

IX ENCUENTRO VIRTUAL EDUCA ZARAGOZA 2008
Zaragoza, España del 14 al 18 de julio de 2008

DATOS DE LA PONENCIA

TÍTULO: Gestión y tutoría de proyectos culturales en línea: una experiencia en la formación de gestores culturales.

MÓDULO: Formación profesional, innovación y empleo.

TEMA: Programas de capacitación no presencial para sectores específicos.

REQUERIMIENTOS PARA PRESENTACIÓN: Cañón.

DATOS DE AUTORES:

INSTITUCIÓN: Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara.

DOMICILIO: Escuela militar de aviación No. 16. Col. Ladrón de Guevara. C.P. 44170. Guadalajara, Jalisco.

TELEFONOS: 36301444, 36301445 ext. 120.

AUTOR 1: José Luis Mariscal Orozco.

CORREO: mariscal@udgvirtual.udg.mx

AUTOR 2: Gerardo Coronado Ramírez.

CORREO: gcoronado@redudg.udg.mx

Gestión y tutoría de proyectos culturales en línea: una experiencia en la formación de gestores culturales

José Luis Mariscal Orozco*
Gerardo Coronado Ramírez**

La presente ponencia tiene como objetivo hacer un análisis de la experiencia en la gestión y tutoría de proyectos culturales como una estrategia de formación profesional de gestores culturales en el Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara¹. En la primera parte, hacemos una problematización de las características y necesidades de la formación de gestores culturales en una modalidad a distancia y en línea; en la segunda parte, exponemos las bases conceptuales y metodológicas de la formación por proyectos; posteriormente, describimos las características del Laboratorio de Proyectos Culturales, para después explicar las acciones y resultados en su operación; y finalmente, ofrecemos algunas conclusiones preliminares que permitirán poner sobre la mesa una serie de consideraciones con respecto a la formación en línea de sectores específicos.

La formación de gestores culturales en línea

La gestión cultural como campo disciplinar es relativamente joven en Iberoamérica. La gran mayoría de los gestores culturales, se ha formado desde la práctica en diversos ámbitos de desempeño profesional.

En ese sentido, el gestor cultural que se forma desde la práctica, es aquella persona que labora generalmente en instituciones gubernamentales y asociaciones civiles que diseñan y desarrollan proyectos culturales a partir de la prueba y error, en muchas ocasiones su práctica laboral pocas veces procede de manera sistemática y generalmente no tiene claridad en los conceptos, metodologías y estrategias que utiliza.

A partir de la década de los ochenta en todo Iberoamérica se comenzaron a implementar programas de educación continua como cursos, talleres y diplomados que buscaban capacitar a los trabajadores de la cultura (como se les denominaba entonces) para que pudieran tener un mejor desempeño laboral.

Estas acciones de formación fueron la semilla para que los gestores culturales comenzaran a reflexionar, discutir y a poner² en claro sus necesidades las cuales, hasta la fecha, han sido en dos sentidos: Por una parte, la necesidad de formación y capacitación que les permita hacer mejor su labor; y por otra, la necesidad de reconocimiento como profesión por parte de otros agentes sociales en el espacio laboral.

Los programas de educación continua, en parte podían satisfacer la primera necesidad, sin embargo para el reconocimiento académico y profesional era necesario la obtención de un grado que les permitiera poder competir con otros profesionistas por ofertas laborales más redituables a las cuales, por su experiencia y conocimiento del campo podían ocupar, pero por falta de un grado (de licenciatura o maestría) no podían calificar.

Así pues, para cubrir las necesidades personales (de los gestores) y sociales (de las instituciones) de formación en gestión cultural, fue necesaria el desarrollo de programas de educación superior en las universidades iberoamericanas lo cual trajo consigo las siguientes problemáticas:

* Profesor investigador del Instituto de Gestión del Conocimiento y del Aprendizaje en Ambientes Virtuales del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara.
(mariscal@udgvirtual.udg.mx).

** Profesor investigador del Instituto de Gestión del Conocimiento y del Aprendizaje en Ambientes Virtuales del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara.
(gcoronado@redudg.udg.mx).

¹ La ponencia que aquí se presenta, son algunos resultados preliminares de un proyecto I+D que está por concluir su fase de experimentación. Nuestra intención es compartir con otros colegas los avances, reflexiones y preocupaciones que han surgido y de esa manera poder a corto plazo concluir esta fase desarrollo tecnológico más amplio e integral.

² Estas discusiones y reflexiones se ven reflejadas en participaciones de los gestores culturales en congresos, encuentros, libros, revistas y seminarios.

1. El diseño de programas educativos que integrara y potencializara la experiencia laboral de los gestores culturales en su formación profesional.
2. La formación de docentes con experiencia en el campo profesional.
3. La conformación e integración de cuadros académicos para el trabajo colegiado.
4. El desarrollo de investigaciones científicas centradas en los procesos de gestión cultural que a su vez repercutiera en procesos de formación académica reflexiva, teórica y práctica.
5. La publicación y socialización de textos especializados.
6. La diversificación de niveles y modalidades de formación profesional.

A partir de la década de los noventa surgieron diferentes ofertas educativas en España, Argentina, Colombia y Perú y a partir del 2000 en la gran mayoría de los países de habla hispana.

La Universidad de Guadalajara también respondió al reto de la profesionalización de los gestores culturales. Retomando la experiencia de 10 años en la capacitación cultural, se creó la Licenciatura en Gestión Cultural cuyo objetivo es formar licenciados en gestión cultural capaces de analizar e intervenir en la organización social de la cultura. Dicho programa tiene las siguientes características:

1. Un diseño curricular basado en un modelo por competencias, lo cual permite que las actividades de las asignaturas integren teoría y práctica a partir de la experiencia laboral del alumno.
2. La modalidad del programa es a distancia y en línea atendiendo a sí a las necesidades de flexibilidad de horarios de trabajo, número de asignaturas y sin limitaciones geográficas.
3. Contempla la acreditación de competencias que el alumno considera que posee y de esa manera reducir el número de ciclos escolares que cursará.
4. Las rutas de formación agrupa unidades curriculares cuyos contenidos y desarrollo de competencias están relacionados con cuatro dimensiones del quehacer del gestor cultural: Las organizaciones e instituciones culturales; el municipio; la región y la cooperación internacional.
5. Tiene cinco orientaciones terminales vinculadas con los campos de desempeño profesional: Investigación cultural, políticas culturales, espacios culturales, organización de actividades artísticas, así como promoción y difusión cultural.

El diseño instruccional de cada una de las asignaturas, están encaminados al desarrollo de competencias que tendrá el egresado, las cuales son las siguientes:

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

La integración de las competencias que se desarrollan se da a partir de un eje que contempla el diseño y ejecución de proyectos culturales en diversos espacios de desempeño profesional. Este diseño curricular de la licenciatura, implicó el desarrollo y explicitación de elementos conceptuales y metodológicos para el aprendizaje basado en proyectos y sus requerimientos en tecnología educativa.

La formación por proyectos

Ahora bien, la Universidad de Guadalajara en consonancia con las propuestas de mayor aceptación en el medio de la educación virtual y que poseen mayores perspectivas para satisfacer los requerimientos formativos de los estudiantes que ingresan a sus programas decidió adoptar la “pedagogía de proyectos” como metodología fundamental de su acción didáctica.

La razón de hacerlo es porque tal metodología ha sido puesta en práctica desde la primera parte del siglo pasado y ha probado ser de utilidad en la enseñanza institucionalizada para impulsar entre los estudiantes el aprendizaje significativo de conceptos, de aptitudes y de habilidades de una forma integrada, colaborativa y con una estrecha relación con el entorno en que esos viven.

En los inicios del siglo pasado, y como parte de un movimiento pedagógico conocido como la “Escuela nueva”, propuesta didáctica que pone en el centro de la acción educativa al alumno, W.H. Kilpatrick precisó el concepto de proyecto educativo y propuso un método particular para su ejecución, mismo que impulsó para su empleo en la educación básica como una forma de confirmar las ideas de otro pedagogo, John Dewey, quién sostenía que la formación integral de los estudiantes se daría cuando fuesen parte activa en la resolución de los problemas que los rodeaban y se asumieran como conductores de su propio aprendizaje.

Para Kilpatrick los proyectos son actividades que son orientadas para la resolución de un problema que voluntariamente ha sido elegido por el alumno o para el aprendizaje de algún procedimiento de su interés, de ahí que para él los proyectos se puedan organizar para alcanzar diferentes finalidades, los hay para generar un artefacto, para valorar o apreciar algún objeto, para aprender a solucionar problemas, para aprender con precisión una técnica o para practicar el uso de algún equipo o máquina; los beneficio de emplearlos.

El uso de este método, también según su creador, hace que el estudiante sea un agente activo en el aprendizaje de los conocimientos y habilidades propios para un desenvolvimiento efectivo en la vida, pues parte de lo que el alumno sabe y tiene a la asignatura como un medio para solucionar problemas concretos de su vida cotidiana. El profesor en este caso anima, orienta, anticipa dificultades con fines de análisis y evalúa los resultados.

Su uso desde aquellas épocas, ha venido demostrando que quienes participan en cursos organizados con este método obtienen, además de las ventajas de aprender los conceptos temáticos implicados en el análisis e intervención de los problemas atendidos, algunas habilidades propias de la negociación, toma de decisiones, colaboración y comunicación de logros, tal y como lo señala Gómez Isaza³.

Una visión más contemporánea de estos principios es la proporcionada, por una parte, por Aurora La Cueva⁴ quién recuperando lo propuesto por Celestine Freinet propone que se considere como un proyecto educativo a aquellas tareas formativas con una duración algo extensa que tiene participación determinante de los alumnos en su planteamiento, en su diseño y en su seguimiento y que, además, ha de inducir a la indagación y a la consecución de resultados propios, y clasifica a los proyectos en científicos (intencionados para generar explicaciones o descripciones pormenorizadas de aspectos de la realidad), tecnológicos (orientados al desarrollo o evaluación de procesos o producto de utilidad

³ Gómez Isaza, Raúl Eduardo (s/f). Método de proyectos para la construcción del conocimiento Recuperado 10/04/2008. En <http://www.geocities.com/Athens/8478/gomezr.htm?200810>

⁴ La Cueva, Aurora (1998). La enseñanza por proyectos: ¿mito o reto?. *Revista Iberoamericana de Educación*. No. 16.[Versión digital] Recuperado 12/02/08. En <http://www.oei.es/oeivirt/rie16a09.htm>

práctica) o proyectos ciudadanos (realizados con la finalidad de encontrar soluciones a los problemas colectivos que los afectan).

Y, por otro lado, de Perrenoud⁵, quién establece como beneficios educativos del uso de la metodología formativa a partir de la realización de proyectos el que se pueda conseguir entre los estudiantes el:

- “1. Lograr la movilización de saberes o procedimientos, construir competencias.
2. Dejar ver prácticas sociales que incrementan el sentido de los saberes y de los aprendizajes escolares.
3. Descubrir nuevos saberes, nuevos mundos, en una perspectiva de sensibilización o de "motivación".
4. Plantear obstáculos que no pueden ser salvados sino a partir de nuevos aprendizajes, que deben alcanzarse fuera del proyecto.
5. Provocar nuevos aprendizajes en el marco mismo del proyecto.
6. Permitir identificar logros y carencias en una perspectiva de autoevaluación y de evaluación final.
7. Desarrollar la cooperación y la inteligencia colectiva.
8. Ayudar a cada alumno a tomar confianza en sí mismo, a reforzar la identidad personal y colectiva a través de una forma de *empowerment*, de toma de un poder de actor.
9. Desarrollar la autonomía y la capacidad de hacer elecciones y negociarlas.
10. Formar para la concepción y la conducción de proyectos.

Así como los beneficios secundarios de:

- Implicar a un grupo en una experiencia "auténtica", fuerte y común, para volver a ella de una manera reflexiva y analítica y fijar nuevos saberes;
- Estimular la práctica reflexiva y las interrogantes sobre los saberes y los aprendizajes”.

En otras palabras, se puede decir que al organizar las actividades de aprendizaje de un grupo escolar a partir de esta metodología, se hace que los estudiantes confronten de manera sistemática la necesidad de revisar colectivamente alternativas y tomar decisiones que los lleven a la solución efectiva de problemas de su entorno inmediato, impulsándolos a la autodeterminación de la cantidad de información y del esfuerzo requerido en cada una de las opciones adoptadas, así como a desarrollar actitudes proclives al consenso y la acción negociada, habilidades de gran conveniencia para su futura actuación social y profesional.

Precisamente por todo ello es que resulta una opción metodológica atractiva para los programas virtuales los cuáles requieren de la participación activa de los estudiantes a través de la autogestión del aprendizaje; propician la significación del conocimiento que obtienen los alumnos al retomar las circunstancias de su contexto de vida y la recuperación de su experiencia como elementos de estudio y análisis sistemático; e incentivan la acción colaborativa entre los participantes.

Cómo puede apreciarse, la promoción del aprendizaje a través de la realización de proyectos concita la convergencia integrada de un conjunto de destrezas, disposiciones cognitivas y actitudinales que viabilizan la aprehensión de competencias en el sentido más contemporáneo del término, reforzando la apreciación que La Cueva explicita al decir que los proyectos son “ las actividades –reynas” del ámbito educativo, sin dejar de reconocer

⁵ Perrenoud, Philippe (2000). Aprender en la escuela a través de proyectos: ¿por qué? ¿cómo?. *Revista de Tecnología Educativa* (Santiago - Chile), XIV, n° 3, [Versión digital]. Recuperado 5/12/2007. En http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_26.html

que estos no podrían por sí solos proporcionar todos los elementos formativos requeridos para una educación y un desarrollo completos, pero que pueden servir de ejes para el cabal aprendizaje de conocimientos, destreza y actitudes de manera entrelazada.

Esta posibilidad de dar respuesta integrada a la demanda social de formar en competencias puede ser atendida, entonces, a partir de estrategias curriculares basadas en la realización de proyectos y con el uso apropiado de las potencialidades que brindan intensiva de las tecnologías de la información y la comunicación. Posibilidad que se vuelve realidad al asociarse un currículo así organizado con una aplicación informática pertinente, robusta, flexible y con espacios propiciatorios de la comunicación de los agentes educativos involucrados.

Una descripción general del método de permite apreciar su conveniencia en la formación profesional del gestor cultural por lo que un recuento general del proceso es necesario. Para hacerla ha de decirse que para sus precursores un proyecto habría de darse en cinco fases que pueden identificarse así:

1. La identificación de del obstáculo o problema por resolver. En esta fase los alumnos exploran su ambiente, analizan su circunstancia y determinan su objeto de trabajo. Así como la intención y la forma de atenderlo de manera general.
2. El reconocimiento de las posibles vías que se tienen para atender ese obstáculo. En esta se recopilarán opciones para atender la condición o aspecto elegidos, se recuperará la experiencia respecto ellos, se reconocerán los métodos y conceptos involucrados y se verificarán los conocimientos que los alumnos tienen de todo.
3. La recolección de datos, Se darán a la tarea de documentar el problema y los efectos de atenderlo o dejarlo de lado.
4. La selección o creación de la estrategia de intervención. Se analizan las diversas opciones para atender el problema y se elige una de ellas.
5. La prueba de la pertinencia de la estrategia seleccionada. Se ejecuta la estrategia seleccionada y se registran experiencias y logros.⁶

Aunque La Cueva resume tales fases en las que ella considera generales a todo proyecto de investigación: preparación, desarrollo y comunicación⁷.

Puede concluirse entonces que un proyecto de este tipo enfrentará siempre a los estudiantes al reconocimiento profundo y certero de su ambiente, a un cuerpo de conocimiento conceptual y metodológico que le sirva de base para la toma de decisiones, a un conjunto de posibilidades de acción que ha de analizar racional y sistemáticamente, a un reto de gestión para hacer posible la estrategia de intervención elegida, a una necesidad comunicacional para divulgar sus hallazgos y logros y a un proceso de meta-evaluación de su proceder. Todo ello, es claro, resulta de utilidad formativa para un profesional.

Tres dimensiones más de la metodología didáctica por proyectos son dignas de comentarios y consideraciones adicionales al emplearse como base pedagógica de la formación de competencias profesionales: la relativa al ciclo de vida de un proyecto, la concerniente a la relación que se restablece entre el estudiante y los resultados de su actividad y la relacionada con el papel del profesor en su ejecución.

Con respecto a la primera de ellas ha de mencionarse que un proyecto pasa por diversas fases durante su realización, fases que necesitan de variadas habilidades y que requieren de conocimientos y comportamientos específicos para su concreción. Esta secuencia para la incorporación de tales insumos formativos permiten escalar y secuenciar las acciones educativas asociadas a la formación de las competencias, facilitando y convirtiendo en un proceso natural y aprehensible para los alumnos el sucesivo incremento en la complejidad analítica de circunstancias, procesos de conocimiento y conceptos, así como el aumento secuenciado en la precisión procedimental de las técnicas involucradas, tanto para la realización del proyecto mismo, como de las asociadas a la resolución técnica del problema enfrentado.

⁶ Gómez Isaza. Op cit .Pág.3

⁷ La Cueva. Op cit. Pág.3

Es decir que la naturaleza procesual del diseño-implantación-evaluación de un proyecto facilita la organización didáctica de las experiencias de aprendizaje que se le asociarán, haciendo de esta metodología un verdadero apoyo a las intenciones pedagógicas buscadas en la formación profesional institucionalizada.

Con respecto a la segunda de las dimensiones indicadas debe comentarse que al ser decisión de los estudiantes la selección del problema por abordar, tanto como la estrategia de intervención y en buena medida el enfoque adoptado para establecer los límites de alcance, hacen que los alumnos reconozcan que su relación con el resultado de su proyecto es responsabilidad básicamente de ello y no de las carencias, estados de ánimo o determinaciones de su profesor o institución, lo que les ha de llevar a las siguientes conclusiones:

- a) Las posibilidades de cambiar su entorno puede surgir de decisiones y visiones propias y no necesariamente de enfoques dirigidos o impuestos, condición propiciatoria para la innovación y para el compromiso personal y colectivo con el cambio.
- b) Las circunstancias de la acción están bajo su control y, por tanto que logro alcanzado es realmente resultado de su esfuerzo, capacidad de análisis y organización.
- c) Que los resultados de todo proyecto (suficientes o no, apropiados o no, pertinentes o no, esperados o no), son elementos de un proceso continuo de conocimiento colectivo respecto al asunto tratado y no un estado final y limitado a ese periodo de interacción con él.
- d) Con respecto a la tercera se debe de decir que la función del docente, desde el origen de esta metodología, ha de evitar ser en extremo directiva, coercitiva y limitante, por lo que se espera que el profesor adopte un rol de orientador acerca de la viabilidad de las alternativas de acción sugeridas por los alumnos, un asesor respecto a fuentes y enfoques temáticos e incentivador de la acción concertada, del análisis complejo de la realidad y la creatividad resolutive.

Puede apreciarse que la metodología de proyectos para la promoción del aprendizaje de competencias profesionales tiene una estrecha relación con los rasgos que se intentan establecer como definitorios de la educación virtual y permiten la enseñanza de manera integrada de conocimientos, habilidades y destrezas propios del diseño, organización, realización y evaluación de los proyectos, competencias ya de suyo útiles para el desarrollo profesional y laboral de los estudiantes, pero que, además, de manera lógica, holística y significativa puede impulsar el aprendizaje de otras competencias de mayor especificidad disciplinar.

La formación sólida de gestores culturales requiere de la recuperación permanente de su experiencia, del compromiso de los alumnos por impulsar la resolución racional, creativa y ordenada de su entorno, así como del fortalecimiento de sus habilidades de concertación, dirección y esfuerzo dirigido y es claro que la metodología de proyectos resulta pertinente como vía pedagógica básica para la formación de este tipo de competencias en los profesionales de la gestión cultural y, por tanto, conviene emplearse como medio fundamental para la estructuración curricular de un programa educativo destinado a formarlos.

Características del laboratorio de proyectos culturales

Como se mencionó anteriormente, una de las competencias básicas del Licenciado en Gestión Cultural, es diseñar y ejecutar proyectos culturales eficientes, eficaces y rentables. Por ello el mapa curricular de la Licenciatura en Gestión Cultural está diseñado de tal manera que los estudiantes desarrollen proyectos concretos en sus respectivas comunidades durante su proceso de formación profesional. En primer semestre se les asigna cuatro asignaturas:

1. Construcción del concepto de cultura: Cuya unidad de competencia es que el alumno sea capaz de distinguir las diferentes concepciones teóricas sobre cultura, identificando sus supuestos teóricos y metodológicos, así como sus implicaciones políticas en el análisis y diseño de políticas culturales.

2. Contextualización de la cultura: en donde desarrolla habilidades para analizar el tejido cultural de su entorno, es decir, todas aquellas variables que intervienen en la configuración de la cultura en los cualquier planos: regional, nacional o internacional.
3. Definición de problemáticas culturales: cuyas actividades desarrollan la capacidad de detectar, definir y plantear problemáticas culturales para formular propuestas para su investigación y/o intervención.
4. Intervención sociocultural: En donde identifican las implicaciones conceptuales y metodológicas de la intervención sociocultural y su implementación en la organización social de la cultura a través de proyectos culturales.

Así, en estas cuatro asignaturas se contextualiza, conceptualiza y define una problemática cultural lo cual sirve de base para que a partir de los siguientes semestres el alumno desarrolle al menos tres proyectos con duración de un año cada uno:

1. Un proyecto de análisis e intervención en una organización o institución cultural pública, privada o comunitaria (en el segundo y tercer ciclo).
2. Un proyecto de análisis e intervención a nivel municipal (en el cuarto y quinto ciclo).
3. Un proyecto de análisis e intervención a nivel regional (en el sexto y séptimo ciclo).

En todos y cada uno de ellos, implica la realización de actividades que se pueden enunciar en 4 fases (dos por semestre). A continuación se presenta una breve descripción de dichas fases:

Fase 1. Diagnóstico cultural

- a) Identificación general de una problemática, necesidad u oportunidad.
- b) Delimitación y desarrollo de indicadores.
 - Delimitación espacial-temporal (en espacio social y tiempo histórico).
 - Delimitación de los sujetos de estudio.
 - Definición de variables.
- c) Formulación de una estrategia metodológica de diagnóstico.
- d) Recopilación, control, sistematización y análisis de la información.
- e) Creación de escenarios posibles.

Fase 2. Diseño del proyecto.

- a) Formulación de objetivos.
- b) Delimitación y caracterización del público objetivo.
- c) Formulación de la estrategia de intervención.
- d) Formulación de metas.
- e) Análisis de los recursos para su implementación.
- f) Propuesta de gestión y administración de los recursos.
- g) Programación de actividades por fases, acciones, tiempos, recursos y productos.
- h) Redacción de una presentación y una justificación.

Fase 3. Operatividad del proyecto.

- a) Conformación y manejo de grupos de colaboración.
- b) Conformación de directorios.
- c) Delimitación, asignación y delegación de tareas.
- d) Adecuación del proyecto a diferentes formatos.
- e) Recaudación y administración de los recursos.
- f) Creación e implementación de rutas críticas.
- g) Monitoreo de la programación.
- h) Difusión del proyecto.
- i) Diseñar e implementar estrategias de comunicación con el equipo de colaboración.
- j) Integración de documentación del proyecto.
- k) Seguimiento de los procesos.

Fase 4. Evaluación del proyecto.

- a) Selección de tipo de investigación.

- b) Delimitación y desarrollo de variables.
- c) Diseño de la estrategia metodológica.
- d) Implementación de la evaluación.
- e) Análisis de la información.
- f) Presentación de la información.

Cada una de las asignaturas busca desarrollar varias competencias que están íntimamente relacionadas con el perfil de egreso del licenciado en gestión cultural. El espacio que permite precisamente la integración de las diversas competencias es el eje de proyectos, compuesto por una serie de asignaturas llamadas “laboratorio de proyectos culturales” los cuales son espacios de colaboración, intercambio y tutoría para el diseño y ejecución de los proyectos de los alumnos. El mapa curricular de la licenciatura cuenta con seis laboratorios:

1. *Laboratorio de creación de proyectos institucionales*: Espacio para el diseño de proyectos dirigidos a organizaciones o instituciones gubernamentales, privadas o comunitarias.
2. *Laboratorio de ejecución de proyectos institucionales*: Espacio para la asesoría en la ejecución de proyectos culturales diseñados en el laboratorio de creación.
3. *Laboratorio de creación de proyectos municipales*: Espacio para el diseño de proyectos cuyo marco referencial sea un municipio.
4. *Laboratorio de ejecución de proyectos municipales*: Espacio para la asesoría en la ejecución de proyectos culturales diseñados en el laboratorio de creación.
5. *Laboratorio de creación de proyectos regionales*: Espacio para el diseño de proyectos que considere un impacto regional explícito.
6. *Laboratorio de ejecución de proyectos regionales*: Espacio para la asesoría en la ejecución de proyectos culturales diseñados en el laboratorio de creación.

En los “laboratorios de creación” se llevarán a cabo las fases 1 y 2 del proceso arriba mencionado y en los “laboratorios de ejecución” las fases 3 y 4. Los laboratorios tienen las siguientes características:

- Dan seguimiento y acreditación de las prácticas profesionales que desarrollan los alumnos.
- Integran las actividades de las otras unidades curriculares utilizándolas como insumos para el desarrollo de los proyectos.
- Facilita el intercambio entre compañeros con proyectos similares o del mismo ámbito de desempeño profesional.
- Facilita la retroalimentación entre los alumnos y un experto (el asesor del laboratorio) de gestión de proyectos culturales.
- Propicia la conformación de grupos de trabajo multidisciplinarios para el desarrollo de proyectos en común.

En los “laboratorios de creación” los asesores son expertos en el diseño de proyectos, de tal manera que su asesoría te facilite y guíe en el diagnóstico y planeación cultural.

En los “laboratorios de ejecución” los asesores serán expertos en los ámbitos de desempeño profesional que ofrece como especializantes el programa educativo.

De acuerdo a este planteamiento de lo que es un laboratorio de proyectos, se requería contar con un ambiente virtual que permitiera la gestión y tutoría de proyectos en línea ya que el actual ambiente virtual de aprendizaje (AVA) de la UDGVirtual no tenía los elementos necesarios para las acciones que requeríamos realizar. Vamos a explicar por qué llegamos a esta conclusión.

El AVA que actualmente se utiliza en todos los programas educativos de la UDGVirtual, tiene herramientas de comunicación, documentación y evaluación que podrían ser útiles en los laboratorios, sin embargo, el trabajo que realizan los alumnos y asesores está limitado a las secciones en que se agrupan los participantes, por lo que alumnos de otros grupos, de otras generaciones e incluso de otras licenciaturas no tienen acceso a los avances de los proyectos.

De la misma manera, era necesario contar con al menos cinco tipos de herramientas que permitieran el desarrollo de las competencias:

1. De documentación: Son aquellas que permiten la creación, almacenamiento y seguimiento de archivos e información que sirven para el diseño y ejecución del proyecto. Entre estas podemos encontrar carpetas para recursos informativos, portafolios, blogs, fuentes RSS, etc.
2. De comunicación: Son aquellas herramientas que permiten la comunicación y colaboración entre participantes (alumnos, tutores y colaboradores externos), así como la difusión de los avances del proyecto. Ejemplos de estas herramientas son salas de chat, foros, página web del proyecto, anuncios, correo electrónico, agenda, lista de participantes, etc.
3. *De organización*: Son herramientas que apoyan en la organización de las acciones, tiempos y recursos para la implementación de los proyectos. Entre ellas podemos encontrar el diagrama de Gantt, calendario o agenda, diagrama de Pert, ruta crítica, etc.
4. *De análisis*: Son herramientas que permiten a los participantes tener elementos de análisis para el diseño y ejecución de las acciones del proyecto. Entre ellas se encuentran la gráfica de pescado, la ficha de seguimiento de trayectoria del alumno, etc.
5. *De evaluación*: Son herramientas que facilitan la valoración y evaluación del proceso de aprendizaje y sus productos, así como la asignación de calificaciones. Entre ellas se encuentra el portafolios y la ficha de seguimiento del proyecto.

Algunas de estas herramientas las tiene AVA, sin embargo no pueden ser personalizadas por los participantes y los espacios de producción tenían sólo la duración de un ciclo escolar, por lo que los productos obtenidos no permanecen en la plataforma para dar seguimiento del desarrollo de los proyectos.

Para dar respuesta a estas necesidades y problemáticas, un grupo de profesores e investigadores⁸ del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara, se dio a la tarea de diseñar el Ambiente Virtual de Investigación e Intervención (AVII).

Para ello se evaluaron diversas plataformas de colaboración en línea y se concluyó de que AVII se podía desarrollar a partir de la plataforma llamada Sakai el cual es un entorno de colaboración y aprendizaje de fuente libre y código abierto.⁹

Esta plataforma, nos brindaba las herramientas necesarias, sin embargo, por cuestiones administrativas, la evaluación y asignación de calificación debería ser a través de AVA.

Fue así que, a manera de experimentación, los participantes en los laboratorios de proyectos utilizarían entonces dos ambientes virtuales: en AVA estarían las herramientas de evaluación y seguimiento, mientras que en AVII, en gran parte editable por el alumno, estarían las herramientas para la producción y comunicación del proyecto¹⁰.

⁸ Ese grupo inicial estaba compuesto por Rafael Morales Gamboa, Simón González, Blanca Brambila, Martha Ley, María Elena Chan, Blanca Chávez y José Luis Mariscal.

⁹ Para mayor información de Sakai visitar su página oficial: <http://www.proyectosakai.org>

¹⁰ Cabe mencionar que esta configuración del laboratorio ha ido cambiando a partir de la operación del laboratorio y la valoración de los resultados, más adelante se hará mención a detalle esto.

Guía de estudios

espacio de entrega:

PORTAFOLIOS
Entrega de avances.
Proyecto final / reporte final

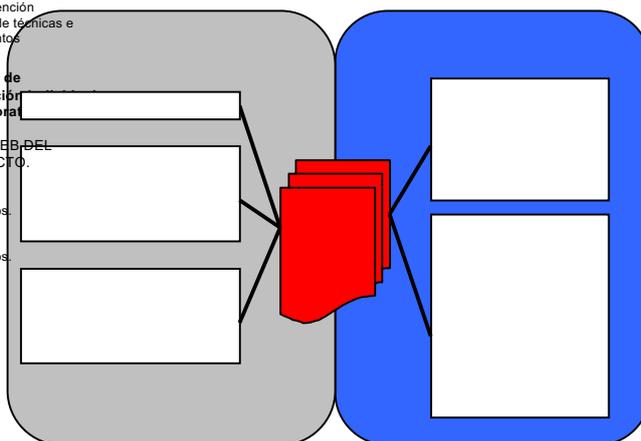
espacio de asesoría:
Foro grupal.
Charlas.
Correo electrónico

Diseño
del
proyecto
cultural

Espacio de
documentación:
FICHEROS
- Fichas de estrategias
de intervención
- Fichas de técnicas e
instrumentos

Espacio de
producción
y colabora

SITIO WEB DEL
PROYECTO.
- Agenda.
- Avisos.
- Recursos.
- Chat.
- Foro.
- Recursos.



Así pues, AVA tiene los siguientes espacios:

- Guía de estudio: Al igual que en otros cursos en la guía de estudio se encuentran las actividades de aprendizaje que se desarrollarán durante el laboratorio.
- Foros grupales y temáticos: Son espacios donde se da una interacción directa entre alumno – tutor, alumno-alumno, para el planteamiento, discusión y solución de problemáticas relacionadas con la elaboración del proyecto. Hay foros grupales donde se intercambia con los participantes de sección los avances; y foros temáticos donde tienen contacto con otros participantes de otras secciones y que tienen proyectos similares.
- Comunicación: Es un espacio de intercambio y asesoría en tiempo real vía mensajes instantáneos. Esta herramienta puede ser utilizada entre asesores y alumnos y entre los propios alumnos para intercambiar información, preocupaciones y hallazgos. Los encuentros en tiempo real dependen de la calendarización que haga cada asesor o bien a partir de acuerdos que se vayan dando a través del ciclo escolar entre asesor-alumno o alumno-alumno.
- Portafolio: Es un espacio de entrega de avances del proyecto, de retroalimentación del mismo y de asignación de calificación.

Por su parte, el AVII cuenta con los siguientes espacios:

- Ficheros: Es un espacio de documentación con recursos informativos que el alumno puede consultar libremente, y que proporcionan información sobre estrategias de intervención, técnicas e instrumentos que pueden ser utilizados para el diseño y ejecución del proyecto. De la misma manera tiene acceso directo a los recursos informativos de todas las asignaturas de la carrera organizada por temas, así como acceso al Sistema Nacional de Información Cultural en donde los participantes pueden encontrar una base de datos (directorios, documentos, libros, páginas electrónicas, etc.) que les sirve para el diseño y ejecución del proyecto cultural.¹¹
- Sitio de proyecto: Es un espacio de trabajo colaborativo en donde se lleva a cabo de manera libre y autogestiva el intercambio entre diversos alumnos (sin importar sección, cohorte o incluso licenciatura) en el diseño y operación de proyectos culturales. Dado que en este espacio no se evalúa, sirve como una herramienta para facilitar el intercambio con otros estudiantes de otras, secciones, laboratorios e incluso otras licenciaturas. Para ello, cuenta con diversas herramientas que te permitirán trabajar de manera colaborativa: el calendario, el Chat, recursos, noticias, etc., vamos a describir cada una de ellas.
- Calendario: Herramienta en donde se podrá calendarizar citas y actividades para el trabajo colaborativo entre los miembros de un mismo equipo de trabajo durante el diseño y operación del proyecto cultural.

¹¹ Esta sección se provee de manera dinámica del sitio <http://sic.conaculta.gob.mx>

- d) **Anuncios:** Herramienta que sirve para crear y exponer avisos relacionados con el proyecto para la comunicación entre los miembros del equipo.
- e) **Recursos:** Espacio en donde los participantes pueden subir recursos informativos relacionados su proyecto y así compartirlos con todos los miembros del equipo.
- f) **Foros:** Son foros para el trabajo asincrónico entre los miembros del equipo de la misma manera en él se pueden recibir retroalimentaciones de otros compañeros invitados.
- g) **Chat:** Herramienta para la discusión sincrónica con miembros del equipo de trabajo.
- h) **Fuentes RSS:** Herramienta que sirve para visualizar fuentes de noticias RSS a las que los alumnos se pueden inscribir y que poden personalizar de acuerdo a los temas de sus proyectos.
- i) **Bloger:** Cada sitio de proyecto cuenta también con un blog (bitácora o diario de campo) donde los participantes pueden hacer las anotaciones que consideren importantes y necesarias para socializar con otros alumnos o tutores.
- j) **Administración del sitio de proyecto:** Es una herramienta que le permite al alumno y al tutor personalizar el sitio del proyecto, como cambiar la descripción del proyecto, agregar o quitar herramientas, compartir recursos con otros sitios de proyecto, así como dar acceso a otros participantes para formar parte del equipo de trabajo colaborativo en línea o bien como observadores de tu sitio.

La experiencia en la operación

El inicio de la operación del laboratorio se dio en el calendario 2007A, esto es, de febrero a junio de 2007.¹² Se iniciaron con 8 secciones, 58 alumnos y 8 tutores. Al finalizar se logró el diseño de 35 proyectos. En esa ocasión, los problemas a los que nos encontramos fueron los siguientes:

- Algunos alumnos tuvieron confusión con la metodología debido a que la lógica del laboratorio era muy diferente a las otras asignaturas, en su gran mayoría esto se debió a que no leyeron el manual.
- Se tuvieron problemas técnicos con la plataforma, así como una subutilización de las herramientas ya que muchos alumnos no tenían competencias para el trabajo colaborativo en línea.
- En algunos casos, alumnos y tutores buscaron el trabajo presencial o bien a distancia de manera sincrónica por otros medios como el teléfono o el mensajero MSN.
- En la gran mayoría de los proyectos, la gran dificultad de los alumnos consistió en la definición de la problemática a la que daba respuesta su proyecto, ya que la gran mayoría de ellos querían realizar ciertas acciones culturales pero no tenían claro para qué.

Con base en esa primera evaluación, la academia del laboratorio decidió rediseñar la guía de aprendizaje en la que tuviera actividades explícitas para el desarrollo de competencias para el trabajo colaborativo en línea. De igual manera, se diseñaron tutoriales interactivos para el manejo de la plataforma y la metodología de proyectos.

En el ciclo 2007B, se abrieron dos laboratorios, uno de creación y otro de ejecución. Con un total de siete secciones y 62 alumnos, se diseñaron y ejecutaron 42 proyectos. Gracias a las modificaciones realizadas, los alumnos pudieron tener una idea más clara tanto de la lógica del laboratorio como de la metodología de proyectos; en ese sentido se registró una mayor participación de los alumnos y un mayor aprovechamiento de las herramientas. No obstante, se registraron las siguientes problemáticas:

1. Algunos alumnos sólo entregaban avances de su proyecto sin tener contacto con sus tutores.

¹² Cabe mencionar que los laboratorios están en su fase experimental, la cual nos dará elementos para la generación de una propuesta integral que se pueda implementar en los demás licenciaturas del Sistema de Universidad Virtual ya que en la actualidad los demás programas educativos no trabajan con la metodología y la plataforma (AVII) que se utilizan en los laboratorios de la licenciatura en gestión cultural.

2. Gran parte de la tutoría en línea sincrónica se realizó fuera de la plataforma debido a problemas con el chat.
3. Los alumnos que llegaron al laboratorio de creación, en su mayoría les ocupó casi la mitad del ciclo definir la problemática y los objetivos, por lo que muchos de ellos terminaron el semestre sin un diseño completo y viable de ejecutar.
4. Los alumnos de ejecución en su mayoría tuvieron que dedicarle más tiempo a hacer modificaciones a sus proyectos para hacer viable su ejecución.

A partir de estos resultados, implicaba hacer algunos cambios no sólo del laboratorio, sino de la ruta de formación de la licenciatura. En lo que respecta al laboratorio, se propuso la creación y utilización de una ficha de seguimiento de proyecto que diera cuenta del proceso de producción y valoración de los resultados, de tal manera que sirviera información básica para el siguiente semestre. De esta manera se le daría un seguimiento más puntual a cada uno de los proyectos de acuerdo a las trayectorias y desarrollo de competencias de los alumnos.

Así mismo, se diseñaron algunas herramientas de autoevaluación de competencias para que los alumnos tuvieran claro qué competencias desarrollarían en otras asignaturas, qué grado de avance tienen y cómo se pueden integrar al proceso de diseño y ejecución de sus proyectos.

En lo referente a la evaluación, se concluyó que era importante evaluar los productos y resultados de los proyectos, pero sobre todo el proceso, por lo que cada proyecto podía tener diversos niveles de avance al final de cada semestre, sin que por eso se considere que el proyecto no cumplió con las metas que exigía la guía de estudios¹³.

En lo que respecta a la ruta de formación, se hizo la propuesta a la coordinación de la licenciatura, de modificar la ruta de formación debido a las siguientes cuestiones:

1. Debido a la falta de definición de problemáticas, se recomendó rediseñar las materias de primeras de primer semestre para que el resultado de las cuatro materias sea un documento que defina, conceptualice y contextualice una problemática concreta y real, con la cual puedan trabajar en el laboratorio en segundo semestre.
2. Debido a los tiempos que les lleva el diseño y ejecución de los proyectos, se recomendó modificar el carácter de los proyectos a realizar durante la trayectoria del alumno en la licenciatura. En la ruta de formación inicial se consideraban tres proyectos: uno a nivel institucional, otro a nivel municipal y otro a nivel regional. Sin embargo, muchos de los proyectos de los alumnos trastocaban dos o tres de esos niveles. Así se propuso la siguiente lógica por semestre:
 - Primer ciclo: Identificación, problematización y contextualización de una problemática cultural.
 - Segundo ciclo: Proyecto de investigación diagnóstica.
 - Tercer ciclo: Diseño de un proyecto cultural.
 - Cuarto ciclo: Ejecución del proyecto cultural.
 - Quinto ciclo: Ejecución y evaluación del proyecto.
 - Sexto ciclo: Diseño de proyecto de titulación.¹⁴
 - Séptimo ciclo: Ejecución de proyecto de titulación.
 - Octavo ciclo: Redacción de tesis.¹⁵

¹³ Estas diferencias en los niveles de avance de los proyectos se debe, en gran parte, a diversidad de experiencias de los alumnos en el diseño y ejecución de proyectos. A nivel general, y por cuestiones analíticas, podemos identificar tres tipos de alumnos con respecto a sus competencias en la metodología de proyectos: a) Los alumnos con gran experiencia en el campo que buscan un grado (regularmente son directivos medios y altos de instituciones o empresas culturales), b) Los alumnos con experiencia en la operación de proyectos culturales, pero que les faltan herramientas para hacerlo de manera sistemática (muchos de ellos trabajan como operativos); y c) Los alumnos recién egresados de bachillerato con poca o nula experiencia en el campo.

¹⁴ Con base a su experiencia en el diagnóstico, diseño y ejecución del primer proyecto, en este ciclo tendrá que diseñar y presentar la propuesta formal de su proyecto de titulación ya sea encaminado a la investigación o a la intervención.

3. De acuerdo a la lógica de diseño y ejecución de proyectos presentada en el punto anterior, se recomendó cambiar el orden de algunas asignaturas en la ruta de formación inicial, así como el diseño instruccional de varias de ellas de tal manera que los productos de dichas asignaturas puedan servir como insumos para el diseño y ejecución de sus proyectos y de esta manera facilitar la integración de las competencias.

Todas estas propuestas de modificación fueron aceptadas por la coordinación y en el presente ciclo se está trabajando para poder implementarlos a partir del ciclo escolar 2008B que comprende de agosto a diciembre del 2008.

Conclusiones

La licenciatura en gestión cultural del Sistema de Universidad Virtual de Universidad de Guadalajara es una oferta académica de formación profesional que ha tenido una gran aceptación entre los gestores culturales que buscan una opción para profesionalizarse.

Una de las características de su diseño curricular, es que está basado en un modelo educativo por competencias y que utiliza la pedagogía de proyectos como una metodología de aprendizaje que permite a los alumnos recuperar sus experiencias previas, sus necesidades en el campo laboral y la integración de competencias a través de la gestión y la tutoría de proyectos culturales.

De acuerdo a la experiencia documentada de los laboratorios de proyectos, podemos compartir los siguientes resultados y conclusiones:

- a) A través del seguimiento de los proyectos de los alumnos pudimos observar las deficiencias de la ruta de formación inicial de la licenciatura.
- b) Los alumnos que tuvieron un mayor contacto con sus tutores de laboratorio, tuvieron una mayor claridad en el diseño y ejecución de sus proyectos y lograron integrar de alguna manera las competencias desarrolladas en las diferentes asignaturas que cursaban. En este sentido, el proceso de gestión y su tutoría les permitió darse cuenta de sus deficiencias y potencialidades como gestores en formación.
- c) Toda formación por proyectos, debe contemplar un sistema de seguimiento de los avances que permita observar el proceso de diseño – ejecución y de esa manera tener más elementos para la tutoría.
- d) La tutoría de manera sincrónica tiene un papel importante en el diseño de los proyectos, ya que los alumnos que trabajaron de esta forma tuvieron más avances y claridad en sus productos, que los que trabajaron de manera asincrónica con sus tutores.
- e) El seguimiento y evaluación constante del laboratorio nos permitió hacer modificaciones y adecuaciones lo cual mejoró la dinámica y los resultados en la tutoría.

En lo referente a los retos que enfrentamos para mejorar nuestro trabajo, identificamos los siguientes:

- a) Una mayor integración (visual e informática) de AVII con el METACAMPUS de la universidad, de tal manera que se pueda trabajar de una forma integral y de una manera más ágil.
- b) Desarrollo de herramientas tecnológicas que permitan dar seguimiento a los proyectos, así como resolver los problemas técnicos de las herramientas de comunicación de AVII.
- c) Desarrollar materiales didácticos (videos, tutoriales, objetos de aprendizaje, etc.) que sirvan de apoyo para el desarrollo de las competencias para el trabajo colaborativo en línea.
- d) Capacitación docente especializada en la tutoría de proyectos que contemple al menos tres tipos de competencias:

¹⁵ Se pretende que para octavo semestre, en un seminario de titulación, pueda integrar la experiencia y la información recolectada a lo largo de su trayectoria en la licenciatura para la redacción de su tesis para su titulación.

- a. Didácticas: Para que el tutor de proyectos sea capaz de identificar y valorar competencias que poseen los alumnos por su experiencia en el campo laboral; orientar, retroalimentar e incentivar; así como valorar el desarrollo de las competencias de autogestión del aprendizaje.
- b. Disciplinarias: Para que tengan un conocimiento amplio y actual de campo profesional; así como de las orientaciones, enfoques y contenidos de la gestión cultural contemporánea.
- c. Metodológicas: Para desarrollar la capacidad de anticipar y valorar los procesos y productos de los proyectos; evaluar la problematización y contextualización; así como visualizar la coherencia e integración de los elementos del proyecto.

Para finalizar, queremos puntualizar que esta experiencia, aún en proceso de análisis, nos ha servido para ir especificando los elementos necesarios para la conformación de una oferta académica (y su soporte tecnológico) que permita formar especialistas en gestores culturales. La generación de esta propuesta tiene muchas aristas. Por una parte, al ser un campo académico nuevo, estamos en la construyendo las bases conceptuales, metodológicas y epistemológicas de la gestión cultural, lo cual implica un trabajo arduo y sistemático de investigación de las prácticas y discursos en gestión cultural en Iberoamérica.

Un segundo frente, tiene que ver con la formación por competencias y la pedagogía de proyectos, ya que este modelo es nuevo tanto para asesores como para alumnos, y para llevarlo a cabo se requiere de una articulación entre la reflexión y la acción, un viaje constante de ida y vuelta que exige coherencia y pertinencia en diseño de las actividades de aprendizaje.

Y por último, (como si la construcción disciplinar y metodológica no bastara) es la modalidad a distancia y en línea, ya que esta condicionante requiere de estrategias y herramientas que no siempre están disponibles y que en la mayoría de los casos se tienen que construir a partir de las características y necesidades de cada uno de los casos específicos, y para ello, la investigación de los procesos de aprendizaje en ambientes virtuales juega un papel importante en la explicación de las problemáticas y en el diseño de propuestas para su solución.