamérica” *Telos* 17, no. 1 (2015):96-112. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99338679007>
- . “La caja de herramientas del gestor cultural”. En *Métodos y herramientas en Gestión Cultural. Investigaciones y experiencias en América Latina*, editado por Carlos Yáñez Canal, José Luis Mariscal Orozco y Úrsula Rucker, 29-45. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, 2019. https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/842/Metodos_y_herramientas_en_gestion_cultural.pdf
- . “La formación e investigación en gestión cultural en México”. Ponencia presentada en el *Seminario Interuniversitario Universidad y Gestión Cultural*, realizado el 26 de mayo del 2021 por l Red Universitaria de Gestión Cultural México. <https://rugcmx.org/seminario/universidad/>
- Mariscal Orozco, José Luis, Valentina Arreola Ochoa y Blanca Brambila Medrano. “La profesionalización de la Gestión Cultural en México: apuntes de un proceso en marcha” en *Panorama da gestão cultural na Íbero-américa*. Editado por Rubim, Yáñez y Bayardo 173-198. Salvador: EDUFBA, 2016. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/840/Brasil.pdf>
- Mariscal Orozco, José Luis y Carlos Miguel Ochoa Oroz. *Diseño de proyectos culturales. Cuaderno 1. Vol. I Diseño de la Acción Cultural*. Guadalajara: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Secretaría de Cultura de Jalisco, 2012. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/reposito->

rio/bitstream/handle/123456789/4/V-I%20dise%C3%B1o%20de%20la%20accion%20cultural.pdf

Mariscal Orozco, José Luis y et al. *Evaluación del Programa Salas de Lectura en Jalisco. Reporte final*. Guadalajara: Secretaría de Cultura del Estado de Jalisco, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2011. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/441/Reporte%20final%20Salas%20de%20Lectura.pdf>

Mariscal Orozco, José Luis y Roberto Guerra Veas. “Acción política y ética en la gestión cultural comunitaria”. En *Propuestas de inclusión, educación y gestión cultural de jóvenes investigadores*, editado por Blanca Brambila e Israel Tonatiuh, 13-34. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 2021. https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/1067/brambila-propuestas_de_inclusion.pdf

Mariscal Orozco, José Luis y Melissa Zanini Anguiano. “Mapeo de los observatorios culturales en Iberoamérica: revisión desde la gestión cultural” *Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural*, 6, 11 (2021). 1-33. doi:10.32870/cor.a6n11.7408

Martinell, Alfons. *Vida cultural, vida local*. Barcelona: Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2014. http://alfonsmartinell.com/mialias.net/wp-content/uploads/2014/11/Vida-cultural-vida-local_CGLU_2014_final.pdf

Martínez García, Bernardo. “El aprendizaje de la cultura y la cultura de aprender” *Convergencia* 15(48), 2008: 287-307. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352008000300011&lng=es&tlng=es

Martínez Gil, Leticia. *Financiamiento y procuración de fondos*. México: Fundación Zícara, A.C., 2013. <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/I.%20SOCIEDAD%20CIVIL/PROCURACI%C3%93N%20DE%20FONDOS/Financiamiento%20y%20Procuraci%C3%B3n%20de%20Fondos.%20Manual%20del%20participante.pdf>

Medina Arrizabalaga, Nuria. *Gestión de equipos eficaces: influir y motivar*. Madrid: Editorial CEP, 2018. <https://corladancash.com/wp-content/>

uploads/2018/11/ManualGestiondeequiposefic-NuriaMedinaArrizabalaga.pdf

- Mendoza Martínez, Víctor M. y Salud Socorro Jaramillo Ríos. “Guía para la elaboración de ensayos de Investigación (ensayo de un ensayo)” *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle*. no. 26, (2006): 63-79. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202605>
- Molina Ahtziri y Tomás Ejea. *Entre la comunidad y el mercado. Los ámbitos y usos de la tercera función sustantiva universitaria en México*. Xalapa: Universidad Veracruzana, 2019. <http://libros.uv.mx/index.php/UV/catalog/view/BI811/719/833-1>
- Moreno Benítez, Marco. “Patrimonio Cultural. Puesta en valor y uso. Una reflexión”, *Vector plus: miscelánea científico – cultural* 20 (2002): 41-49. https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/7390/1/0231633_00020_0004.pdf
- Nivón Bolán, Eduardo. “Reseña / Entre La Comunidad y el mercado. Los ámbitos y usos de la Tercera Función Sustantiva en México” +E: *Revista De Extensión Universitaria* no. 9 vol.10 (2019): 164-66. doi:10.14409/extension.v9i10.Ene-Jun.8320.
- Noriega, María Elena y Milton Murray. *Apoyo financiero ¿Cómo lograrlo?* México: Editorial Diana, 1995.
- Ortega, Andrea. “Mujeres Y Monumentos Públicos En Chile: Exclusión, Corporalidad simbólica Y Deuda Conmemorativa” *Córima, Revista De Investigación En Gestión Cultural* 6 (11) (2021): 1-17. doi:10.32870/cor.a6n11.7404.
- Ortega Sánchez, Karla Marlene “Teoría Fundamentada: Herramienta de investigación e intervención en la gestión cultural”. En *Acercamientos metodológicos de la gestión cultural. Aportes desde Latinoamérica*, editado por Rafael Chavarría, José Luis Mariscal, Carlos Yañez y Úrsula Rucker, 49-63. Santiago: Ariadna ediciones, 2021. doi:10.26448/ae9789566095224.12
- Project Management Institute, *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición (Guía del PMBOK®)*. Newtown Square: Project Management Institute, 2004.
- Querol, María de los Ángeles. *Manual de Gestión del Patrimonio Cultural*. Málaga: Akal, 2010.

- Quero Gervilla, María José. “5.2 La comunicación cultural” En *Manual Atalaya Apoyo a la Gestión Cultural*, (Cádiz: Universidad de Cádiz, sf). <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/comunicacion-cultural>
- Restrepo, Eduardo. Seminario Virtual sobre Desigualdad e Inclusión en México y América Latina de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, 7 de noviembre de 2014. <http://www.youtube.com/watch?v=LqpfN8WFjjE&feature=youtu.be>.
- Rojas Romero, Diego. *Indagación diagnóstica sobre la investigación del cine colombiano*. Bogotá: Ministerio de Cultura, 2009. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/205>
- Rosseberry, William. *Anthropology and Histories*. New Brunswick: University of Rutgers Press, 1991.
- Ruiz Palmero J. (2011). Herramientas para la investigación en tecnologías de la información y la comunicación. Casos de estudio. Profesorado Revista del currículum y formación del profesorado. Universidad de Málaga. Consultado en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev151ART9.pdf>.
- Sautu, Ruth y Paula Boniolo, Pablo Dalle, Rodolfo Elbert. *Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO, 2005. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D1532.dir/sautu2.pdf>
- Gustavo A. Slafer. “¿Cómo escribir un artículo científico?” *Revista de Investigación en Educación*, nº 6, (2009): 129. <https://reined.webs.uvigo.es/index.php/reined/article/view/59/49>
- Solórzano Torres, María Alejandra. *Definición del Perfil del Gestor Cultural en el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes*. Tesis de licenciatura. Universidad de Guadalajara, 2015. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/666>
- Tarancón Royo, Héctor. *Proyecto COREMANS. Criterios de intervención en biopatrimonio*. Madrid: Ministerio de Cultura y Deportes, 2020. https://www.libreria.culturaydeporte.gob.es/libro/proyecto-coremans-criterios-de-intervencion-en-biopatrimonio-the-coremans-project-intervention-criteria-for-bioheritage_5331/

- Wellman, Barry. "El análisis estructural: del método y la metáfora a la teoría y la sustancia", *Política y sociedad* 33, 2000. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=154589>
- Yañez Canal, Carlos. "Gestión cultural, ciudadanía e inclusión social" *Expressa Extensão* no. 1, vol. 19 (2014): 63-69. <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/expressaextensao/article/view/4431>
- Yañez Canal, Carlos y José Luis Mariscal Orozco. *Praxis y saber experiencial en la gestión cultural: Hermenéutica de una práctica*. Santiago: Ariadna Ediciones, 2021.

TITULOS DE LA COLECCIÓN GESTIÓN CULTURAL LATINOAMERICANA

Conceptos clave de la gestión cultural. Volumen I
*Rafael Chavarría Contreras, Daniel Fauré Polloni y Carlos Yáñez
Canal (Editores)*

Conceptos clave de la gestión cultural. Volumen II
José Luis Mariscal Orozco, Úrsula Rucker (Editores)

Acercamientos metodológicos en gestión cultural.
Aportes desde Latinoamérica.
*Rafael Chavarría, José Luis Mariscal, Úrsula Rucker
y Carlos Yáñez (Editores)*

Investigación y pandemia. Impactos del covid-19 en proyectos
y programas de educación, inclusión y gestión cultural
Israel Tonatiuh Lay Arellano (Editor)

Estrategias para el estudio de la gestión cultural
en el nivel universitario
*José Luis Mariscal Orozco y Karla Marlene Ortega Sánchez
(Autores)*

Esta obra tiene como propósito brindarte estrategias, orientaciones y herramientas, para ti que comienzas tu formación universitaria en gestión cultural, para que puedas incursionar en el mundo académico de tal manera que en tu trayecto de instrucción profesional fortalezcas tus capacidades operativas de la mano de los conocimientos y metodologías que desde la academia y la ciencia se proveen.

Lo que aquí compartimos es producto de la sistematización que hemos hecho de nuestra experiencia como docentes e investigadores en gestión cultural; algunos de estos contenidos fueron elaborados inicialmente como documentos que socializamos de manera personal con nuestros estudiantes de la licenciatura en Gestión Cultural del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara, con el propósito de auxiliarlos en su proceso de formación universitaria, otros más se elaboraron como anotaciones metodológicas que hacíamos en la implementación de proyectos en el ejercicio de la profesión, tanto en la investigación como en la intervención. En cualquiera de los casos, esperamos que lo que aquí se plantea sea de ayuda puntual para aquellas personas que desean profesionalizarse en un nivel universitario en gestión cultural.



ISBN 978-956-6095-41-5



9 789566 095415