

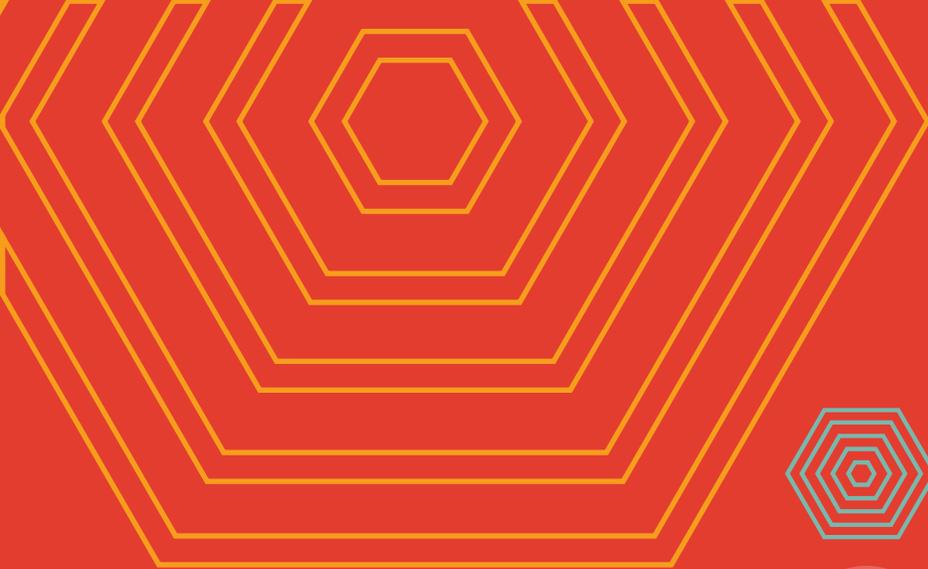
Sobre liderazgo creativo y gobernanza cultural en México:

Estudio de impacto
del Creative Leadership Programme

Creative leadership and cultural governance in Mexico:

Creative Leadership Programme impact
assessment







Sobre liderazgo creativo y gobernanza cultural en México:

Estudio de impacto
del Creative Leadership Programme

Creative leadership and cultural governance in Mexico:

Creative Leadership
Programme impact assessment



Créditos / Credits

2024, British Council © Organización internacional del Reino Unido para promover oportunidades educativas y relaciones culturales. British Council es una organización sin ánimo de lucro.

2024, British Council © An international organisation from the United Kingdom for the promotion of educational opportunities and cultural relations. British Council is a non-profit organisation.

**EQUIPO DE ARTES DEL BRITISH COUNCIL
EN MÉXICO**
BRITISH COUNCIL IN MEXICO ARTS TEAM

Darren Coyle

Director del British Council en México
British Council Country Director Mexico

Isabel Gil Gómez,

Directora de Cooperación Cultural y Educativa /
Jefa de Artes
Cultural Engagement lead / Head of Arts

Alejandra Montemayor Loyo

Gerente de Artes y Economía Creativa
Arts and Creative Economy Manager

Estudio bajo la licencia (CC) Creative Commons
4.0 de atribución internacional no comercial
Assessment licenced under a Creative Commons
AttributionNonCommercial 4.0 International
Licence (CC)



Comparte, construye y distribuye conocimiento
Share, build and distribute knowledge

EQUIPO CENTRO
CENTRO TEAM

Gestión de Proyecto

Project Manager

Andrea Moreno

Investigación Documental y de Campo

Desk-based and field research

Hussein Arellano

Mercedes Baltazar

Paulina Cornejo

Graciela Kasep

Cecilia Palacios

Karla Paniagua (Coord.)

Eduardo Peñafiel

Emilio Sosa

Visualización de datos y Diseño editorial

Data visualisation and editorial design

Elizabeth Cuevas

Evento “El futuro del liderazgo en México”

(ver anexo 6)

Event ‘The future of leadership in Mexico’

(See Annex 6)

Mercedes Baltazar

Jorge Camacho

José Duarte

Graciela Kasep (Coord.)

Karla Paniagua

Erik Yáñez

Lucía Mora

Michelle Lezama



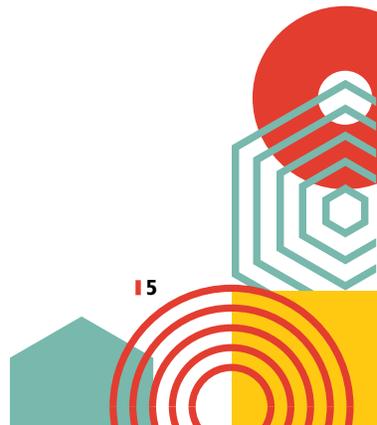
Selecciona tu idioma /
select your language



Versión en español



English version





Índice

- 10. ¿Qué significa ejercer el liderazgo cultural en México?
- 13. ¿Cómo se relacionan el liderazgo cultural y la gobernanza?
- 19. ¿Cuál es el origen del Creative Leadership Programme?
- 21. ¿Cuál es la teoría del cambio del CLP?
- 24. ¿Cómo se realizó el estudio?
- 26. ¿En qué contexto ocurre el CLP en México?
- 28. ¿Quiénes son los actores clave en el ecosistema del CLP?
- 31. ¿Qué iniciativas de formación en el sector cultural pueden servir como referencia para la mejora del CLP?
- 33. ¿Cómo narran su experiencia las personas egresadas del CLP?
- 43. ¿Cómo se expresan las instituciones implementadoras del CLP en el Reino Unido?
- 47. ¿Qué cambios significativos generó el CLP en quienes lo cursaron? ¿Cuál es el retorno de inversión del CLP?
- 59. Recomendaciones
- 62. Conclusiones
- 64. Referencias
- 69. Anexos

The background is a solid red color. It features several abstract geometric patterns. In the top left, there is a large, complex pattern of concentric hexagons in yellow. To its right, there are smaller patterns of concentric circles and hexagons in light red and teal. At the bottom, there are more patterns of concentric circles and hexagons in light red and teal, with a large, faint pattern of concentric circles in light red at the very bottom center.

Estudio de impacto del Creative Leadership Programme del British Council en México



Fundan talleres y residencias para artistas, dirigen emprendimientos sociales, coordinan exposiciones y festivales, crean bienes culturales, protegen y restauran el patrimonio, editan publicaciones, organizan encuentros para el intercambio de conocimientos, gestionan recursos, participan de manera activa en la conversación acerca del papel de la creatividad en la economía; vinculan a especialistas del sector; estudian, enseñan, debaten, investigan y lidian con grandes desafíos estructurales.

La mejor manera de definirles es como acróbatas de la gestión cultural en México.

Estas personas de orígenes y perfiles profesionales diversos comparten en común el hito de haber participado en el Creative Leadership Programme del British Council, iniciativa que se lleva a cabo desde 2019 para contribuir a la profesionalización en materia de liderazgo y gobernanza cultural en México.

The background is a vibrant red color. It is decorated with various abstract geometric patterns. In the top left, there is a large, complex pattern of concentric hexagons in yellow. To its right, there are several smaller patterns: a teal hexagon with a smaller teal hexagon inside, a light red circle with a smaller light red circle inside, and a light red circle with four concentric light red circles around it. In the top right, there are more concentric circles in light red. In the middle right, there are two teal hexagons, one above the other, and a light red circle with a smaller light red circle inside. In the bottom left, there is a large light red circle with a smaller light red circle inside, a teal hexagon with four concentric teal hexagons around it, and a light red circle with a smaller light red circle inside. In the bottom right, there is a light red circle with a smaller light red circle inside, a light red circle with four concentric light red circles around it, a teal hexagon with four concentric teal hexagons around it, and a solid teal hexagon. At the bottom center, there is a large, semi-circular pattern of concentric light red circles.

**¿Qué significa ejercer
el liderazgo cultural en México?**



De acuerdo con el British Council:

El liderazgo cultural es el acto de dirigir el sector cultural. Como la cultura en sí, proviene de muchas personas diferentes y puede ejercerse de diversas maneras. Conciernen a altos directivos y directores de instituciones culturales subvencionadas; funcionarios públicos que elaboran y aplican políticas para el sector cultural; y un enorme abanico de productores, innovadores y emprendedores en pequeñas empresas, casas productoras y equipos. En el mundo de la cultura nadie tiene el monopolio del liderazgo.

El liderazgo del sector cultural se practica de dos maneras diferentes. En primer lugar, se trata de gestionar las entidades del sector cultural, asegurándose de que sean viables desde el punto de vista financiero, legal y organizacional. En segundo lugar, significa liderar la propia cultura trabajando, llevando a cabo producciones y proyectos que muestren diferentes formas de pensar, de sentir y experimentar el mundo, aportando dinamismo a la economía y a la sociedad en general. (British Council, n.d.)

Rastrear a quienes ejercen el liderazgo cultural en México conlleva varios desafíos: primero, el carácter polisémico del concepto; segundo, las personas que movilizan el cambio en la cultura no necesariamente se conciben como profesionales de la gestión cultural, dificultando su identificación y registro; tercero, la información relativa al desempeño del sector cultural en México, a pesar del gran hito que supuso la Cuenta Satélite de la Cultura del INEGI (2013), evidencia una alta dispersión, así como un gran subregistro que atraviesa toda la economía creativa.

De acuerdo con John Howkins (2013), la economía creativa es el resultado de la actividad económica de las industrias de ese sector, que “(...) tienen su origen en la creatividad, las habilidades y el talento individuales y tienen un potencial de riqueza y creación de empleo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual” (DCMS, 1998, p.3).

Las unidades económicas que contribuyen a dicho sector describen un amplio conjunto de actividades basadas en el conocimiento y producen bienes tangibles y servicios intelectuales o artísticos intangibles con contenido creativo, valor económico y objetivos de mercado concretos. El liderazgo cultural teje y propulsa la expansión de este territorio, por lo que su contribución al desarrollo del sector resulta indudable, aunque difícil de visibilizar y mensurar.

Otra razón por la cual la construcción de un mapa de quienes lideran la gestión cultural en México resulta desafiante, es que su ejercicio está atravesado por la creciente informalidad (INEGI B, 2023), condición que no es exclusiva del sector cultural, pero afecta su elucidación.

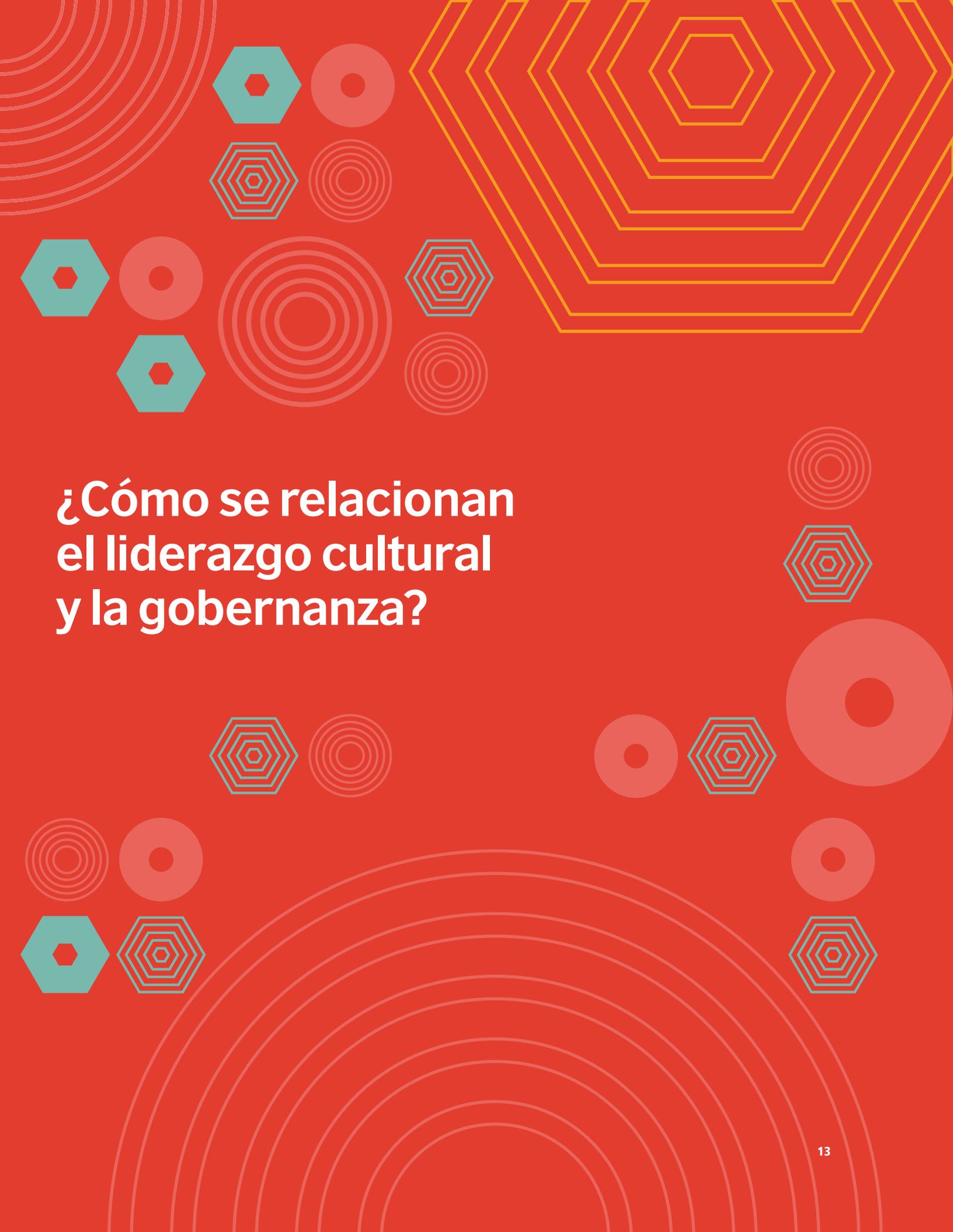
“El liderazgo cultural no es exclusivo del sector público, por lo que aún es una asignatura pendiente la estimación precisa del valor de la gestión privada”

Iniciativas como la implementación del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) en 1997, la habilitación de la Cuenta Satélite de la Cultura (INEGI) en el 2014 (base 2013), así como los productos de investigación del Grupo de Reflexión y Análisis sobre Economía y Cultura (GRECU), incluyendo la reciente aparición del libro *Vislumbres del sector cultural* (2023, Lectorum/UANL); el Seminario Permanente de Gestión Cultural (Centro Cultural España); el Seminario Interuniversitario de Gestión Cultural; la Red Gestoras Culturales México o la Cátedra Internacional Inés Amor en Gestión Cultural (UNAM); han contribuido a generar conocimiento en torno al sector y sus protagonistas, contribuyendo a su visibilización.

De acuerdo con la Cuenta Satélite de la Cultura (INEGI, 2023) la gestión pública del sector representó el .2% del 2.9% total que este rubro aportó al Producto Interno Bruto Nacional en el 2022. Aunque la estimación es útil, es un hecho que el liderazgo cultural no es exclusivo del sector público, por lo que aún es una asignatura pendiente la estimación precisa del valor de la gestión privada.

En lo que hace a las políticas públicas para este rubro, a partir de la creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes en 1988, el sector comenzó su camino hacia una mayor descentralización y un papel más relevante en la vida pública, sobre todo en relación a la preservación, la difusión y la investigación del patrimonio cultural; asimismo, en los años subsiguientes, sobre todo con la creación del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), se impulsó el trabajo de las industrias culturales, tendencia que se mantuvo a lo largo del tiempo; asimismo, al FONCA siguió la creación de fondos estatales y fondos mixtos de apoyo a la creatividad, con sus respectivos marcos regulatorios.

A pesar de los hitos antes señalados, estas iniciativas adolecieron de participación y describieron una continuidad intermitente que terminó por desdibujarse en la administración pública del 2018 al 2024. Aunque existe un Programa Sectorial derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2020-2024 (Secretaría de Cultura, 2020), la política cultural en México tiene un camino (y un futuro) incierto, caracterizado por la disminución gradual del gasto público, así como la reducción de la autonomía y el debilitamiento de los órganos especializados en la gestión de las políticas públicas sectoriales (Nivón, 2020).



¿Cómo se relacionan el liderazgo cultural y la gobernanza?

“La gobernanza contribuye a garantizar la eficiencia, la transparencia, la sostenibilidad, la participación y la consideración de todas las partes interesadas”

Tener un liderazgo cultural con gobernanza es deseable, si bien en el contexto de la gestión cultural en México es común encontrar expresiones de liderazgo sin una estructura de gobernanza, lo que compromete la eficacia, la sostenibilidad, la continuidad e incluso la reputación de una empresa, industria u organización. La gobernanza refiere al marco conceptual en función del cual se establecen la estructura en la toma de decisiones, los mecanismos de participación, la representatividad, la transparencia, la rendición de cuentas, el acceso a la información, así como la manera en la que una entidad pública, privada o civil gestiona sus labores en congruencia con su propósito y visión. Específicamente en lo que hace a la gobernanza corporativa, el reporte *Financial Aspects of Corporate Governance Committee* (ICAEW, 2024), mejor conocido como Reporte Cadbury, la refiere como el sistema mediante el cual se gestionan y controlan las empresas, incluyendo el conjunto de normas, procedimientos y procesos para la toma de decisiones.

El estándar internacional ISO 37000: 2021. Gobernanza en las organizaciones (ISO, 2021), considera que los principios fundacionales que hacen posible este proceso incluyen el enfoque de la organización para generar valor; la estrategia para concretar ese valor; el seguimiento, el monitoreo y la vigilancia sobre el comportamiento, la responsabilidad y la rendición de cuentas de quienes integran la organización. Igualmente, este instrumento refiere como principios facilitadores de la gobernanza el involucramiento de las partes interesadas; el liderazgo ético y eficaz; la consideración de los datos como recurso valioso y estratégico para la toma de decisiones; la gestión del riesgo; la toma de decisiones transparente y socialmente responsable; así como el aseguramiento de la viabilidad, la sostenibilidad y el desempeño de la organización a lo largo del tiempo.

Entendida a la luz del liderazgo cultural, la gobernanza contribuye a garantizar la eficiencia, la transparencia, la sostenibilidad, la participación y la consideración de todas las partes interesadas, logrando así que las decisiones tomadas produzcan un impacto significativo.

La conversación alrededor de la gobernanza en México cobró fuerza desde fines del siglo XX, tal como lo evidencian las crecientes investigaciones sobre el tema desde las ciencias políticas, la administración pública, la sociología, la antropología, la economía y las ciencias ambientales, entre otros campos del conocimiento que dan cuenta de cierto desplazamiento de los modelos centralizados y jerárquicos hacia esquemas de gestión más descentralizados, flexibles y transparentes.

México es el séptimo país a nivel mundial con más tratados comerciales (Morales, 2022), esta profusión de instrumentos decanta en una participación más activa de las organizaciones públicas, privadas y civiles en el concierto internacional, con sus consecuentes reglas del juego. La implementación de esquemas de gobernanza se desprende de dichas reglas, pero también de un papel más activo y demandante de la ciudadanía.

Hoy por hoy, el ejercicio de la gobernanza en México enfrenta enormes retos: en el caso de las organizaciones públicas, su materialización implica sortear las inercias históricas, la falta de voluntad política, la marginación, la pobreza, el desconocimiento, el autoritarismo, el clientelismo y la corrupción, solo por mencionar algunos problemas enrevesados que han de tomarse en cuenta para leer de forma apropiada este devenir. En otras palabras, implementar modelos y procesos de gobernanza organizacional es en sí mismo un desafío.

En el caso de las organizaciones privadas, la implementación de esquemas de gobernanza horizontales y transparentes ejerce un contrapeso en relación a los modelos de gestión familiar, que centralizan las decisiones para facilitar la sucesión del liderazgo y la concentración del capital (Núñez y Belmonte, 2018).

A continuación referimos algunas tendencias que dan cuenta del creciente interés en la gobernanza y sus modelos de operación (Russell-Reynolds, 2024):

Inversión en temas relacionados con el medio ambiente, el impacto social y la reducción de la brecha de género

La celebración de las mayores elecciones generales en la historia del país y la eventual elección de la primera mujer presidenta es un tema crucial en los consejos que propicia la reflexión acerca de la responsabilidad social, la reducción de la brecha de género y la necesidad de realizar contribuciones significativas al desarrollo de las comunidades vinculadas al ámbito de acción de cada entidad. Asimismo, se identifican señales contundentes de narrativas consistentes con la necesidad de habilitar respuestas públicas, privadas y civiles que atiendan la creciente brecha social y los efectos del cambio climático, entre otros problemas enrevesados.

Diversidad más allá del género

El debate sobre la diversidad en los consejos trasciende el género y aborda otras brechas igualmente relevantes: poco a poco se busca la inclusión de líderes que representen mejor a la organización y sus personas beneficiarias en términos funcionales y culturales. Aunque aún puede considerarse un hecho emergente, el tema se ha incorporado a la agenda y, en las condiciones adecuadas, decantará en la toma de decisiones.

Mayor responsabilidad y control de los consejos privados

La idea de que los consejos privados tienen más libertad de acción y reciben menos inspección con respecto a los consejos públicos está cambiando. Los cambios generacionales que se están produciendo en muchas organizaciones aumentan el escrutinio, la búsqueda de la transparencia y la responsabilidad, aún si la empresa no se ha vuelto pública. Pese a que en México priman los consejos consultivos, que implican menos responsabilidades fiduciarias de sus directores, quienes integran los consejos de administración de forma independiente, tienen cada vez más expectativas de demostrar prácticas sólidas de gobierno corporativo, lo mismo para empresas públicas y privadas.

Procesos de sucesión más estructurados

Las organizaciones comienzan a impulsar procesos de sucesión más sistemáticos, organizados y con visión de largo plazo. Este comportamiento se observa de manera más consistente en las empresas familiares, donde sus inversionistas exigen procesos



estructurados para la sucesión de la Dirección general, lo cual implica que las personas fundadoras y sus familias encaren este proceso de manera más proactiva, realizando evaluaciones comparativas de mercado, contratando a profesionales externos e implementando mejores prácticas.

Como se hace cada vez más palpable en el escenario organizacional, las tendencias referidas, aunadas a la inercia histórica, entran en tensión con el escenario de la gobernanza internacional. Por tanto, la combinación de ambas fuerzas deviene en soluciones híbridas que abrevan en mayor o menor medida de uno o más de los siguientes modelos:

1. MODELO DE CONSEJO ASESOR

Esta modalidad enfatiza en la constitución de un consejo consultivo y es frecuente que la Dirección general descansa en las personas fundadoras. El papel del consejo consiste en acompañar a la Dirección general y con frecuencia esta colaboración no involucra una remuneración. El consejo aporta conocimientos, prestigio, relaciones, facilitando la recaudación de fondos y la incidencia de la organización en su ámbito. La forma de organización y el esquema de reuniones tiende a ser informal y centrado en tareas, dificultando la rendición de cuentas en el mediano y largo plazos.

2. MODELO DE PATRONATO O DE MECENAZGO

En este caso, el consejo de administración ejerce menos influencia en relación al consejo asesor. Las personas integrantes del patronato suelen aportar prestigio y relaciones para facilitar el flujo del capital financiero y social. El esquema de relación también tiende a ser informal, centrándose en acciones específicas para promover campañas de comunicación, vincular a personas clave o acceder a posibles fuentes de financiamiento. El patronato contribuye a la reputación y confiabilidad organizacional, si bien en pocas ocasiones incide en las decisiones operativas o de planificación estratégica. Es frecuente que las personas que integran el patronato colaboren en la modalidad pro-bono.

3. MODELO COOPERATIVO

Esta forma de gobernanza es contestataria a las lógicas verticales y centralizadas, optando por una estructura paritaria y colectiva. En consecuencia, se omite el rol de la Dirección general y se toman decisiones por consenso; si la organización se constituye de manera formal, debe contar con un consejo de administración, que en ocasiones se integra con personas del consejo consultivo, personal de la organización, personas usuarias y personas voluntarias. Por su naturaleza, las organizaciones que optan por este camino se benefician por la representatividad, pero enfrentan dificultades para mantener la operación en el largo plazo, ya que requiere un nivel de compromiso sobresaliente de todas las personas participantes, además de una gran capacidad para lograr acuerdos; otro reto a sortear es la implementación de estructuras efectivas para la rendición de cuentas, proceso que a veces va en detrimento del compromiso y el entusiasmo de las personas participantes.

4. MODELO DE COMITÉS DE GESTIÓN

Este esquema es común en las Organizaciones de la Sociedad Civil que se apoyan de manera amplia en el voluntariado. La figura requiere la formación de comités homologados con las diferentes líneas funcionales de la organización. Del mismo modo que hay personal remunerado responsable de los recursos humanos, la recaudación de fondos, las finanzas,

la planificación y los programas, se adecuan comités a cargo de estas áreas e incluso, en ausencia de personal, las personas que integran los comités asumen ese rol, participando en el gobierno, la gestión y el funcionamiento organizacional. Si bien este modelo puede ofrecer resultados óptimos, lo cual explica su recurrencia, en ocasiones también puede generar tensiones entre los comités y el equipo operativo cuando sí lo hay.

5. MODELO DE POLÍTICA DE GOBIERNO

El replanteamiento del papel de los consejos en las organizaciones con el enfoque en la claridad de roles y la rendición de cuentas ha sido significativamente influenciado por el modelo Carver de política de gobierno, descrito en *Boards That Make a Difference* (2006). Este modelo enfatiza la diferenciación entre gobernanza y gestión, delegando responsabilidades operativas a la Dirección general bajo un marco ético y de rendición de cuentas, lo cual promueve la transparencia y la participación en la toma de decisiones.

La creciente atención a los impactos ambientales y sociales ha llevado a la inclusión de criterios ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza) en los marcos de gobierno e informes de organizaciones globales. Estos criterios, que se hicieron más estructurados y exigentes después de 2010 y más tangibles con el Acuerdo de París y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU en 2015 (ONU, 2024), se han vuelto una parte integral de la regulación en muchos países, incluyendo México. En México, publicaciones como la *Guía ASG para México* (2024) y la *Taxonomía Sostenible de México* (SHCP, 2023) reflejan estos avances.

Tal como ocurre con el rastreo y la visibilización del liderazgo, el estado de la cuestión en torno a la gobernanza cultural en México resulta difuso. Vinculada estrechamente con los ODS, la gobernanza cultural en México suele enfocarse en la materialización de principios como el desarrollo de sistemas sostenibles de gobernanza colaborativa y la integración de la dimensión cultural en el desarrollo sostenible. **La política cultural en México debe, por tanto, garantizar la creación, la producción, la difusión y la recreación cultural en alineación con los ODS**, lo cual exige la profesionalización y la cohesión del ecosistema de la economía creativa, especialmente en lo que hace a la gestión cultural como elemento conector y dinamizador: esto explica la relevancia de programas de formación como el Creative Leadership Programme (CLP) del British Council.

La investigación sobre gobernanza cultural en México es aún limitada y a menudo se refiere en realidad a gobernabilidad, tal como ya se mencionó. A pesar de esto, trabajos como “Gobernanza cultural en México ¿un mito?” (Borjas y Aro, 2021) y *La gobernanza cultural para el análisis de proyectos culturales* (Pérez, 2022) abonan a la clarificación de cómo ocurre la gobernanza cultural en el país y cuáles son sus retos. Estos estudios destacan una transición hacia un modelo participativo y descentralizado para la formulación de políticas culturales, involucrando a la ciudadanía y a las organizaciones de la sociedad civil.

Román Armando Pérez (2022) propone tres modelos de gobernanza cultural que se condensan en el contexto mexicano: la gobernanza cultural en formación, la gobernanza cultural en transición y la gobernanza cultural consolidada, cada uno considerando el contexto, el marco normativo, los actores, los proyectos culturales, los órganos de gobierno, los recursos y los resultados de las iniciativas.

“La política cultural en México debe, por tanto, garantizar la creación, la producción, la difusión y la recreación cultural en alineación con los ODS”



Al respecto de las particularidades de la gobernanza cultural en México, el autor afirma:

(...) una gran parte de los cambios en la manera de entender la cultura y las artes, tanto en su creación como en su difusión, no han sido encabezados, en principio por el gobierno, sino por los ciudadanos que se han reunido para influir en la oferta de bienes y servicios culturales como un mecanismo de empoderamiento para expresar sus ideas y la voz de quienes no la tienen (pp.48-49).

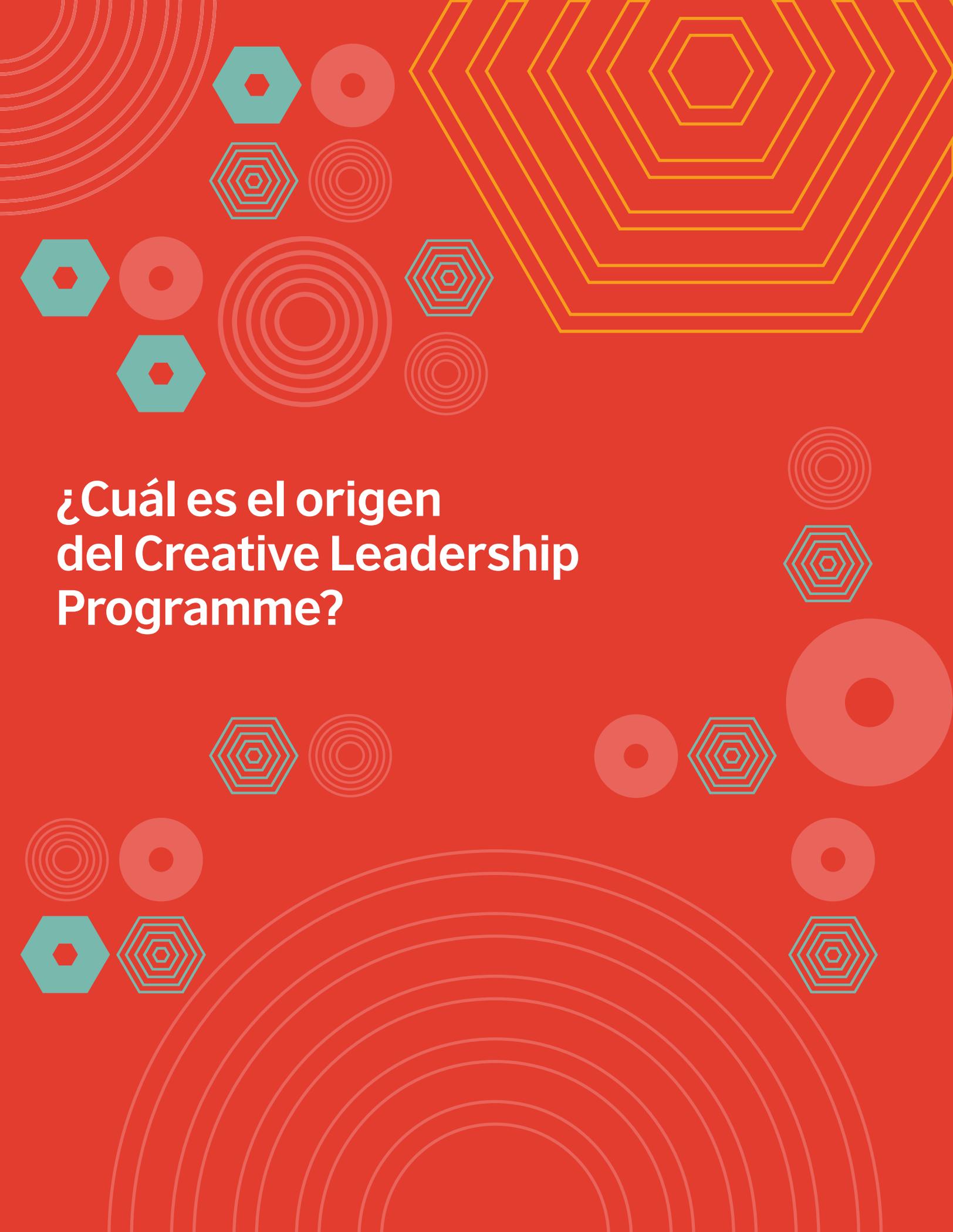
Para concretar su reflexión sobre los diversos modelos vigentes en el país, el autor aborda el análisis del Instituto de Artes Gráficas de Oaxaca (IAGO), el Guanajuato International Film Festival y el Festival Internacional de Santa Lucía. La disección pone de manifiesto que, dada la relevancia de la acción individual para desencadenar grandes procesos que favorezcan el florecimiento de la cultura y las artes, la profesionalización de la gestión cultural hace la diferencia para el desarrollo del sector.

Por su parte, en el Reino Unido hay una larga tradición de modelos de gobernanza para organizaciones artísticas y culturales. La figura de “consejo asesor” es un modelo común para cualquier iniciativa cultural o creativa, en donde, además de reforzar todos los procesos que contribuyen a dirigir de manera sostenible los proyectos, se busca alinear los intereses de las comunidades que benefician, reflejando así las responsabilidades sociales y culturales de sus organizaciones.

A su vez, la variedad de entidades fiscales para el sector cultural en Reino Unido es muy amplia, ofreciendo así una mayor flexibilidad en sus modelos de gobernanza. Su importancia ha aumentado en los últimos años, a medida que ha incrementado el deseo de una mayor independencia y toma de decisiones por parte de una amplia gama del ecosistema.

En ese sentido, las experiencias del sector creativo y cultural en Reino Unido en estos temas añaden valor a las conversaciones que suceden en torno a la gobernanza cultural en México. La relevancia del CLP en este contexto se abordará a continuación.





¿Cuáles el origen del Creative Leadership Programme?



El Programa de Liderazgo Creativo (CLP) del British Council en México se enmarca en la labor global de la organización para fortalecer el sector creativo y cultural. A través de alianzas estratégicas, el CLP genera programas y estudios que impulsan cambios a corto, mediano y largo plazo (British Council, 2024a).

En el caso de México, los programas de economía creativa comenzaron en 2018 a través de la iniciativa *Creative Collective* (British Council, 2024d), la cual tuvo como objetivo principal la formación de habilidades en tres perfiles de agentes sectoriales: jóvenes creadores, líderes culturales y profesionales de la función pública.

En 2019 se lanza el Creative Leadership Programme (British Council 2024b), que busca enriquecer las habilidades de líderes creativos y culturales para una mejor gobernanza de sus organizaciones y proyectos.

La iniciativa está abierta a nivel nacional y está dirigida a ciudadanos mexicanos entre 28-59 que lideren proyectos u organizaciones en México (públicas y privadas) con impacto en su comunidad y en su disciplina.

Por otro lado, el implementador británico es seleccionado a través de una licitación abierta en donde cualquier institución de Reino Unido interesada en coordinar el programa puede aplicar y enviar su solicitud.

En su primera edición, el CLP fue coordinado por la University of the Arts London a través de un programa de residencia que, a lo largo de una semana, brindó a los participantes una experiencia inmersiva en el sector cultural del Reino Unido, con un enfoque específico en modelos de gobernanza cultural.

Durante la pandemia, la segunda edición del Creative Leadership Programme se llevó a cabo en formato digital y fue implementado por la organización Clore Leadership. En su tercera edición, el programa también se llevó a cabo en formato digital y fue implementado por la *Goldsmiths University of London* a través del *Institute for Creative and Cultural Entrepreneurship* (ICCE).

En ambos casos, los participantes de los formatos digitales contaron con la oportunidad de llevar a cabo talleres de creación de prototipos para mejorar el diseño, la justificación y el funcionamiento de su modelo de gobernanza para la sostenibilidad de sus proyectos u organizaciones.

Durante 2023 y 2024, el programa se llevó a cabo de forma presencial, en formato de residencia de una semana, esta vez en la ciudad de Edimburgo a través de la *Edinburgh Napier University* (ENU) en alianza con *Counterculture*. Además, en 2024, se contó con *Fundación Coppel* como aliada estratégica para poder incorporar a más participantes en el programa.



“El Creative Leadership Programme, que busca enriquecer las habilidades de líderes creativos y culturales”

¿Cuál es la teoría del cambio del CLP?



La teoría del cambio (*The Annie Casey Foundation, 2022*) describe cómo una acción o conjunto de acciones puede contribuir a generar un resultado esperado, en este caso en relación al CLP. La figura 1 representa la teoría del cambio de este programa.

1. Convocatoria a líderes potenciales. El programa lanza su convocatoria anual a través de sus medios de comunicación, así como los medios de organizaciones aliadas. La convocatoria es referida por personas egresadas del programa, así como entusiastas del sector cultural. Las personas interesadas consultan los requisitos y postulan vía electrónica y, en una fase posterior, mediante una entrevista en línea con el equipo del British Council.

2. Experiencia formativa. A través de un programa estructurado en modalidad presencial, las personas participantes viajan al Reino Unido durante una semana y son recibidas por una universidad aliada que actuará como implementadora de este programa intensivo. Las actividades incluyen experiencias de formación, tutoría, diálogos con líderes culturales del Reino Unido y visitas de campo.

3. Fomento de la colaboración y la creación de redes. El programa facilita oportunidades para que sus participantes se relacionen entre sí para intercambiar conocimiento y realizar proyectos en conjunto. Al fomentar la colaboración y la creación de redes, el programa fortalece un ecosistema de apoyo en el que las personas egresadas reconocen de manera mutua su capital simbólico y establecen lazos solidarios abrigados por la identidad común que les significa el haber egresado del CLP.

4. Expansión. Cuando se reincorporan a su contexto de origen, quienes egresan del CLP transmiten los conocimientos a sus equipos de trabajo, instándoles incluso a participar en el programa en la próxima convocatoria.

5. Incidencia en el cambio. Toda vez que sus capitales cultural y simbólico se han visto fortalecidos, las personas egresadas del CLP ponen en práctica los conocimientos para incidir favorablemente en el ecosistema cultural mexicano e incluso en los ecosistemas de otros países en los que se desenvuelven de manera activa (Alemania, Portugal, Reino Unido, entre otros), ya sea lanzando nuevos proyectos, intercediendo en favor políticas públicas sectoriales, optimizando el modelo de gobernanza de sus organizaciones, reforzando su compromiso con la comunidad; así, catalizan la transformación del ecosistema cultural nacional e internacional. **En el caso específico de las mujeres egresadas del CLP, el reconocimiento de su contribución activa como líderes culturales contribuye a la disminución de la brecha de género en el sector.**

6. Seguimiento y evaluación. El programa cuenta con mecanismos de seguimiento y evaluación de sus resultados, incorporando los aprendizajes para mejorar la experiencia; de este modo, los contenidos del programa se mejoran, contribuyendo a optimizar la capacidad de agencia de quienes egresan.

“El reconocimiento de su contribución activa como líderes culturales contribuye a la disminución de la brecha de género en el sector”

7. Réplica y regionalización. El programa se replica a nivel regional y en cada nuevo destino se realiza una adecuación del contenido con base en los atributos del contexto local. Nuevas personas egresadas se incorporan a la red solidaria, lo que permite crear y emprender proyectos de gestión cultural de escala latinoamericana.

La teoría del cambio CLP (Figura 1) se centra en la premisa de que la inversión en el desarrollo de los liderazgos creativos puede tener un impacto transformador en el sector cultural, conduciendo a una mayor innovación, sostenibilidad y cambio social.

FIGURA 1. TEORÍA DEL CAMBIO

CONVOCATORIA A LÍDERES POTENCIALES

El programa lanza su convocatoria anual a través de sus medios de comunicación, así como los medios de organizaciones aliadas. La convocatoria es referida por personas egresadas del programa, así como entusiastas del sector cultural. Las personas interesadas consultan los requisitos y postulan vía electrónica y, en una fase posterior, mediante una entrevista en línea con el equipo del British Council.

EXPERIENCIA FORMATIVA

A través de un programa estructurado en modalidad presencial, las personas participantes viajan al Reino Unido durante una semana y son recibidas por una universidad aliada que actuará como implementadora de este programa intensivo. Las actividades incluyen experiencias de formación, tutoría, diálogos con líderes culturales del Reino Unido y visitas de campo.

FOMENTO DE LA COLABORACIÓN Y LA CREACIÓN DE REDES

El programa facilita oportunidades para que sus participantes se relacionen entre sí para intercambiar conocimiento y realizar proyectos en conjunto. Al fomentar la colaboración y la creación de redes, el programa fortalece un ecosistema de apoyo en el que las personas egresadas reconocen de manera mutua su capital simbólico y establecen lazos solidarios abrigados por la identidad común que les significa el haber egresado del CLP.

INCREMENTO EN LA INTENSIDAD CREATIVA NACIONAL Y REGIONAL



**¿Cómo se realizó
el estudio?**

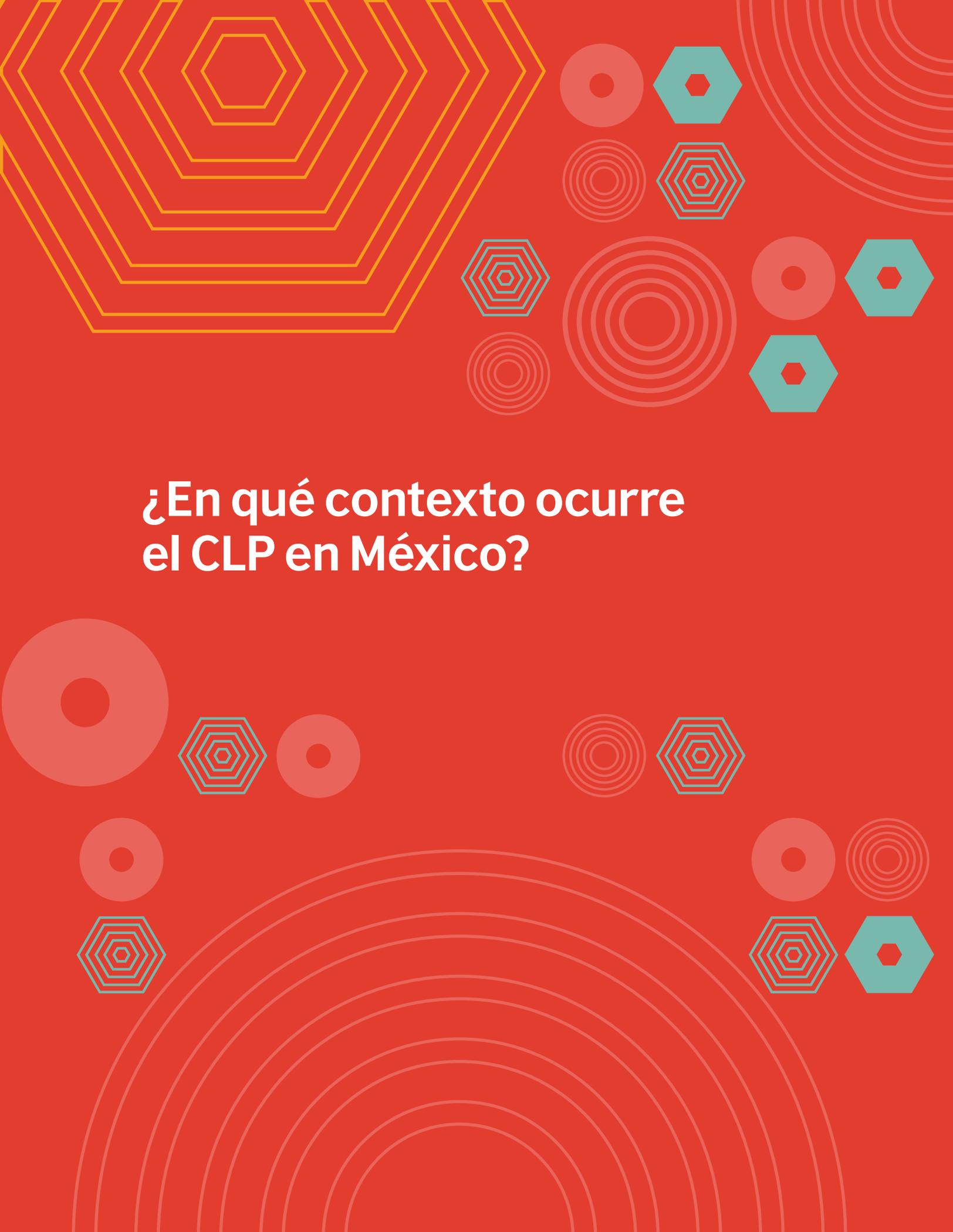
El propósito de esta exploración es estimar el impacto del CLP, así como sintetizar sus fortalezas y áreas de oportunidad. Para ello, de enero a mayo del 2024, el equipo de investigación abordó las siguientes preguntas:

- ¿Cómo está impactando el programa CLP en los capitales enciclopédico, social y financiero de sus beneficiarios y de sus organizaciones?
- ¿Cuál es el Retorno Social de la Inversión (SRI) del programa?
- ¿Qué cambios relevantes pueden detectarse en materia de liderazgo creativo y gobernanza cultural en México?
- ¿Quiénes son los actores clave en el ecosistema del CLP?
- ¿Qué iniciativas similares se identifican a nivel regional?
- ¿Qué mejoras pueden incorporarse al programa para optimizar sus resultados?
- ¿Qué visión del futuro tienen las personas usuarias del programa y sus organizaciones implementadoras del Reino Unido?

Para abordar estas interrogantes, se realizaron las tareas expresadas en la Figura 2.

FIGURA 2. ¿CÓMO SE REALIZÓ EL ESTUDIO?



The background is a solid red color. It features several abstract geometric patterns. In the top left, there is a large, complex pattern of concentric hexagons in yellow. To its right, there are smaller patterns of concentric circles and hexagons in light red and teal. At the bottom, there are more patterns of concentric circles and hexagons in light red and teal, with a large, faint pattern of concentric circles in light red at the very bottom.

**¿En qué contexto ocurre
el CLP en México?**

Aunado al contexto de la gobernanza y el liderazgo cultural en México, el surgimiento del CLP debe leerse a la luz de ciertos hitos (Baltazar, M., Palacios, C., Paniagua, K., Peñafiel, E., 2023) que dan cuenta de los cambios que atraviesan al sector cultural nacional. Para acercarnos a este territorio, el equipo de investigación creó una base de conocimiento basada en el modelo de captura STIRDEEPER (Sociedad, Tecnología, Industria, Recursos, Demográficos, Economía, Ambiente, Política, Energía y Religión, de Bradfield, Cairns y Wright, 2015)

Las principales tendencias identificadas en la base de conocimiento incluyen un crecimiento continuo en el número de espacios culturales, en contraste con una inversión gubernamental inconstante y un reconocimiento insuficiente de la contribución del sector cultural al Producto Interno Bruto (PIB) del país. **A pesar de que oficialmente se reconoce que el sector cultural aporta el 3% al PIB, algunas estimaciones extraoficiales indican que la contribución oscila entre el 5% y el 7%, si se toman en cuenta el sector informal y otros rubros del ecosistema creativo no incluidos en el modelo de la Cuenta Satélite de la Cultura del INEGI, incluyendo la contribución económica de la gestión cultural de organizaciones privadas y civiles.**

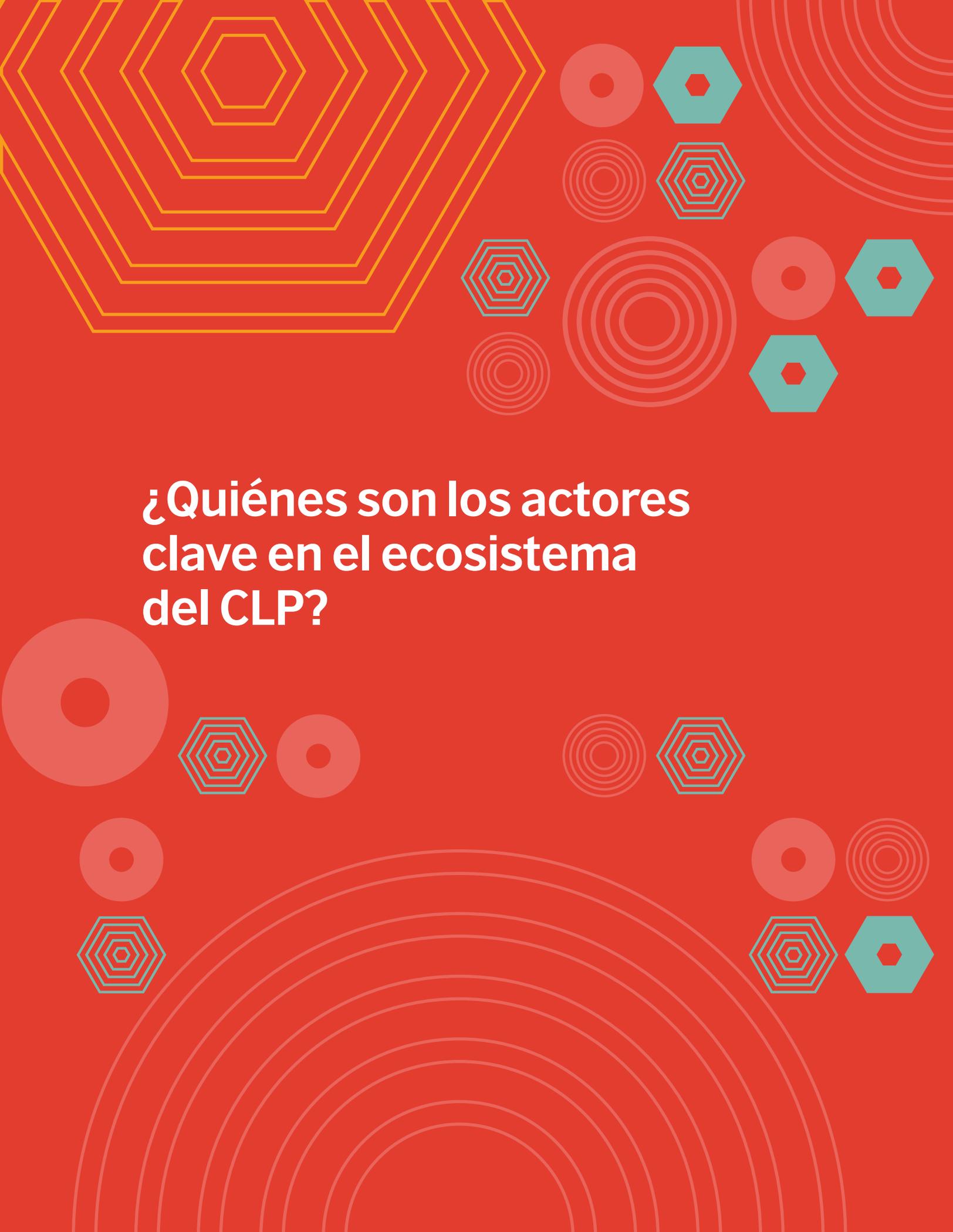
En este mismo tenor, entre otros hitos incluidos en la base de conocimiento que resultan útiles para comprender el estado actual del sector cultural en México, se refieren:

- La creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) en 1988.
- El lanzamiento del Sistema de Información Cultural (SIC) de la Secretaría de Cultura, que concentra convocatorias, directorios, mapas, estudios, entre otros contenidos enfocados en el sector cultural en el 2001.
- La creación de la Secretaría de Cultura en el 2015.
- El incremento de publicaciones periódicas y experiencias educativas especializadas en el sector cultural, aunque no necesariamente centradas en el liderazgo y la gobernanza.
- La reducción del gasto público en cultura, que concentra información sobre infraestructura, bienes y servicios culturales.
- El desplazamiento semántico del liderazgo creativo, que en el contexto empresarial se refiere al ejercicio de la dirección creativa en agencias de publicidad o estudios de diseño, mientras que en el rubro público, civil y académico se relaciona con el ejercicio de la gestión cultural.

La base de conocimiento también da cuenta de un sector creativo vibrante y resiliente, que, a pesar de las dificultades, continúa en operación y busca el florecimiento. Este documento, que pretende no ser una respuesta final sino un archivo vivo que detone una conversación está disponible para consulta y optimización en el Anexo 1.

3

PORCIENTO
aporta al PIB el
sector cultura
en el país



¿Quiénes son los actores clave en el ecosistema del CLP?



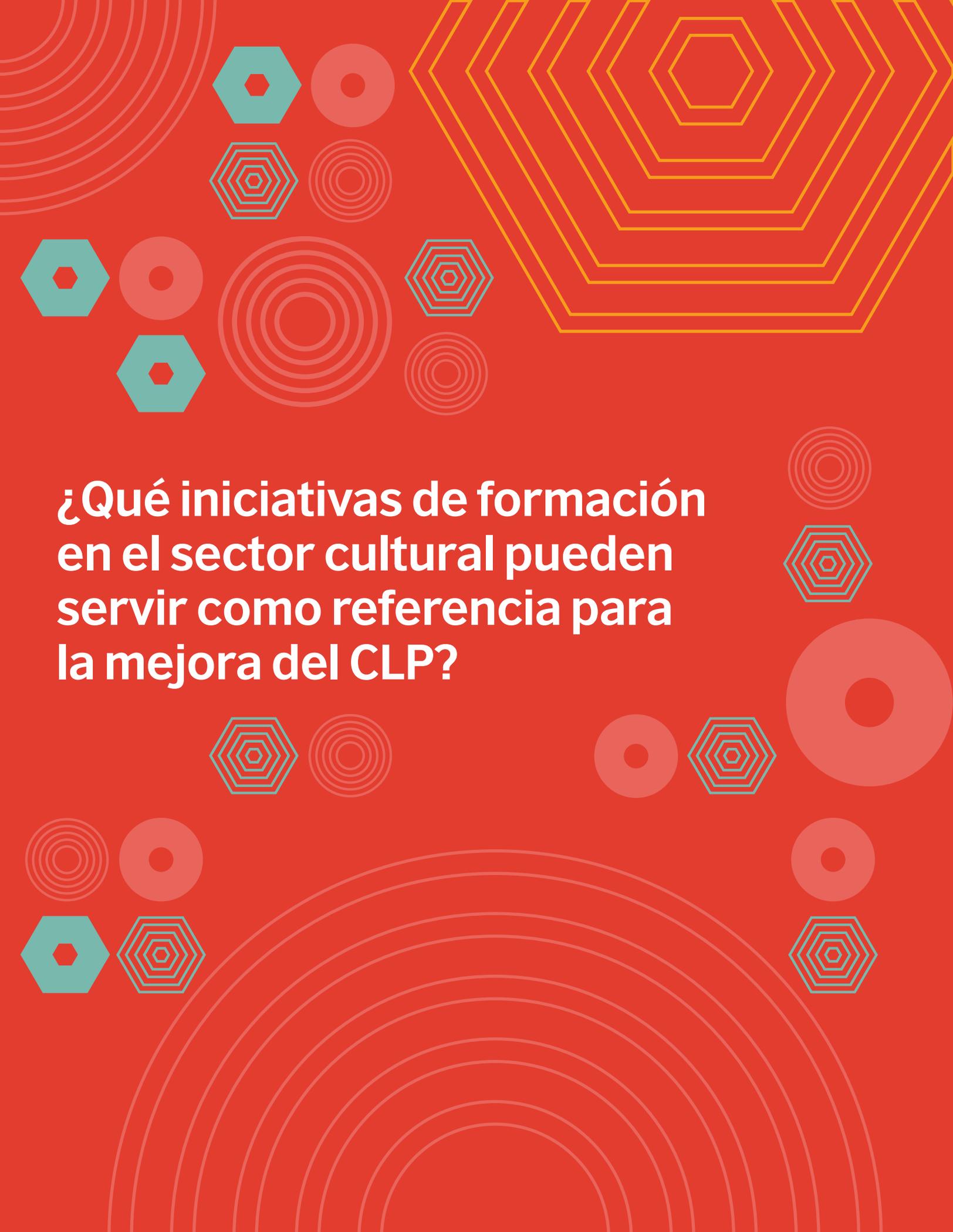
La exploración de hitos del sector cultural en México a lo largo de los últimos años, así como las entrevistas a las personas egresadas del CLP, arrojaron, entre otros actores clave —esto es, entidades que provocan el cambio o son influidas por el cambio en el sector cultural de México—, los siguientes:

- La Secretaría de Cultura, así como sus organismos desconcentrados, el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBAL) y el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). En este mismo subconjunto destacan también el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA) con su sistema de apoyos para la creación, el Centro de Cultura Digital (CCD) y la red de Fábricas de Artes y Oficinas (FARO).
- El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), que da seguimiento al sector a través de la Cuenta Satélite de la Cultura.
- Las fundaciones empresariales que promueven el arte, la cultura y la formación de profesionales de la gestión cultural, como Fundación Carlos Slim, Fundación BBVA, Fundación Coppel, Fundación Harp Helú Oaxaca, Fundación Azteca, Fundación AXXA, Fundación FEMSA, Fundación Amparo, Fundación Jumex Arte Contemporáneo, Fundación Sura, entre otras.
- Las organizaciones civiles que destinan recursos financieros, conocimiento, apoyos en especie y/o cualquier otro insumo para facilitar la subsistencia y el desarrollo del sector cultural.
- Las cámaras, asociaciones, redes y colectivos que agrupan a las personas del sector cultural a nivel nacional y estatal.
- Las secretarías y los institutos de cultura estatales en todo el país.
- Las instituciones educativas públicas y privadas, así como los centros de educación continua que ofrecen formación vinculada con la cultura y su gestión. En este marco, los seminarios, las cátedras y los grupos de investigación, juegan un papel crucial como convocantes y productores de conocimiento.
- Los recintos, zonas arqueológicas, bibliotecas y archivos que preservan el patrimonio histórico y cultural del país.
- Las organizaciones públicas, privadas y civiles que contratan a profesionales del sector cultural, ofreciéndoles la posibilidad de contar con un medio de subsistencia que les permite mantenerse en el ecosistema con cierta estabilidad.

- Las entidades que, a nivel local, promueven actividades culturales y contribuyen a la formación de audiencias, como la red de Fábricas de Artes y Oficios (FARO).
- Los organismos internacionales que ofrecen marcos de referencia, programas y fondos de apoyo a la cultura, como el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).
- Las entidades internacionales que brindan apoyos para la formación de profesionales de las industrias creativas y/o proyectos del sector cultural, tales como la Fundación Ford, la Fundación Rockefeller, la beca Chevening y el propio British Council, entre otras.

Ya sea mediante la creación y administración de políticas públicas sectoriales, la asignación de fondos para la profesionalización, la promoción de espacios para la vinculación y el intercambio de conocimientos, o la generación y divulgación de información relevante, cada una de estas entidades contribuye a mostrar el carácter vibrante y expansivo de la gestión cultural en México. Sin embargo, más que constituir un ecosistema consolidado, este se percibe como un universo disperso y difuso de actores cuyos esfuerzos aún deben alcanzar su máximo potencial para impulsar plenamente el derecho a la cultura y fortalecer de manera más contundente la economía creativa.

En este orden de ideas, queda de manifiesto que el liderazgo cultural contribuye a entretelar los esfuerzos aislados, incorporándose a una misma urdimbre que requiere de una visión de largo plazo para optimizar sus alcances.

The background is a solid red color. It is decorated with various abstract geometric patterns. In the top right, there are several concentric yellow hexagons. In the top left, there are concentric light red circles. Scattered throughout are smaller teal hexagons, some with a smaller hexagon inside, and light red circles, some with a smaller circle inside. At the bottom, there are large, faint concentric light red circles.

**¿Qué iniciativas de formación
en el sector cultural pueden
servir como referencia para
la mejora del CLP?**



Los 42 cursos que se presentan en el Anexo 2 se identificaron durante una búsqueda en línea llevada a cabo entre enero y marzo del 2024. Estas iniciativas se localizaron preeminentemente en México, si bien se incluyeron algunos ejemplos internacionales por su semejanza, al menos aparente, con el CLP.

El universo de cursos digitales resultó ligeramente mayor en relación a los presenciales, si bien esto es atribuible a las características de la búsqueda. La duración de estas experiencias educativas oscila entre las 19 horas y los 4 años, con alcances muy variados por este mismo motivo. El mismo listado considera alternativas de formación en grado, posgrado y educación continua en modalidades sincrónica y asincrónica, cuyos precios van de la experiencia gratuita a los valores superiores a los 458,895.65 MXN o £20,000.00¹.

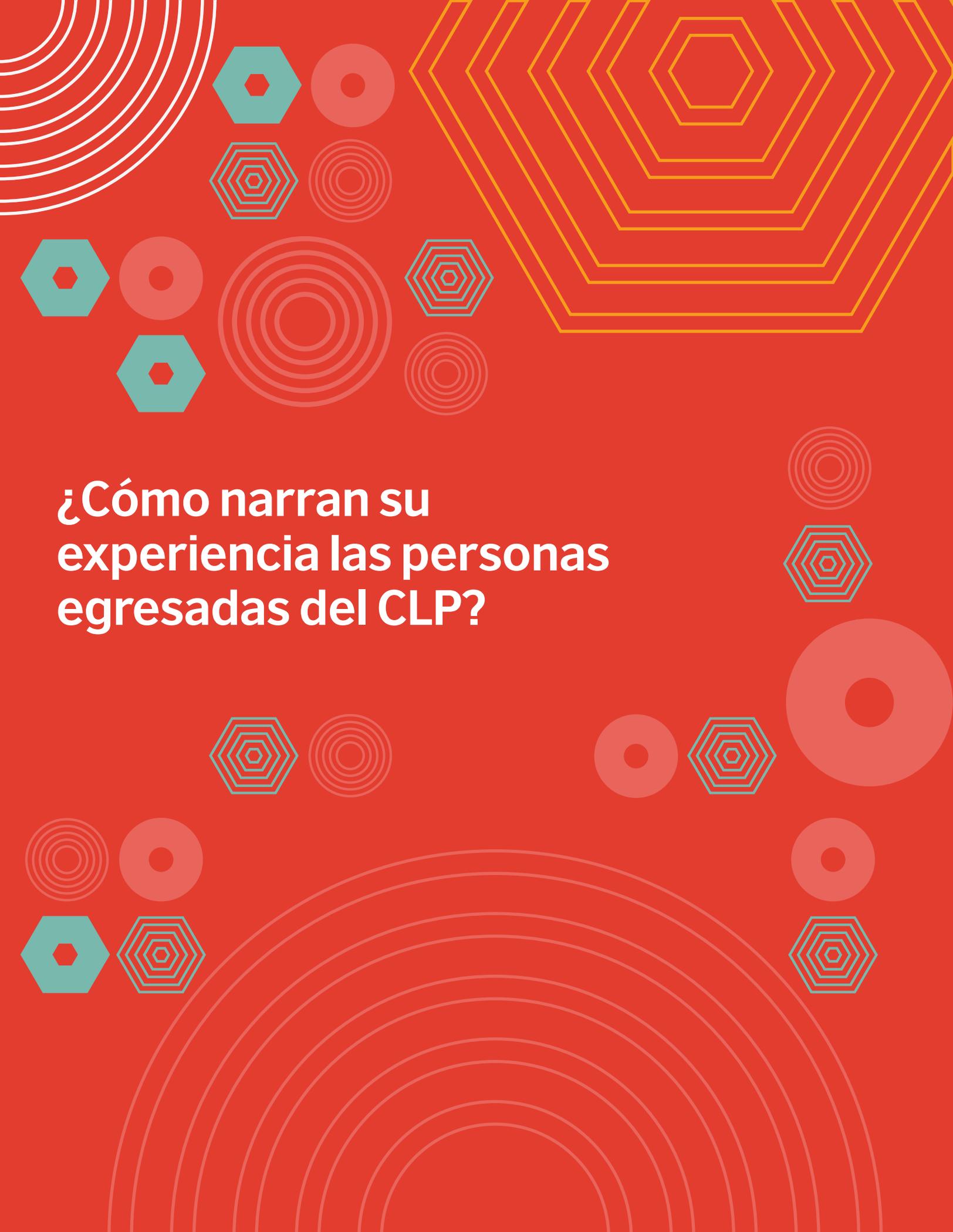
Otro aspecto por referir es que la mayor parte de las experiencias educativas se originaron en instituciones privadas, incluyendo universidades, centros culturales y museos. La información sobre la fecha de lanzamiento de estos cursos no se identificó en todos los casos, si bien pudo apreciarse una creciente oferta de experiencias relativas a la gestión cultural en México.

Los cursos abordan temas como la historia del arte, la estética, la administración cultural, la procuración de fondos, la difusión de servicios culturales, el desarrollo y formación de públicos, la divulgación de obras artísticas, la edición de textos multimedia, la identificación de demandas de los públicos receptores, la creación de proyectos culturales, la promoción y preservación de prácticas y expresiones culturales, la identificación de oportunidades de negocio, la preservación patrimonial, el acceso y participación en la vida cultural, entre otros.

Resulta notable que, al menos en lo que se refiere al universo incluido en esta exploración, se evidencia el hecho de que el liderazgo y la gobernanza no parecen estar incluidos, de ahí que el CLP destaque por su énfasis temático, gratuidad, trabajo de campo en el Reino Unido y perfil de las organizaciones implementadoras, así como el valor agregado de establecer vínculos profesionales entre pares estratégicos.

Por su parte, el British Council opera sus programas de economía creativa en más de 30 países a través de especialistas en temas de liderazgo, investigación y desarrollo del sector cultural. Durante 2024 se han realizado más de 50 iniciativas y más de 20 programas en diversas regiones del mundo en esta dirección.

1 De acuerdo con el tipo de cambio al 21 de junio de 2024

The background is a solid red color. It is decorated with various geometric patterns: a large white spiral in the top-left corner; a large yellow hexagonal pattern in the top-right; several smaller teal and white hexagonal and circular patterns scattered throughout; and a large white semi-circular pattern at the bottom. The text is centered on the left side.

¿Cómo narran su experiencia las personas egresadas del CLP?

En enero del 2024 se realizó una convocatoria uno a uno para entrevistar a 66 personas vinculadas al CLP como participantes, implementadoras o fundadoras del programa. Del total de entrevistas convocadas se concretaron 54, que constituyen el 81.8% del universo total con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5%. Las entrevistas en línea se realizaron, transcribieron y analizaron entre febrero y mayo del 2024. La lista de personas entrevistadas, así como el instrumento diseñado con base en los lineamientos de trabajo de Wilson (2013) y Textor (1980), constan en el Anexo 3. Las transcripciones de esta exploración constan en el archivo digital del British Council como respaldo.

Total del universo de participantes

57% mujeres



24% hombres

Debe tomarse en cuenta que, del total del universo de participantes del CLP, 57% son mujeres y 24% varones. Esta característica, que deriva en una representación más baja de los hombres en relación a las mujeres, se suma al hecho de que el testimonio de los varones registró una subrepresentación en tanto que el 25% de este subconjunto no respondió a la convocatoria para las entrevistas, mientras que en el caso de las mujeres, el 15% del subconjunto no respondió al llamado.

La exploración inicial de los testimonios dio lugar a las siguientes conclusiones en torno al CLP. El orden no se relaciona con la importancia del hallazgo:

- 1. Valor del Reino Unido:** Los participantes comentan que la solidez del ecosistema cultural en Reino Unido, su liderazgo en economía creativa y su experiencia en modelos de gobernanza agregan un valor al programa que otros países difícilmente podrían aportar.
- 2. Valor presencial de la estancia en Reino Unido:** Los testimonios evidencian la importancia de poder realizar una residencia específicamente en Reino Unido, ya que les brinda la oportunidad de extender las conversaciones más allá de la sesión en clase y potencia la posibilidad de generar alianzas internacionales.
- 3. Capital simbólico.** El programa tiene prestigio por su alta especialización y por el aval del British Council, lo cual contribuye al reconocimiento de sus participantes como agentes de cambio en sus campos de especialidad. Las personas egresadas del CLP coinciden en que este capital contribuye a facilitar sus vínculos y proyectos, además de que tiene el potencial para incidir en políticas públicas culturales.
- 4. COVID-19 como inflexión.** El COVID-19 tuvo un impacto significativo en la vida de quienes participan y coordinan el CLP. Algunos de los efectos mencionados en los testimonios incluyen:

- Interrupción de proyectos. Para algunas personas, la pandemia detuvo o retrasó sus proyectos e iniciativas.

- **Adaptación y aprendizaje.** En ciertos casos, las restricciones y el confinamiento obligaron a la persona a introspectar, ingeniar y desarrollar nuevas habilidades, crear nuevos modelos de negocios e idear proyectos para sortear los desafíos de la coyuntura.
- **Pros y contras de la experiencia en línea.** La pandemia facilitó la comunicación con personas de diferentes lugares mediante herramientas digitales, como Zoom; al mismo tiempo, esta forma de vinculación dificultó la cercanía emocional. Por un lado, facilitó la comunicación y, por el otro, generó efectos indeseables en lo que hace a la cercanía entre pares.
- **Impacto emocional y de salud.** Algunas de las personas entrevistadas manifestaron que la inflexión de la pandemia impactó en su salud mental y emocional, frente a lo cual el intercambio entre pares, el acceso a nuevos conocimientos y la exploración de otras culturas les brindó herramientas para contribuir a su recuperación.
- **El propio CLP se adaptó a las nuevas condiciones,** ofreciendo el programa en línea para dos generaciones, con la posibilidad de que personas no angloparlantes participaran con traducción simultánea y en un periodo más largo, con sesiones más cortas. Esta adaptación arroja lecciones útiles que pueden adaptarse para mejorar las próximas iteraciones.

5. Desafíos para el liderazgo y la gobernanza cultural en México. Quienes participan en el programa enfrentan desafíos como el agotamiento físico y mental por sobrecarga de trabajo, la precarización sectorial, la escasez de recursos (humanos, financieros, de infraestructura) en las instituciones, la burocracia, la corrupción, el abuso de autoridad, la inseguridad, el acoso laboral y/o sexual, solo por mencionar algunos. En ese sentido, los testimonios evidenciaron que el programa ofrece, además de un espacio seguro para visibilizar estos problemas y recibir una retroalimentación empática y emocionalmente inteligente, herramientas que contribuyen, en cierta medida, a enfrentar los desafíos del sector de manera más estratégica. Por otro lado, estas condiciones estructurales deben ser tomadas en cuenta, en tanto que posibles desafíos para la aplicación fluida de los modelos de gobernanza aprendidos en el CLP.

6. Desarrollo profesional. Todas las personas que han participado en el CLP refieren un crecimiento profesional y personal que se expresa en sus conocimientos, vínculos profesionales y toma de decisiones.

7. Desarrollo institucional. Todas las personas que han participado en el CLP coinciden en que los conocimientos adquiridos impactaron en algún sentido en la vida de sus organizaciones por transferencia de conocimientos, cambios significativos en el ejercicio del liderazgo interno, mejoras en el modelo de gobernanza y alianzas estratégicas, entre otros.

8. Descentralización: Los participantes coinciden en la importancia de la descentralización de la cultura en el país ya que se menciona constantemente que la mayoría de las oportunidades se localizan en la Ciudad de México. Sin embargo, el programa ha contribuido a expandir la formación de habilidades en otras regiones del país. A la fecha, el programa ha beneficiado a personas de 16 estados, siendo el 50% fuera de Ciudad de México.



9. Disminución de la brecha de género. El sector cultural reproduce las brechas económicas, sociales, tecnológicas y de género que afectan a todo el país; las personas que participan en el CLP conocen y, muchas veces, son impactadas por estas brechas en su diario vivir. En ese sentido, los testimonios evidencian que quienes egresan del programa no sólo emprenden esfuerzos específicos para atender los efectos de esta brecha, sino que el CLP contribuye a disminuir el síndrome de la impostora y brinda herramientas concretas para el autorreconocimiento de las mujeres como líderes y agentes de cambio, constituyendo un hito en la vida de las participantes.

10. Evolución del CLP. Los testimonios de las diversas generaciones evidencian una curva de aprendizaje del programa que da cuenta de su permanente evaluación y optimización. La calidad del contenido, de la dinámica de trabajo y del proceso de selección, contribuye a un mayor desempeño, disfrute y percepción favorable de las personas que participan en el CLP.

11. Fuerzas externas que dan forma al liderazgo cultural. La transformación digital, la búsqueda de soluciones sostenibles, descentralizadas y descolonizadas, el ejercicio del poder blando y el auge de las industrias creativas, son patrones de cambio que influyen significativamente en el liderazgo creativo en México; por otra parte, la falta de estado de derecho, el auge del crimen organizado, la inestabilidad económica y las brechas sociales, son contrafuerzas que impactan en la manera en la que líderes culturales toman decisiones e idean estrategias sectoriales.

12. Futuro del CLP. Los testimonios coinciden en que el mejor futuro posible del programa consiste en continuarlo, mejorarlo y hacerlo crecer; en contraste, la mayoría de las personas entrevistadas consideran que el peor futuro posible del CLP sería la pérdida de su prestigio y relevancia, así como su desaparición.

13. Impacto en la enseñanza. Para quienes se dedican a la docencia, el programa enriquece sus herramientas de enseñanza-aprendizaje y contribuye a la base de conocimiento de sus estudiantes, ampliando el impacto favorable del CLP.

14. Intensidad creativa. El programa brinda la oportunidad de acercar a pares que establecen vínculos solidarios y se brindan acompañamiento, mentoría y colaboración para proyectos. En ese sentido, se identificaron evidencias de que el CLP contribuye a mantener y quizás a incrementar la intensidad creativa en su zona de influencia.

15. Sistema de selección. Las personas elegidas para cursar el CLP coinciden en que el sistema de reclutamiento les permitió reflexionar con profundidad acerca de sus logros y plantearse preguntas sobre el ejercicio de su liderazgo. Para quienes ya contaban con un autoconocimiento profundo y un portafolios consolidado, el proceso de aplicación fue fluido y grato.

16. Trayectoria de vida. La exploración de las historias de vida de las personas egresadas del CLP reveló la importancia del acceso a la cultura en la infancia, adolescencia y juventud: la lectura, el deporte, los viajes, las visitas a museos, el disfrute de un espectáculo escénico, son todas actividades que inciden de manera significativa en la formación de las personas que en el futuro ejercerán el liderazgo creativo.

A través de los testimonios de los participantes, se identificaron dos niveles de impacto claves: **el impacto a nivel institucional** y **el impacto a nivel individual**, ambos derivados de los aprendizajes y las conexiones nacionales e internacionales.

Tras el programa, varias organizaciones lograron **generar alianzas para el desarrollo de proyectos** en común, de sus organizaciones o de iniciativas que comparten los mismos valores en ambas partes:

Logré que Fundación Coppel pudiera apoyar un proyecto social que yo llevo en mis comunidades con niños y jóvenes. En el grupo logramos tener sesiones físicas y virtuales para hacer un manual para apoyar la cultura en México. Hicimos este manifiesto que nos tomó pues casi el año completo, lo empezamos a trabajar desde que volvimos. (Verónica Bernal)

Nosotros desde Fundación Coppel estamos apoyando a tres programas derivado del CLP; el Festival de Música de Morelia (...) Después, lanzamos una convocatoria que se llama Caleidoscopio(...). Ahí contratamos a una persona que se llama Idalia, que la conocí también en Edimburgo (...) Y el tercero es que ahora estamos nosotros también apoyando el CLP, y mucho ha sido por lo que yo aprendí en el programa. (Miriam Gastelum)

Una colaboración destacada fue con el Gobierno de Jalisco. Participé en su programa Horizontes en dos ocasiones, que es una iniciativa dedicada a la formación de emprendedores culturales. También me acerqué a la Secretaría de Cultura de Chihuahua, con la que no había tenido contacto previo ni habíamos podido interactuar. Esto resultó en proyectos interesantes. (Fernando Ledezma)

Por su parte, los festivales que han tenido participación en el CLP han podido **expandir su programación a otras sedes** e incluso a otros estados de la República Mexicana.

Dentro de la generación en la que estuve estaba la directora de un festival de cine, Cinema Queer. Y bueno, platicando ahí surgió la idea de por qué no traíamos el festival también a Mérida y le dije que sí, lo hicimos en 2022. Y en 2023 volvimos a traer el festival y la idea es que el 2024 lo volvamos a repetir y sí, eso ha sido un trabajo netamente directamente surgido a partir del British Council. (Nadia Perez)

Organizaciones y/o áreas de instituciones que no contaban con modelos de gobernanza o que tenían modelos en construcción han podido **implementar consejos asesores** que han impactado de manera positiva en su trabajo:

Creo que partir de la idea de tener un Board of Trustees en el departamento fue crucial. Esto simplificó mucho nuestro trabajo, especialmente en la planeación y estrategia a largo plazo. (...) Otras personas de mi generación nos guiaron con el enfoque educativo del programa, asegurando que las pláticas fueran innovadoras y optimizaron nuestros procesos burocráticos, acelerando la justificación de fondos. El consejo que conformamos no solo mejoró el prestigio del departamento, sino que también impulsó mi perfil profesional (...) Los contactos que hice fueron igualmente importantes, se volvieron consejeros y talleristas, esto nos permitió diversificar nuestras actividades, incluyendo talleres de gestión cultural, obtención de fondos y museografía con las conexiones que generé en el CLP (Kassim Vera).



Fue ver la riqueza en la gobernanza, de hacer una mesa directiva mucho más clara. (...) Fue mucho hablar de cómo puedes enriquecer el equipo dividiendo las funciones, ahorita ya tenemos un mínimo, son cinco secciones o cinco de estas células que complementan todo el trabajo nuestro, eso nos permite a nosotros como líderes de proyecto enfocarnos en cosas mucho más estratégicas (...) En ese sentido nos vino a cambiar, y aplicar todo ese conocimiento fue muy importante. (Oscar Urtusástegui)

Tenemos objetivos y estrategias para a través de la cultura, el arte y la comunidad, volver más segura la colonia. No sabíamos cómo y después del CLP tuvimos una junta y les dije “ya sé cómo vamos a crear una estructura de gobernanza”. Al regresar ya tenía claro qué tipo de perfiles tenían que estar integrados en esa junta, cómo hacerlo y cómo hacer que funcione. Y eso ya está caminando. Justo hace una semana nos avisaron que ONU metió un proyecto con nosotros y sí quedó. Entonces, llegó justo en el momento preciso. (Sofía Ochoa)

Se han dado casos tras el CLP en donde se ha podido incidir **en políticas públicas y modificar leyes internas de las organizaciones** para una mejorar las estructuras; o se ha logrado subir el tema a las conversaciones:

Conocer que había otras formas de gobernanza me abrió los ojos. Y tratar de hacer algo aquí que fuera, relacionado o parecido, considerando que la estructura aquí es distinta y las leyes son distintas. Estuvimos como un año y medio tratando de que la ley orgánica se cambiara y pudiéramos incluir un consejo consultivo que estuviera ya en norma y lo logramos. (Susana Chávez)

Lo primero que hice regresando fue convocar al Consejo Académico de la Cátedra Bergman para hacer una modificación a sus estatutos y que pudiéramos contar con representantes de las tres escuelas que forman parte del Consejo, tener representantes del Centro Universitario de Teatro de la Escuela Nacional de Artes y Ciencias Cinematográficas y de la Facultad de Filosofía y Letras y empezar a ver el impacto de eso. (Mariana Gándara)

El programa también ha permitido a las organizaciones **replantear sus modelos de negocio**, enfocándose en áreas o aspectos que no habían tomado en cuenta.

Algo que resonó mucho fue la importancia de los stakeholders. Esto era algo que hacía intuitivamente, pero ahora que lo he aprendido de manera más estructurada y metódica, lo veo mucho más claro. (...) Necesitamos identificar a esos agentes que pueden ayudarnos en esos aspectos. Fue una revelación darme cuenta. (Cristina Bringas)

Los temas de equidad, diversidad e inclusión (EDI) que se tocaron en el CLP fueron clave para que las organizaciones identifiquen esto como uno de los ejes principales en sus modelos de gobernanza y lo empiecen a implementar.

Salí con muchas notas en cuanto a modelos que pudiera explorar yo para acá; por ejemplo la noción de diversidad e inclusión y el grado de madurez con que la diversidad e inclusión no solo es algo que la organización ofrece en el caso de diseño, sino que es intrínseco a su misión, a su propuesta de valor. Me pareció una vez más un grado de madurez impresionante. Crear la propuesta de valor no solo pensando en la diversidad de inclusión, sino a partir de la diversidad e inclusión como uno de sus ejes principales. (Mónica Contreras)

Me pareció muy interesante que (en los consejos de Reino Unido) tienen estas dos visiones: integran a personas con discapacidad y a personas jóvenes. Yo no he visto en ningún consejo en México de los que me ha tocado observar que haya una persona menor de 30 años (...) Es muy probable que en 2,000 organizaciones de la sociedad civil hay alguna excepción, pero en la norma, el 100% de consejos que he conocido, con ninguno he visto que haya una persona joven, tampoco una persona con discapacidad o personas adultas mayores. (Miriam Gastelum)

El programa ha impactado en la **visibilización del trabajo de organizaciones fuera de la Ciudad de México**, lo cual ha sido aplaudido en todas las generaciones. Cabe señalar que no solamente se ha hablado de la descentralización en México, sino también en Reino Unido, al haber integrado organizaciones de Escocia, Irlanda y Gales a la conversación. También se mencionó como acierto la diversidad de organizaciones participantes.

La selección que se hizo de México se me hizo extraordinaria porque no estaba concentrado en Ciudad de México y normalmente estos programas están muy centralizados. Eso nos pasa mucho a los que vivimos en provincia, de muchos programas no nos enteramos y siempre seleccionan mucha gente de Ciudad de México. Entonces algo que se me hizo valiosísimo fue la diversidad de liderazgos que escogieron; la chica de Tijuana, el chico de Oaxaca, el de Guadalajara, Ciudad de México o Sinaloa (...) Y luego fue muy gratificante que los maestros no eran sólo de Inglaterra; eran también de Escocia, de Gales. (Verónica Bernal)

Conocer a gente que estaba en música, en museos, en la investigación de arquitectura, que teníamos las mismas preocupaciones de la cultura, genera algo en común inmediatamente. Además, éramos representativos de diferentes regiones de México. Eso da como un valor distinto, porque descentraliza todo lo que vemos, que sólo es accesible aquí; pero nos damos cuenta de que la gente está haciendo cosas increíbles en Tlaxcala, en otras partes del país y eso me gustó mucho. (Michelle Plascencia)

Creo que de artes escénicas éramos yo y otro participante; de ahí en fuera animación, cine, diseño, literatura, museos, tecnología. Entonces éramos muy diversos y la conversación se pudo hacer muy bien para aprender del otro, para aprender otras experiencias, para ver cómo la viven, para que ellos vean cómo lo vivimos de este lado también. Y eso enriqueció muchísimo. (María Fernanda Núñez)

En cuanto al impacto individual, el programa les permitió tener **acceso a una red de profesionales creativos y culturales del Reino Unido** a la cual sería prácticamente imposible acercarse de otra manera. En ese sentido, varios participantes están buscando formas de reforzar dicha red.

Cuando leí que iba a conocer de primera mano las instituciones inglesas que culturalmente nosotros sabemos que tienen tanto éxito, era como la expectativa número uno. Y además, que te las contarán las personas que las llevan, no es una oportunidad que uno pueda tener si no entra en un programa de estudio. Y eso lo cumplió el programa al 100%. (Verónica Bernal)

Voy a estar justamente de nuevo en Europa y la primera semana de agosto la voy a destinar para poder regresar a Edimburgo. (...) Entonces pues la idea de este año es aprovechar que



voy a estar ahí para reforzar las relaciones con todos los que estuvieron y empezar a gestionar los espacios con los directivos de los lugares para ir pensando en 2025, hacer una gira y de alguna manera también conectar con los que están allá y que eso tenga un impacto. (Ricardo Tovar)

Durante todas las entrevistas, la gran mayoría de los participantes habló del **prestigio y credibilidad** que el haber sido seleccionados para el CLP les dio a sus carreras profesionales, siendo Reino Unido una de las voces más importantes en temas de liderazgo creativo y gobernanza cultural.

Creo que el currículum dice que te estás actualizando, que tienes una participación en este programa internacional; no hay otro programa en México tan especializado como el CLP. Son dos temas principales, liderazgo y gobernanza cultural. Esa hiperespecialización es de los mayores elementos que tiene el programa, es muy difícil que alguien más tenga ese conocimiento. (Daniel Pascual)

Creo que sí le dio un nivel de prestigio diferente al departamento y creo que a mi perfil profesional, porque pues claro que era algo que en lo posterior me ayudó a aplicar al posgrado. (...) Siento que en mi perfil profesional me ayudó bastante y también los contactos internos con las otras personas que estaban en el programa. (Kassim Vera)

A raíz de que regresé, fui invitada a formar parte de un consejo, el Consejo del Instituto Municipal para el Desarrollo de la Cultura de San Nicolás de los Garza y justo ahora soy parte de un consejo (...), eso para mí ha sido maravilloso porque he tenido la oportunidad de acercarme obviamente con el municipio y en ese sentido tener colaboración para realizar diferentes proyectos para la escuela. Y también, sí, definitivamente en la parte de recaudación ha mejorado muchísimo también. (Karla Moreno)

El programa les brindó **conocimientos estratégicos** para sistematizar sus organizaciones y proyectos, aunado a hecho de sentirse más cómodos con la etiqueta de “líder” dentro del sector cultural y a poder reafirmar la importancia del trabajo que están llevando a cabo.

Noté cambios muy importantes al principio, la planeación estratégica que lleva hacer un plan de acción. El pensar anticipadamente quiénes son tus aliados, cuáles son tus metas, cuáles son tus contextos, cuáles son tus públicos, cómo vas a evaluar tus resultados para tomar las decisiones consecuentes. Me pareció trascendental en ese sentido que el programa me ayudó a sistematizar estos conocimientos que ya traía y me aportó este nuevo conocimiento que yo englobaría en un conocimiento estratégico de planificación y de visualización. (Octavio Avendaño)

Siento que muchos líderes en el área cultural realmente estamos aquí porque nos interesa, pero no hemos tenido una formación profesional realmente para ser líderes, entonces lo vamos aprendiendo en la marcha.(...) Entonces el tener como un panorama y sobre todo el saber por dónde te puedes ir ya es un facilitador de cosas increíbles. (Laura Hernández)

El año 2023 fue bastante complicado para mí, pero el CLP fue como una luz en la oscuridad (...) Cuando llegó el CLP, pensé: “Necesito aprender cómo gobernar esto, qué estrategias

necesito, qué me está faltando". Veo que los resultados son buenos, pero el contexto me está limitando. ¿Qué otras cosas puedo implementar? Hay muchos proyectos que están teniendo éxito incluso en zonas más peligrosas, ¿cómo lo logran? (...) Entrar al CLP fue como un abrazo que me dijo: "Vas bien, no estás perdido". (Eduardo Barrita)

Además, estos líderes han podido **replicar sus conocimientos** y compartirlos con otros gestores culturales, contribuyendo a profesionalizar el sector.

Cuando terminó el programa me reuní con unas amigas y entre varias hicimos una colectiva sobre literatura de mujeres; queríamos hacer un mapeo de mujeres michoacanas que estuvieran escribiendo. Entonces lo remití a lo que había aprendido, o sea, esa parte del liderazgo de las mujeres y también la formación de este esquema de colectiva en el que nunca había yo participado. (Sandra Aguilera)

Como tengo mucha cercanía con otros agentes culturales y yo misma toda mi vida había sido independiente, me di cuenta de la gran variedad de modelos que existen para financiar y de cómo el no tener claridad sobre tu modelo se vuelve una de las principales piedras en tu camino. (...) Yo les prometí que íbamos a hacer un taller de gobernanza cuando regresara. Me gustaría mostrarles que hay una gran variedad y que vean que ellos mismos han ido creando diferentes modelos. (Sofia Ochoa)

Un tema muy importante para el British Council es el **tema de género**. En el caso particular del CLP, se identificaron cambios importantes y positivos en la auto percepción de las mujeres participantes. El programa las fortaleció para poder desarrollarse de una manera más plena en sus organizaciones y proyectos, tanto por los ejemplos de liderazgos femeninos en Reino Unido como por las redes generadas entre los participantes del programa.

Siendo mujer y siendo mexicana, toca enfrentarse con una forma de liderazgo que en nuestro país durante muchos siglos ha sido profundamente masculina y vertical. Y dentro de esa mirada patriarcal, pues también ha sido misógina. Entonces, afianzar la creencia en las propias maneras divergentes en las que estamos trabajando, en que esta otra forma de hacer es una forma de hacer que resuene en otros contextos. Para mí fue importantísimo, por ejemplo, escuchar a la directora del V&A en Dundee, en donde habla muy claramente de este liderazgo feminista, encontrarme con estos espacios culturales o espacios de las artes contemporáneas en donde decía "claro, es que aquí estamos" (Mariana Gándara)

En algunos momentos me sentía muy insegura (...) me llevé una muy grata sorpresa y me di cuenta de que a pesar de que no tengo ese expertise en cultura, sí tengo un expertise en el tercer sector y pude contribuir y apoyar a mis compañeros desde mi trinchera mientras ellos me apoyaron desde su trinchera. (Miriam Gastelum)

Fue muy importante, no solo profesionalmente, sino psicológica y emocionalmente (...) compartir la experiencia, encontrar esta empatía entre personas que se dedican al arte y la cultura. Me dio mucha confianza en mí misma pasar esa semana en Edimburgo. Con esas herramientas empecé a trabajar en proyectos de manera independiente, tanto por el networking como por la confianza en mí misma. (...) Cambió mi mentalidad, reconozco que he trabajado en instituciones importantes, y puedo aplicar las herramientas en otro contexto. (Idalia Santos)

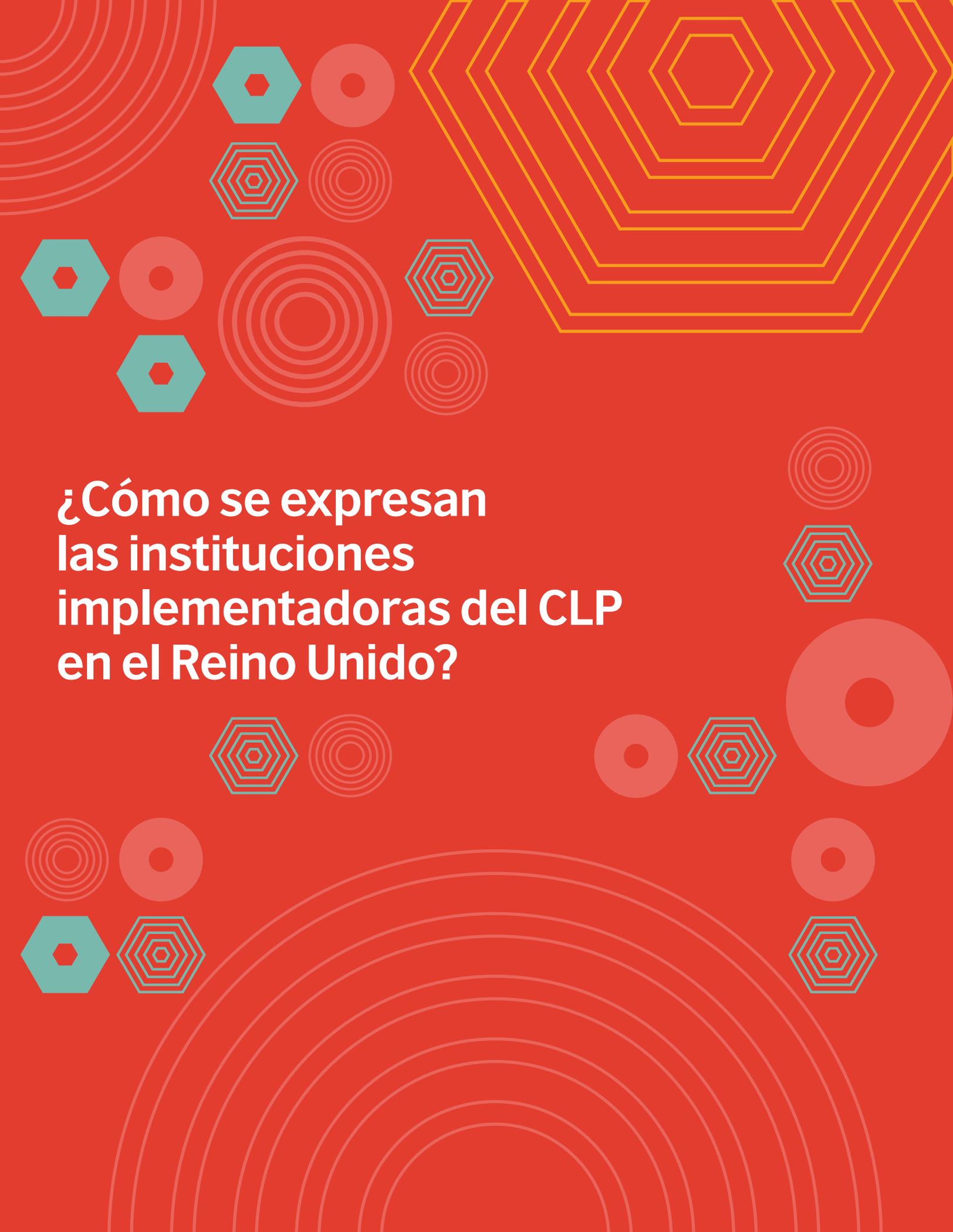


Finalmente, varios de los participantes expresaron la inquietud de **incidir en política pública** en un corto, mediano plazo, tanto a nivel individual como a nivel organización. Esto es clave para el cambio sistémico que se busca generar.

Si unimos fuerzas, podríamos hacer políticas públicas en temas de cultura y de patrimonio que nos hagan tener una voz más fuerte. Ya sabemos qué está pasando, ya sabemos dónde hay fallas o qué puede mejorar, pues ¡hagámoslo de fondo!, cambiar la ley, generar cambios en los programas culturales de México. ¡Ojalá que lo logremos! (María Bustamante)

(Incidir en) políticas públicas como responsabilidad me parece que es la tarea más próxima que tenemos (...). Sí creo que es algo bien importante que podemos aportar desde el poder que nos da conocer a otros como nosotros, va a ser generar estos lazos de confianza, escucharnos y ver lo similares que pueden ser los problemas a los que nos enfrentamos y lo claro que vemos los caminos, las rutas de solución. (Sofía Ochoa)

Además de las iniciativas mencionadas en diversos testimonios, el estudio arrojó muchos otros proyectos que se han podido mejorar, idear o llevar a cabo. Entre ellos destaca la iniciativa de Ley de Industrias Creativas de Jalisco, la gestión de Red Internacional de Recintos para Espectáculos, la integración de la Comisión Fílmica de Morelia, así como la ideación de proyectos varios como la Fábrica de Ocio en Tepoztlán Morelos, el proyecto *Indigenous Crossroads entre Canadá y Oaxaca*, y el *Encuentro Nacional de Arte Indígena y Artesanía Contemporánea en Oaxaca*.

The background is a solid red color. It is decorated with various abstract geometric patterns. In the top right, there is a large, prominent pattern of concentric yellow hexagons. Scattered throughout the page are smaller patterns of concentric circles and hexagons in teal and white. Some of these patterns are solid, while others are just outlines. The overall aesthetic is modern and geometric.

¿Cómo se expresan las instituciones implementadoras del CLP en el Reino Unido?



Durante el mismo periodo en el que se realizaron las entrevistas a las personas que han cursado las cinco primeras generaciones del CLP, se concertaron otras entrevistas con las siguientes organizaciones implementadoras en el Reino Unido: *University of the Arts London, Clore Leadership, Goldsmiths University of London, Edinburgh Napier University y Counterculture*. A continuación se presentan los principales hallazgos de estas conversaciones en relación al CLP en México.

- **Aprendizaje bidireccional.** Las organizaciones implementadoras reconocen que también han aprendido de la experiencia y declaran su admiración por el arte y la cultura mexicana.
- **Calidad de los contenidos del programa.** Se reconoce la mejora continua del programa, así como la calidad de los resultados alcanzados hasta el momento.
- **Colaboraciones derivadas del programa.** Este suscita colaboraciones entre pares que se perpetúan una vez concluido; dichas colaboraciones, intercambios de información y experiencias de mentoría se establecen también con las organizaciones implementadoras en el Reino Unido, algunas de las cuales dan seguimiento a su vínculo con las personas egresadas del CLP.
- **Comprensión de la gobernanza y sus implicaciones.** Dado que la gobernanza tiene más de un significado y, en el caso de México, se solapa con la noción de gobernabilidad, la experiencia contribuye a hacer explícita la diferencia, facilitando el camino hacia la implementación de la primera al interior de las organizaciones.
- **Desarrollo de contenido personalizado.** La creación del programa y la adaptación de herramientas existentes para satisfacer las necesidades específicas del programa se reconoce y destaca.
- **Lecciones derivadas de las versiones en línea.** A pesar de los retos, se ha acumulado experiencia en los cursos en línea que se implementaron durante el COVID-19, misma que podría ser útil para ediciones subsecuentes.
- **Preparación previa de las personas que participan en cada generación.** La implementación de un test para identificar el tipo de liderazgo se reconoce como una de las herramientas destacadas del CLP.
- **Seguimiento después del CLP.** Se realizaron actividades de seguimiento para evaluar el impacto y la implementación de las ideas presentadas en el kit, lo que indica un compromiso con la mejora continua y la aplicación práctica de los aprendizajes.

A continuación, se refieren hallazgos ilustrados con testimonios:

La experiencia de organizar el programa del CLP desde Reino Unido es enriquecedora en términos personales, pero también organizacionales, tal como lo señalan Marcus O'Dair: *"I always find it really interesting working outside of the UK. There is always stuff that I have not approached."* y Nicola Turner Smith: *"I often think that with these programmes, it is the incidental development or the incidental support that is important and just in my experience, cohorts are important. You have a shared experience, and that is one of the most important things that comes out of any of these programs. And you have had a shared experience with the British Council, with us at Goldsmiths. That's quite significant and it can make a difference"*.

En lo que hace específicamente al impacto organizacional, se refieren los siguientes resultados.

● **Consolidación de mejoras prácticas de gestión de tareas**

We take a project management approach to handle these activities and we are very agile because of our good administrative and project management support from a central university team. They were able to take on board quite a lot of the logistics working with the Mexican delegates, so we were allowed myself and academics to focus on the development of content and collaborating with the guest speakers.
(Gary Kerr)

● **Fortalecimiento de mejores prácticas**

We have worked with the British Council since 2016. (...) So, we had the opportunity to work with British Council in Mexico to do some sustainability training regarding festival professionals. We did that as an online programme, and we also developed a toolkit. Then after that, we got the opportunity to bid for the CLP. So, we thought it would be good to bring it to Edinburgh and to further develop our relationship.
(Jane Ali-Knight)

We learned a lot from the pandemic and post-COVID interactions. The programme was online, and we brought in speakers both from Mexico and the UK (...) I have done loads of stuff for the British Council over the last 20 years, and there is always a suspicion of why you are showing us these British models. Why should this be important to us? This is the starting point. There is lots of tried and tested kind of content and I think that in the content of those sessions, we were able to have a lot of ideas about what we were tailoring and delivering, but also adapt it as we went along to understand the participants and their needs. (Nicola Turner Smith)

● **El CLP como experiencia que agrega valor y expande el alcance de organizaciones que gestionan programas de residencias**

I really enjoyed working with colleagues and great team members who came over from various organizations in Mexico. I have done other British Council funded projects outside of Mexico. Then, generally, the only thing the main way in which I think they could be improved is just to have longer-term, bigger-scale kinds of projects.
(Marcus O'Dair)



● **Intercambio cultural y perspectiva de inclusión**

There was lots of learning for us as an organization. There was learning in terms of the cultural differences around leadership. So, this programme specifically had a focus on governance. So obviously we had quite a lot of learning around how the UK statutory parameters for governance are very different to those in Mexico that those parameters do not exist. There were cultural differences in terms of our style of programming which is very self-reflective. (Kate Atkinson)

So, there was some learning around what that looks like in a different, geographical context of culturally, with Mexican leaders. There was also learning for us in terms of the context in Mexico from a quality diversity and inclusion perspective. (Kate Atkinson)

● **Estrategias conjuntas entre organizaciones México-UK para extender el impacto del CLP**

We did the Governance toolkit (Spanish and English version) which was good. So, there was just a week of in-person activity, then some follow-up activity to see how and to what extent it was working and how people were using the ideas. And then the toolkit was widely distributed, so that helped give it some longevity. (Marcus O'Dair)

● **Consolidación de redes de colaboración profesional**

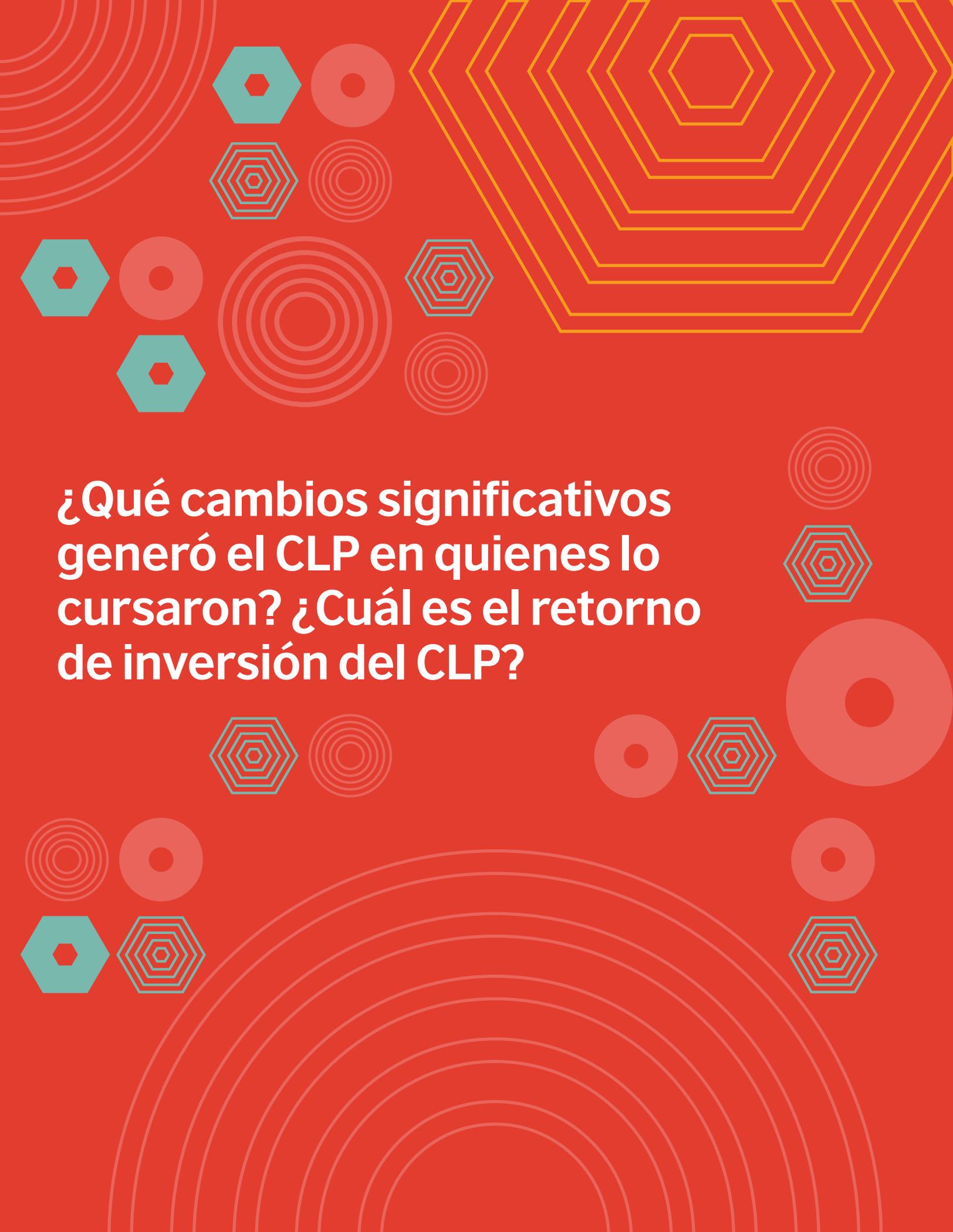
During the programme, the participants got to visit some sort of prestigious institutions and learn how they work. But we also met other trustees coming into these sessions for example Moira Sinclair, Chair of Clore Leadership, Chair of the London Mayor's Cultural Strategy Board who is a prominent person in the cultural industries here. She came in and talked about the importance of trustees and trustee roles in leadership development. (Marcus O'Dair)

● **Mayor entendimiento del contexto para diseñar el contenido**

Having something that builds and understands what has gone before it and building programmes or iterations that are fit for context is the best thing. I had just been running a boot camp in Iraq for the British Council, and I am hoping that what happens is that the materials that we started to develop are used and made in a culturally appropriate way. (Nicola Turner Smith)

● **Fortalecimiento de formación en línea**

What we built into this was, action learning sets. And we built those in quite strongly from the start and we made absolute time within the whole programme. So, we had a longer period of time because of being online and we could build the peer learning in a lot more. (Sian Prime)



¿Qué cambios significativos generó el CLP en quienes lo cursaron? ¿Cuál es el retorno de inversión del CLP?



Para responder estas preguntas, en los meses de marzo y abril del 2024 se aplicó una encuesta a las generaciones 1 a la 4 y después a la 5, que durante la primera parte de la consulta se encontraba en proceso de cursar el CLP. Los resultados de ambos instrumentos se recogieron en los instrumentos que constan en los Anexos 4 y 5 de este documento. Del universo total de 56 participantes, se logró la respuesta del 80.3% de los respondientes, lo cual se traduce en un nivel de confianza del 95% y un margen de error de aproximadamente 6.52%, considerando que la población encuestada es finita.

Cabe hacer notar que se diseñaron instrumentos diferentes porque la quinta generación se encontraba a pocos días de haber finalizado el CLP, siendo que algunas variables para medir el impacto requieren del paso del tiempo para identificar cambios sustantivos.

El análisis de retorno de inversión (ROI por sus siglas en inglés) es una herramienta financiera que permite evaluar la rentabilidad, en este caso de los recursos destinados al CLP, dividiendo el beneficio neto de dicha inversión entre el costo total del programa, para después multiplicar este resultado por 100 y así obtener un porcentaje. Sin embargo, en el caso del CLP, esta lógica no fue aplicada a rajatabla por los siguientes motivos, atinentes a los atributos del programa:

- Aunque se conoce el valor promedio de la inversión del CLP por participante, al tratarse de un programa cuyos resultados consisten en conocimiento y vínculos sociales, no es factible realizar un cálculo simple de cuánto dinero se invierte y cuánto se obtiene en consecuencia. Aunque se reunió evidencia testimonial en el sentido de que la inversión del primer lustro del CLP ya comenzó a generar ingresos, hay otras variables que deben tomarse en cuenta.
- La inversión del British Council en el CLP es más amplia que los fondos específicos destinados al financiamiento actual del programa: la infraestructura existente, los conocimientos del equipo a cargo del CLP, el salario del personal que coordina el programa y la propia experiencia del British Council en la creación y ejecución de programas para el fomento de la economía creativa, son factores a considerar en la inversión total, cuya suma total es difícil de aislar en relación a otros programas de la misma organización.
- El conocimiento no suele generar beneficios directos e inmediatos, sino indirectos y de mediano y largo plazo; sus mejoras suelen impactar en la implementación de medidas sustantivas en las formas de organización, las formas de comercialización y los nuevos productos y servicios, entre otras. Por consiguiente, la medición del retorno de inversión en el primer lustro del CLP debe complementarse con un seguimiento posterior y quizás con un análisis de la factibilidad financiera del programa, dentro de la cual el análisis del retorno de inversión será un componente más.

- El conocimiento es un bien cultural que las personas producen y divulgan mediante grupos de interés, su naturaleza colaborativa complejiza la tarea de medir las contribuciones individuales.
- El valor del conocimiento depende del contexto y sus múltiples variables externas; factores como el mercado, las grandes inflexiones culturales, las disrupciones tecnológicas, las revueltas sociales y el ambiente, influyen en la manera en la que se produce, divulga y traduce en decisiones, lo cual introduce un factor de incertidumbre al aplicar el ROI.
- Todo lo anterior implica que para medir el impacto del CLP es necesario introducir indicadores que permitan capturar los beneficios intangibles (The SROI Network, 2015).

Para resolver esta tarea se partió de la data semi estructurada proporcionada por el British Council y se tomó en cuenta que el programa genera un impacto no solo financiero, sino de capital simbólico, cultural y social, que a la postre y en el contexto adecuado, puede traducirse también en capital económico, pero también en otros beneficios, incluyendo la reconstitución del tejido social y la contribución al avance de la economía creativa en términos de política pública; aunado a esto, cabe hacer notar que esta evaluación se realiza al término del primer lustro del programa, por lo que es posible que requiera un seguimiento longitudinal y de largo plazo para lograr un análisis de impacto más completo.

A continuación se presenta el análisis de la inversión.

El costo total de las 5 generaciones de los programas fue de 5,361,429 pesos o 226,221 libras esterlinas. Aunque el costo por persona es variable en cada generación, más aún en el caso de las ediciones del CLP que se realizaron en línea a causa de la pandemia por el COVID-19, por división simple de la inversión total entre las 56 personas cursantes del programa se obtiene un gasto promedio por persona de 95,740 pesos o 4,040 libras esterlinas por los cinco años del programa.

TABLA 1. INVERSIÓN TOTAL DEL CLP POR GENERACIÓN Y COSTO PROMEDIO POR PERSONA, VALOR EN PESOS MEXICANOS²

| Generación | I | II (Online) | III(Online) | IV | V |
|---|-------------|--------------------|--------------------|-------------|-------------|
| Gastos reportados por generación | \$1'503,330 | \$431,600 | \$565,000 | \$1'567,978 | \$2'290,121 |
| Participantes por generación | 10 | 8 | 11 | 10 | 17 |
| Costo promedio por persona, por generación | \$150,333 | \$53,950 | \$51,363 | \$156,798 | \$134,713 |

2 De acuerdo con el tipo de cambio a agosto de 2024.

Fuente: British Council México, 2024.

TABLA 2. INVERSIÓN TOTAL DE CLP POR GENERACIÓN Y COSTO PROMEDIO POR PERSONA, VALOR EN LIBRAS ESTERLINAS³

| Generación | I | II (Online) | III(Online) | IV | V |
|---|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| Gastos reportados por generación | GBP 63,432 | GBP 18,211 | GBP 23,840 | GBP 66,159 | GBP 96,630 |
| Participantes por generación | 10 | 8 | 11 | 10 | 17 |
| Costo promedio por persona, por generación | GBP 6,343 | GBP 2,276 | GBP 2,167 | GBP 6,616 | GBP 5,684 |

Fuente: British Council México, 2024.

3 De acuerdo con el tipo de cambio a agosto de 2024.

Los montos considerados en el cálculo incluyen los gastos de difusión y promoción de la convocatoria, los pagos a las instituciones implementadoras en el Reino Unido por el diseño del programa, así como los viáticos de las personas participantes. No se incluyen los costos generales que recaen en el British Council para la creación, la implementación, el seguimiento y la evaluación del programa en lo que hace a los salarios de los equipos de gestión, el equipo legal, el equipo administrativo, el equipo de auditoría, el uso de instalaciones, equipos y materiales de oficina, gastos operativos relacionados con servicios de energía, internet, etc., por lo que un análisis ulterior de viabilidad financiera deberá tomar en cuenta estas variables.

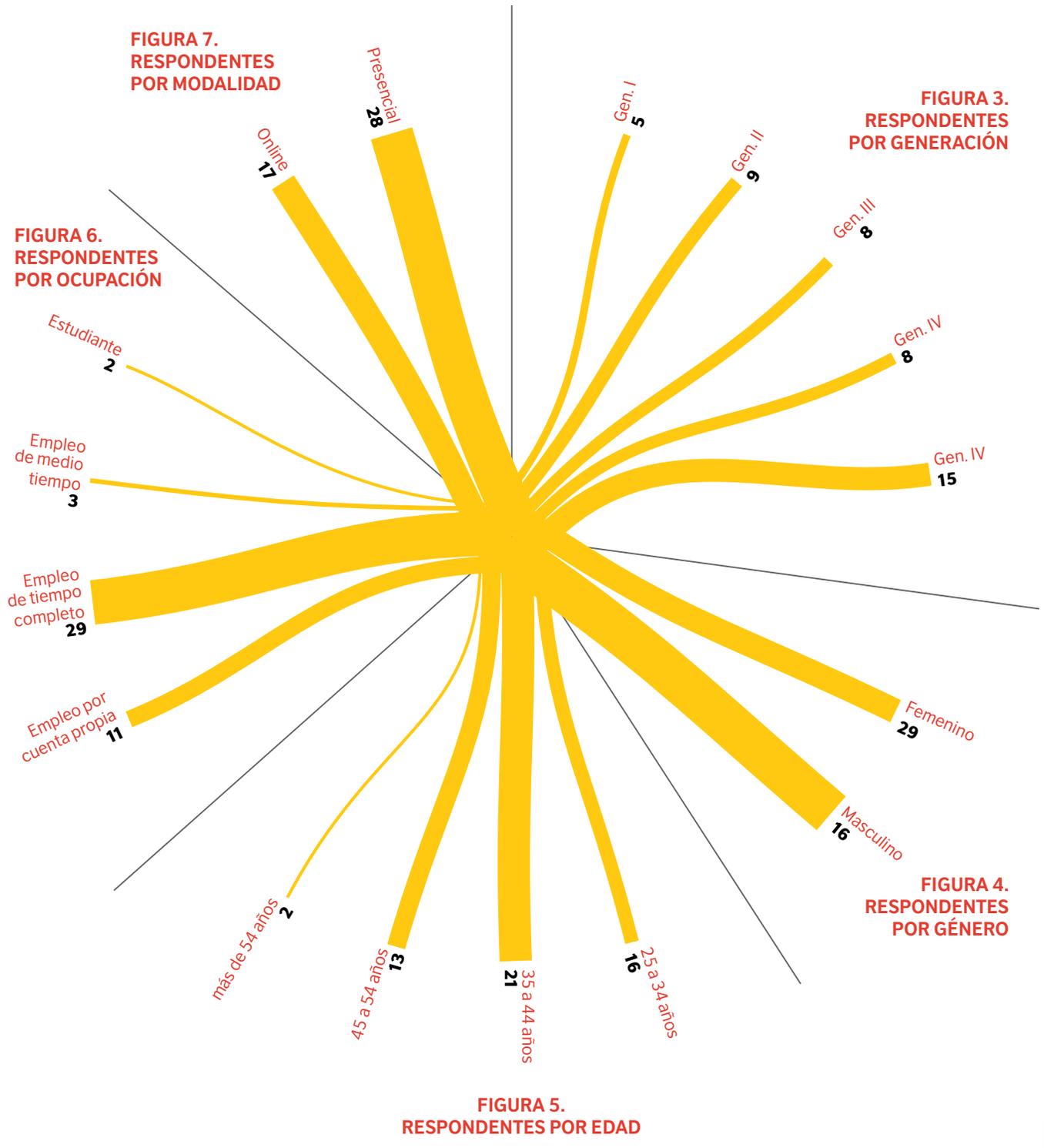
Con base en los datos disponibles se observa que los programas digitales implican una inversión menor y no se identificó una diferencia significativa en el análisis del impacto entre las versiones en línea y digital, al menos en lo que concierne a la encuesta. Durante la fase de entrevistas se obtuvieron testimonios en el sentido de que la experiencia en línea se percibió como menos gratificante en relación a la presencial, si bien se identificó que el impacto financiero, de conocimiento y de relaciones profesionales en todas las generaciones del CLP no varió de manera sustantiva.

Siendo el CLP un programa de formación que produce beneficios intangibles –incremento de conocimientos, relaciones profesionales y prestigio–, resulta crucial señalar que el análisis de la inversión no da cuenta total de su impacto y que dicho impacto aún está por alcanzar su máximo potencial, ya que los conocimientos se encuentran en proceso de expansión en los equipos de trabajo y muchas de las iniciativas derivadas del programa aún se encuentran en proceso.

El máximo potencial del CLP se alcanzará en un periodo de 3 a 10 años después de concluida la experiencia, de ahí que resulte indispensable continuar el seguimiento,

realizar una nueva evaluación en el próximo lustro y realizar una compilación de los proyectos que se han derivado del programa.

A continuación se profundiza en los alcances del CLP de acuerdo con la encuesta aplicada a sus participantes.



Fuente: Encuestas a generaciones 1-5, CLP



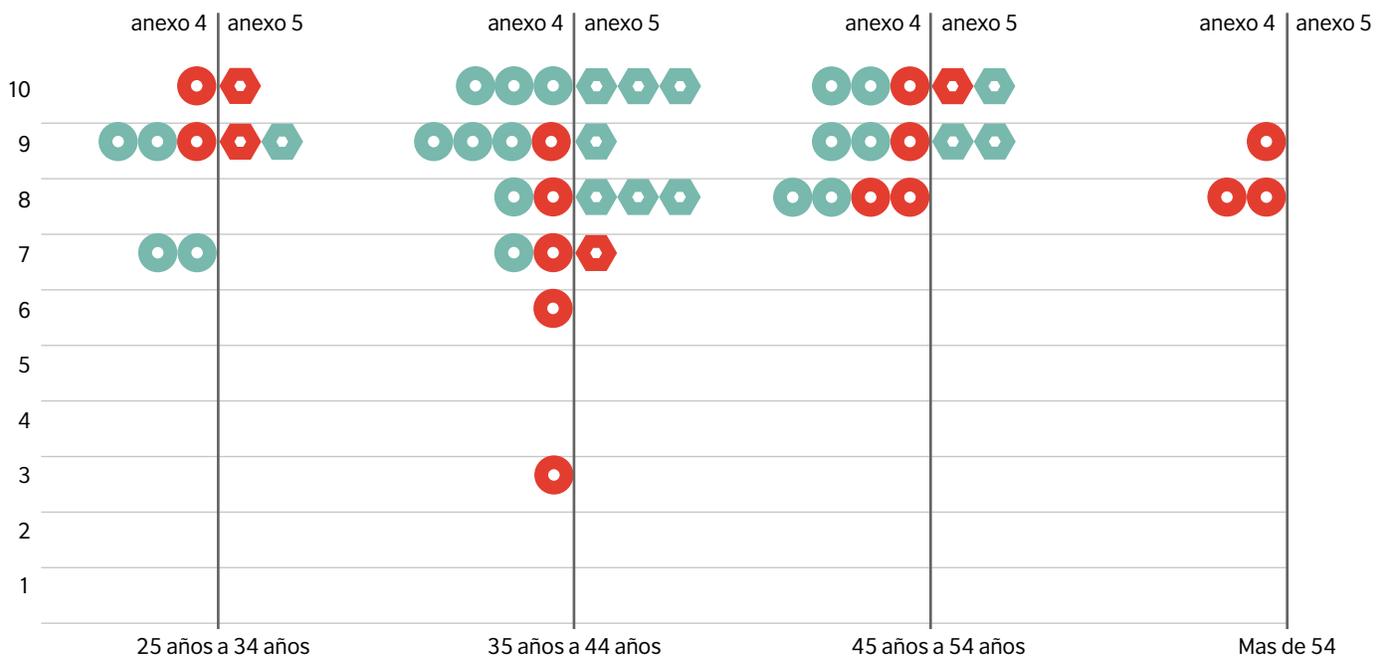
Respecto a la pregunta “**¿Qué tanto mejoraron sus conocimientos (individuales y/u organizacionales) como resultado directo o indirecto del CLP?**”, el promedio en una escala del 1 al 10 fue de 8.6 y la mayoría de los resultados se encontraron entre el 8 y el 10. En la figura 8 se concentran los resultados de las encuestas a las generaciones 1-4 y 5, que se realizaron en momentos distintos y con ligeras variaciones en los reactivos dado que la generación 5 se encontraba cursando el CLP al momento de encuestar a las generaciones 1-4.

En síntesis, de acuerdo con las personas respondentes, la mejora de los conocimientos adquiridos en el CLP fue más que buena.

FIGURA 8 . COMPARATIVO ANEXOS 4 Y 5

En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron sus conocimientos (individuales y/u organizacionales) como resultado directo o indirecto del programa CLP?

● anexo 4 femenino ● anexo 4 masculino ● anexo 5 femenino ● anexo 5 masculino



Fuente: British Council, 2024.

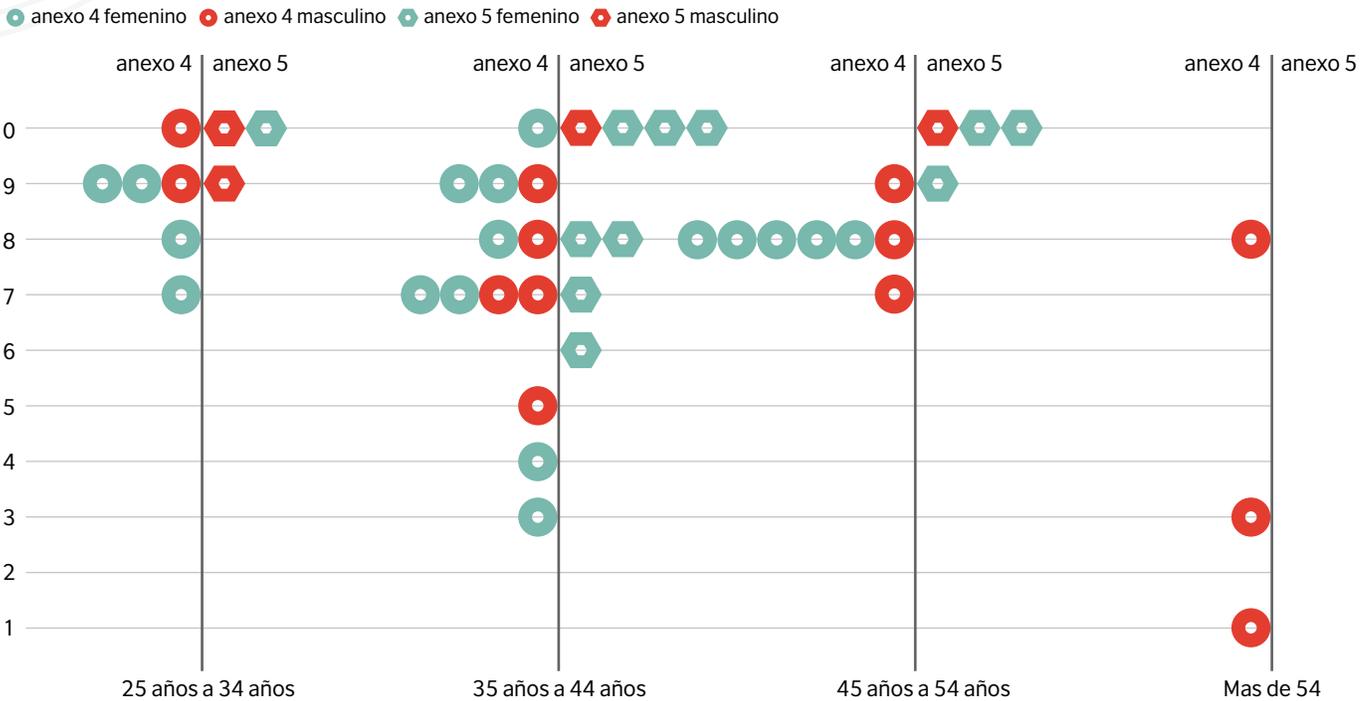
Respecto a la pregunta “**En una escala del 1 al 10 ¿qué tanto mejoraron las relaciones de la organización con otros actores clave (públicos, privados, civiles, académicos) como resultado directo o indirecto del CLP?**”, el promedio arrojado por la encuesta es de 8.1% y se presentan en la figura 9.

De acuerdo con estos resultados, la mayor parte de las personas respondentes consideró que el CLP influyó de manera favorable en su red de contactos estratégicos.

En lo que se refiere a la pregunta “En una escala del 1 al 10 **¿qué tanto mejoró el modelo de gobernanza de la organización (toma de decisiones, representatividad, transparencia, integridad, legalidad, participación, rendición de cuentas, diversidad, inclusión, reducción de brecha de género,**

FIGURA 9. MEJORAMIENTO DE RELACIONES A RAÍZ DEL CLP

En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las relaciones de la organización con otros actores clave (públicos, privados, civiles, académicos) como resultado directo o indirecto del programa CLP?



Fuente: British Council, 2024.

reducción de la rotación, etc.) como resultado directo o indirecto del CLP?”, los instrumentos arrojaron un promedio de 8; en el caso de la generación 5, se consultó sobre la factibilidad de mejorar el modelo de gobernanza de la organización en el futuro cercano; los resultados de ambos reactivos se concentran en la Figura 10.

Los reactivos en relación al impacto financiero del CLP se aplicaron únicamente a las generaciones 1-4, considerando que este rubro requiere tiempo para ponerse en marcha.

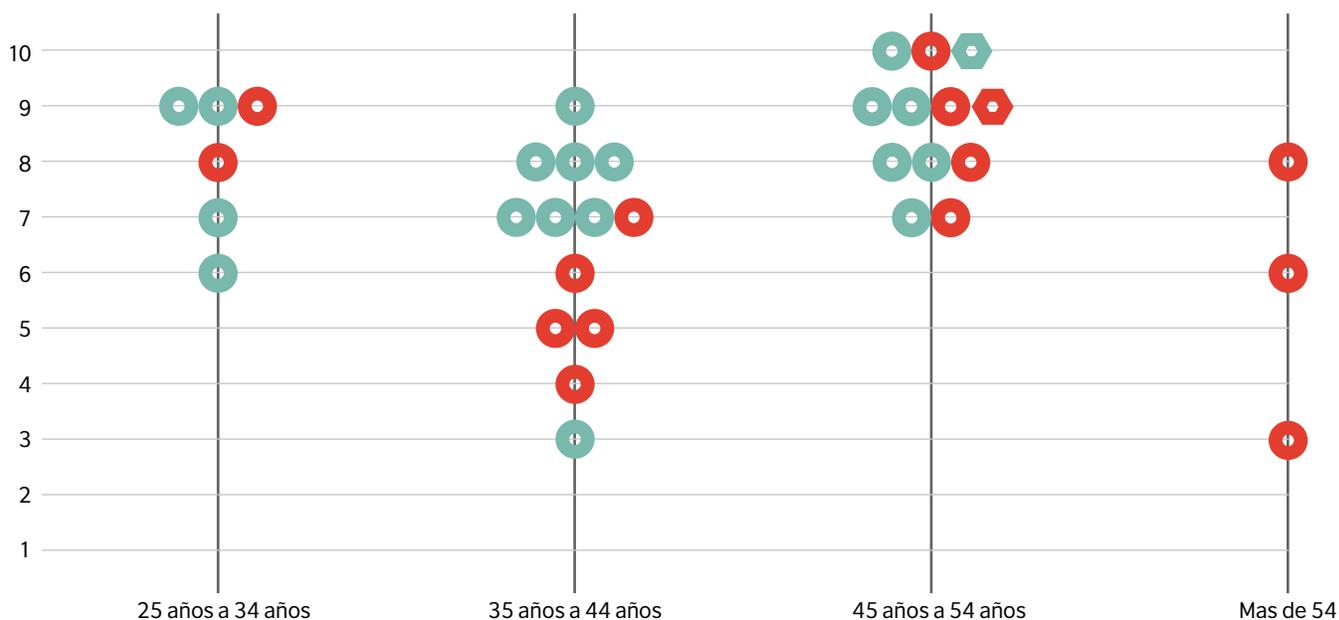
En relación a la pregunta “En una escala del 1 al 10, **¿qué tanto mejoraron las condiciones financieras (rentabilidad, procuración de fondos, donativos, etc.) de la organización como resultado directo o indirecto del CLP?”**, el 8.2% de los respondientes consideraron que la mejora tuvo un valor de 8; el 6.21% de 7; el 5.17% de 1; el 3.10% de 9; el 3.19% de 5; el 2.7% de 4; el 1.4% de 3; y el 1.3% de 6. En este sentido, se observa que si bien hay respondientes que reportan una mejora sustantiva, el máximo impacto financiero del programa aún está por desarrollarse. La Figura 11 reseña los resultados.

En el reactivo “**En caso de haber mejorado el ingreso de la organización como resultado directo o indirecto del CLP, ¿cuál es el rango aproximado de esta mejora, considerando un promedio anual en pesos mexicanos?”**, el 37.5% de las personas respondientes de la encuesta reportaron haber optimizado sus ingresos en un rango de 1-500,000 pesos; el 9.4% reportó mejoras en un rango de 500,001-999,999.00 pesos; mientras que el 12.5% reportó mejoras entre 1’000,000-4’999,999 pesos. El porcentaje restante no reportó mejoras en el ingreso aún, por lo que conviene evaluar de nueva cuenta en el mediano plazo.

FIGURA 10. MEJORAMIENTO DEL MODELO DE GOBERNANZA

En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoró el modelo de gobernanza de la organización (toma de decisiones, representatividad, transparencia, integridad, legalidad, participación, rendición de cuentas, diversidad, inclusión, reducción de brecha de género, reducción de la rotación, etc.) como resultado directo o indirecto del programa CLP?

● anexo 4 femenino ● anexo 4 masculino



Fuente: British Council, 2024.

Los resultados se reseñan en la Figura 12.

En lo que hace a los montos de la mejora en los ingresos personales y/u organizacionales a raíz del CLP, el 37.5% de las personas respondientes de la encuesta reportaron haber optimizado sus ingresos en un rango de 1-500,000 pesos; el 9.4% reportó mejoras en un rango de 500,001-999,999.00 pesos; mientras que el 12.5% reportó mejoras entre 1'000,000-4'999,999 pesos. Estas cifras son alentadoras y permitirán realizar una medición más precisa del impacto financiero del programa, si bien conviene tener en mente que los beneficios del CLP también se expresan en conocimientos, vínculos profesionales y proyectos derivados.

El impacto financiero del programa también es examinado en el reactivo **“En caso de haber mejorado su ingreso personal como resultado directo o indirecto del CLP, ¿cuál es el porcentaje anual de esta mejora?”** cuyos resultados se sintetizan en la Figura 13. De acuerdo con los resultados, la mayoría de las personas respondientes que identificaron una mejora en su ingreso personal derivada del programa la estiman en un rango de 1-19%, si bien se reportan algunos casos en un rango del 20-39%. Específicamente en lo que hace al ingreso personal, los beneficios del CLP aún están por alcanzar su máximo impacto.

A continuación se presenta la comparación entre la mejora en el ingreso organizacional versus el ingreso individual como resultado del CLP.

FIGURA 11. MEJORAMIENTO DE CONDICIONES FINANCIERAS

En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las condiciones financieras (rentabilidad, procuración de fondos, donativos, etc.) de la organización como resultado directo o indirecto del CLP?”,



Fuente: British Council, 2024.

FIGURA 12. MEJORAMIENTO DEL INGRESO DE LA ORGANIZACIÓN

En caso de haber mejorado el ingreso de la organización como resultado directo o indirecto del CLP, ¿cuál es el rango aproximado de esta mejora, considerando un promedio anual en pesos mexicanos?

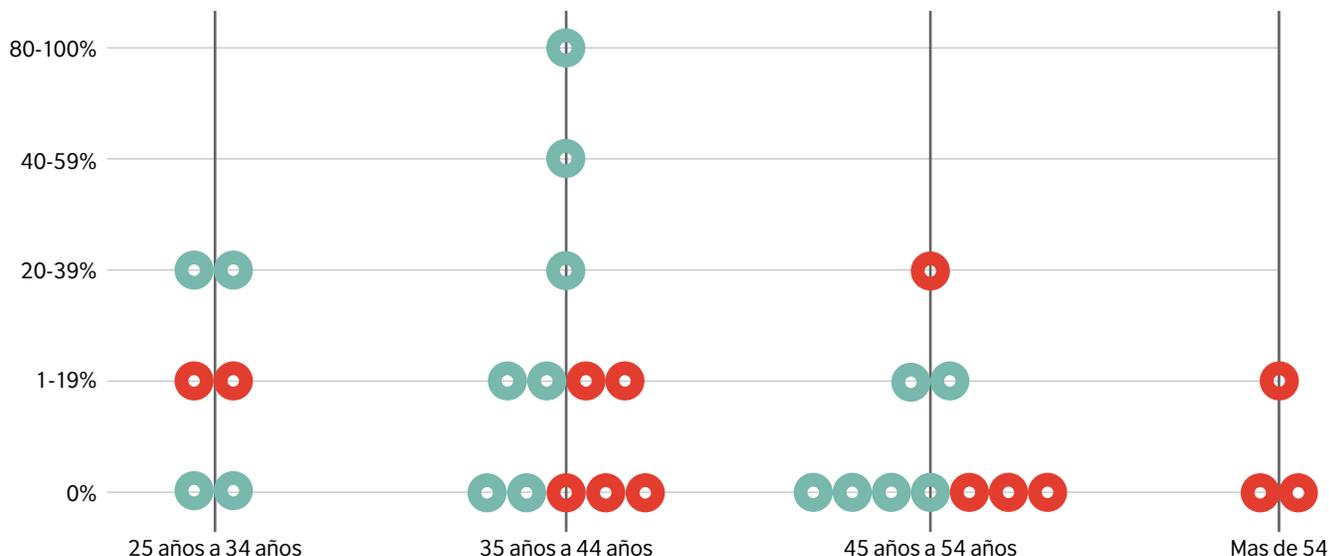


Fuente: British Council, 2024.

FIGURA 13. MEJORAMIENTO DEL INGRESO PERSONAL

En caso de haber mejorado su ingreso personal como resultado directo o indirecto del CLP, ¿cuál es el porcentaje anual de esta mejora?

● femenino ● masculino



Fuente: British Council, 2024.

En lo que refiere a la pregunta “**En una escala del 1 al 10 ¿qué tan probable es que recomiende a otras personas el CLP?**”, el valor promedio de la respuesta fue de 9.4 en una escala del 1 al 10. Entre las razones referidas por las personas respondentes, se señalaron las siguientes:

- **Un espacio para el crecimiento profesional y la colaboración.** El programa ofrece un entorno de confianza donde se puede interactuar con otros profesionales del sector cultural y comprender cómo enfrentan los desafíos en sus respectivas instituciones. Compartir experiencias y perspectivas enriquece la visión personal y aporta nuevas ideas para el desarrollo de proyectos.
- **Fortalecimiento profesional y redes de apoyo.** Mi participación en el programa me brindó un gran respaldo profesional y me permitió adquirir mayor seguridad en mis habilidades. Además, pude establecer una valiosa red de apoyo profesional a nivel nacional e internacional, la cual ha sido fundamental para mi crecimiento.
- **Aprendizaje enriquecedor y nuevas perspectivas.** El simple hecho de viajar con un grupo de gestores culturales creativos a un nuevo contexto fue una experiencia de aprendizaje invaluable. Las sesiones del programa fueron variadas y abarcaron una amplia gama de temas relevantes para el sector cultural. Personalmente, experimenté un cambio significativo en la visión de mi proyecto como gestor cultural independiente, alejándome de la precarización laboral que suele afectar al sector.

- **Impacto en el servicio público.** En el ámbito del servicio público, los conocimientos adquiridos sobre diversos modelos de gobernanza cultural permiten desarrollar procesos de trabajo más flexibles y adaptables a las necesidades del contexto.

- **Alta especialidad.** El programa se destaca por poner énfasis en dos aspectos fundamentales: los modelos de gobernanza cultural y el desarrollo de un pensamiento crítico y no monolítico. Esto permite a los participantes abordar su trabajo desde nuevas perspectivas y con mayor creatividad.

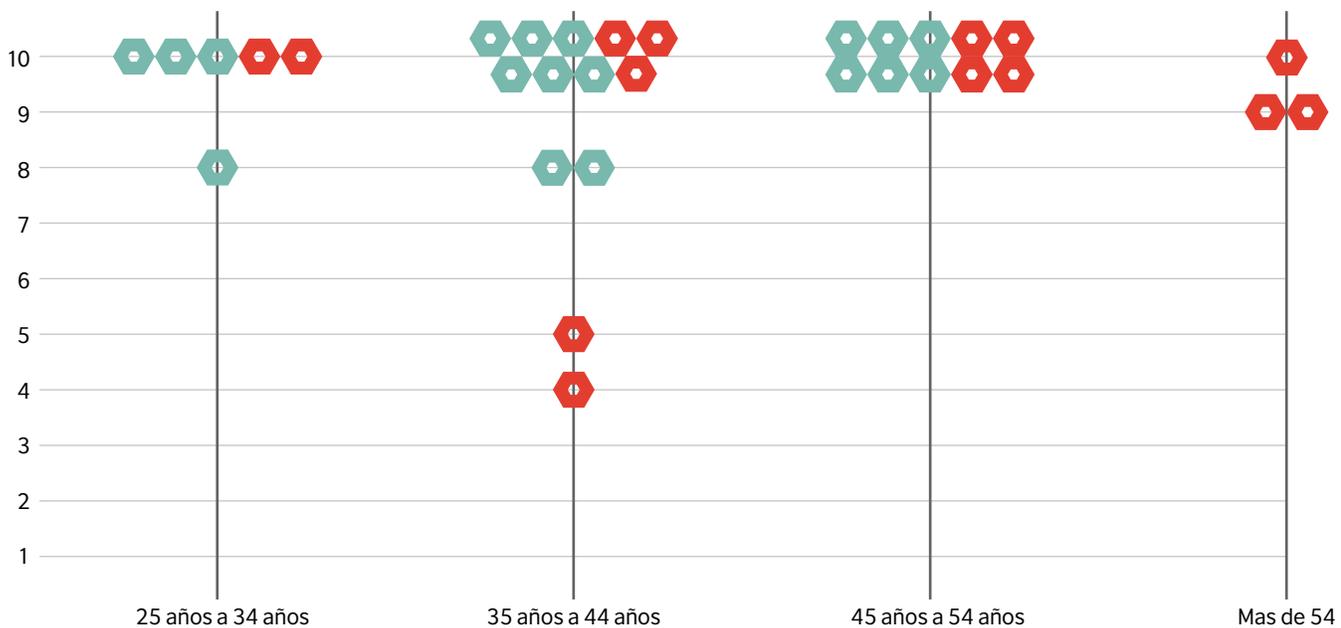
- **Un hito en la vida profesional.** Participar en el programa CLP ha marcado un antes y un después en mi desarrollo profesional y en el de mi organización. Me ha permitido ver mi trabajo desde una nueva perspectiva, enfocarme de manera más estratégica en el crecimiento de mi organización, adquirir conocimientos y herramientas valiosas que difícilmente podría haber obtenido por otros medios, y tener acceso directo a organizaciones del Reino Unido con gran experiencia para compartir.

En resumen, el programa CLP es una experiencia única y transformadora que ofrece a los profesionales del sector cultural la oportunidad de fortalecer sus habilidades, ampliar sus conocimientos, establecer valiosas redes de contacto y contribuir al desarrollo del sector cultural en México y a nivel internacional. En ese sentido, la alta valoración del programa por parte de quienes lo han cursado es óptima, como se aprecia en la Figura 14.

FIGURA 14. PROBABILIDAD DE RECOMENDACIÓN

En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a otras personas el programa Creative Leadership?

● femenino ● masculino





De acuerdo con los resultados del análisis, la inversión realizada por el British Council en el primer lustro del CLP ya ha impactado de manera favorable en el capital económico, simbólico, cultural y social de sus participantes, si bien sus máximos alcances se desplegarán en los próximos diez años.

Las evidencias testimoniales apuntan no sólo al hecho de que el CLP tiene un retorno de inversión tangible e intangible, sino a que, de replicarse, estos beneficios serían escalables a toda la región, incluso al mundo, considerando la movilidad internacional de quienes egresan del programa.

Recomendaciones





Con base en la información recabada, se sugieren las siguientes recomendaciones para desplegar el máximo potencial del programa:

- 1.** Optimizar el contenido del programa en materias tales como procuración de fondos; estándares internacionales de factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) y/o diseño de proyectos culturales inclusivos.
- 2.** Analizar durante el programa presencial casos reales de las personas participantes (por ejemplo, trabajando colectivamente el modelo de gobernanza de una de las organizaciones).
- 3.** Llevar a cabo una etapa de trabajo en línea y estudio independiente previo al viaje al Reino Unido, durante el cual puedan abordarse los contenidos teóricos, para dedicar la mayor parte del tiempo a contenidos prácticos durante la estancia tales como , mentoría con las entidades implementadoras, networking, entre otros.
- 4.** Documentar los casos de éxito del programa en un entregable (booklet, libro, fanzine, exposición itinerante) de circulación amplia que permita sensibilizar a interlocutores no habituales del ecosistema y posibles inversionistas acerca de la relevancia de la gestión cultural como actividad profesional, abordando las dimensiones del liderazgo y la gobernanza.
- 5.** Realizar un análisis específico sobre liderazgo femenino y temas de género en el liderazgo cultural en México, ya que la gran mayoría de las aspirantes a formar parte del programa son mujeres. Otra recomendación podría enfocarse en incluir algunas discusiones de género durante la estancia en Reino Unido.
- 6.** Profundizar en la participación de los pares implementadores del Reino Unido en el proceso de selección de las personas participantes. Sintetizar un cuadernillo con una caracterización del sector cultural en México para su conocimiento previo.
- 7.** Llevar a cabo un evento anual que contribuya al fortalecimiento de la red de egresados de CLP y que sirva de aliciente para la generación de alianzas, nuevos proyectos y nuevas iniciativas en el sector creativo y cultural.
- 8.** Pensar en un modelo sostenible que organice a los beneficiarios del programa, tanto para dar continuidad a la red de egresados como para potencializar las alianzas y proyectos en conjunto, incidir en política pública y contribuir a un mayor impacto en el ecosistema creativo y cultural a nivel nacional.
- 9.** Replicar el programa a nivel regional a fin de amplificar sus beneficios y conformar una red de colaboración regional.

10. Realizar un análisis de viabilidad financiera del modelo del CLP incluyendo, entre otras variables, los costos iniciales del CLP, los costos operativos totales y la composición de la inversión anual.

11. Realizar un análisis longitudinal del programa considerando trayectorias profesionales, entregables y proyectos generados a 10 años, ya que el retorno intangible y financiero del programa se incrementará en el mediano plazo.

12. Incentivar el compromiso y la continuidad de las personas egresadas mediante galardones que reconozcan y visibilicen los logros a raíz del CLP

13. Habilitar, con el apoyo de aliados facilitadores en México, una plataforma de innovación abierta con financiamiento mixto que incluya, además de mentoría entre pares; biblioteca de recursos; directorio profesional; incubadora de proyectos; seminario permanente en línea para continuar la formación de las personas egresadas del CLP. Se sugiere incluir contenidos complementarios en materia de cabildeo, técnica legislativa, responsabilidad social empresarial, diseño de proyectos inclusivos y equitativos, comunicación estratégica, data ética, desarrollo de estándares de competencias para el sector cultural, comunicación digital, prospectiva cultural y estrategia, entre otros.

14. Explorar otras modalidades para diversificar el financiamiento del CLP, como donaciones de personas egresadas para futuros/as participantes; planes con pago y becas para personas con mayores necesidades económicas; patrocinios de marcas que ofrezcan productos/servicios de interés para profesionales de la gestión cultural; crowdfunding; subastas; modelo “paga lo que quieras” y licenciamiento a terceros autorizados, entre otras posibilidades.

15. Ofrecer facilidades para la inclusión de personas no angloparlantes en cada generación con medidas como: curso intensivo de inglés previo al programa; materiales complementarios en español; traducción simultánea con ayuda de pares que reciben beneficios adicionales por ese apoyo; entre otras posibilidades.

16. Contribuir al diseño de la visión a 2040 (ver Anexo 6) resultado de diversas actividades que se llevaron a cabo con participantes del CLP en marzo de 2024. Se sugiere apoyar en la conceptualización de manera concertada y sistemática las acciones financieras, operativas, de desarrollo de talento y de relación con la ciudadanía necesarias que se planteó durante el ejercicio.

17. Sistematizar las experiencias de la iniciativas derivadas del CLP considerando indicadores como: número de beneficiarios ; demográficos de las personas participantes ; número de grupos o redes creadas o fortalecidas; percepción de las personas participantes en relación a su experiencia durante el proyecto; número de empleos directos e indirectos creados por el proyecto; valor de la inversión pública, privada o civil en el proyecto; ingresos generados; porcentaje del PIB aportado por el sector cultural gracias al proyecto; entre otros.





Conclusiones





Este trabajo presenta evidencias de que la inversión realizada hasta el momento en el CLP ha producido resultados favorables en términos de capital financiero, simbólico, cultural y social, si bien sus beneficios continuarán desplegándose en los próximos años. Por tal razón resulta muy importante el seguimiento de la trayectoria de las personas egresadas, así como la convocatoria periódica mediante actividades de formación y networking.

Para identificar el mejor futuro posible del programa, los participantes entrevistados junto con participantes de un taller de co-creación llevado a cabo en abril del 2024 (ver anexo 7) exploraron diferentes versiones del futuro —unas más optimistas que otras—, coincidiendo en que el futuro posible del programa consiste en su mejora y amplificación a nivel regional, siendo la peor posibilidad la pérdida de su prestigio y su eventual desaparición.

En lo que refiere a la inflexión por el COVID-19, la versión en línea del programa arroja lecciones útiles que conviene retomar aún si no se repiten las condiciones de la pandemia. La formación en línea permite la inclusión de personas no angloparlantes y aligera los costos operativos del CLP de manera significativa.

Uno de los resultados más relevantes del estudio es el relativo a su contribución en la disminución de la brecha de género, ya que más de una participante encontró en el CLP herramientas para retar al síndrome de la impostora y conectar con su capacidad de agencia y liderazgo. En ese sentido, consideramos que este es un valor agregado del programa y alentamos a quienes lo ejecutan para continuar en esa dirección.

La historia del CLP contada a través de sus protagonistas ilustra no solo la trayectoria de un programa naciente que ha impactado a nivel individual y a nivel institucional a sus beneficiarios. También, en la coyuntura correcta, este programa de alta plasticidad tiene el potencial para generar hitos favorables en el ecosistema cultural de los países donde se lleve a cabo.



Referencias



- 
- Baltazar, M., Palacios, C., Paniagua, K., & Peñafiel, E. (2023). *Base del liderazgo creativo en México*. Recuperado en mayo 22, 2024 https://liderazgo-creativo-en-mexico/2ac2008cd74940aa8cb8aa83da46b067_all
- Borjas, H. A., y Haro, A. I. (2021). *Gobernanza cultural en México ¿un mito? Periférica Internacional*. *Revista Para El análisis De La Cultura Y El Territorio*, (22), 118–131. <https://doi.org/10.25267/Periferica.2021.i22.12>
- Bourdieu, P. (2002). *Campo de poder, campo intelectual*. Editorial Montessor.
- Bradfield, R., Cairns, G., & Wright, G. (2015). *Teaching scenario analysis — An action learning pedagogy*. *Technological Forecasting & Social Change*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2015.05.005>
- Carty H., Bryan D. & Murch A. *Achieving Good Governance: a challenge for our time full report* https://culturalgovernancealliance.org/resources/files/achieving_good_governance-full_report.pdf
- British Council. (2024a). *Creative Economy. About Team*. <https://creativeeconomy.british-council.org/about/>
- British Council. (2024b). *Creative Leadership Programme*. *British Council*. <https://www.britishcouncil.org.mx/creative-leadership-programme>
- British Council. (2024c). *What is cultural leadership?* https://creativeeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Cultural_Leadership_2.pdf
- British Council. (2024d). *Creative Collective*. <https://www.britishcouncil.org.mx/creative-collective>
- British Council. (2019). *Creative Leadership Programme* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=rClPqlbn5ag>
- British Council. (2021). *Creative Leadership Programme* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?>
- British Council. (2022). *Creative Leadership Programme* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=tPRoAur_oJk
- British Council. (2023). *Creative Leadership Programme* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=gpzrNWFT3qY>

- Buehring, J., & Bishop, P. C. (2020). *Foresight and design: New support for strategic decision making*. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 6*(3), 408-432.
- Carver, J. (2006). *Boards that make a difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations*. Jossey-Bass.
- British Council/CENTRO (2024) *Entrevistas actores clave del sector cultural*. [Carpeta en línea]. Google Docs.
- British Council/CENTRO (2024) *Exploración CLP 2024, generaciones 1-4* [Datos en bruto sin publicar].
- British Council/CENTRO (2024) *Exploración CLP 2024, generación 5* [Datos en bruto sin publicar].
- Clore Leadership. (n.d.). *About us. Clore Leadership*. Recuperado el 22 de mayo de 2024, de <https://www.cloreleadership.org/about-us/>
- Cruz, E. (2023). *Vislumbres del sector cultural*. UANL, Lectorum.
- Dator, J. (2017). *Introducción a los estudios de futuros. Cuadernos del Centro de Investigación en Economía Creativa*, 47, CENTRO.
- Department for Culture, Media and Sport [DCMS]. (1998). *Creative industries mapping document*. Londres: DCMS.
- ECIJA. (2021, diciembre 9). *Regulación ESG en México: tendencias regulatorias y leyes en la materia en trámite*. Sala de prensa. <https://ecija.com/sala-de-prensa/mexico-regulacion-esg-en-mexico-tendencias-regulatorias-y-leyes-en-la-materia-en-tramite/>
- ESG.org. (2024). <https://www.esg.org/>
- Facultad de Ciencias Políticas, UANL. (2019). *Guía de estudio: Gobernanza*. http://www.facpoliticas.uanl.mx/wp-content/uploads/2019/02/Guia-de-Estudio-Gobernanza_.pdf
- Fundar, Centro de Análisis e Investigación. (2022). *Presupuesto federal para cultura*. Recuperado de <https://fundar.org.mx/pef2022/presupuesto-federal-para-cultura/>
- INEGI. (2014). *Tabulados cuenta satélite de la cultura base 2013*. <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/default.aspx?pr=19&vr=2&in=18&tp=20&wr=1&cno=2&idrt=114&opc=t#:~:text=A%C3%B1o%20base%202013>
- INEGI. (2023a). *Cuenta satélite de la cultura*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/CSCM/CSCM2022.pdf>

- INEGI. (2023b). Comunicado de prensa. *Medición de la economía informal*.
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/MDEI/MDEI2022.pdf>
- Howkins, J. (2013). *The creative economy: How people make money from ideas*. Penguin.
- ICAEW. (2024). *The Cadbury Report*. <https://www.icaew.com/technical/corporate-governance/codes-and-reports/cadbury-report>
- ISO. (2021). *Estándar de gobernanza en las organizaciones*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:es>
- Leyva, J. (2022). *Empresas familiares representan el 90% de las unidades de negocio de México*. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2022/02/10/empresas-familiares-representan-el-90-de-las-unidades-de-negocio-de-mexico/>
- Montes de Oca, L., & Martínez, L. (2022). *Caminos de la gobernanza en México: Avances, pausas, obstáculos y retrocesos*. UNAM.
- Morales, R. (2022). *México es la séptima economía con más TLC en el mundo: OMC*. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-es-la-septima-economia-con-mas-TLC-en-el-mundo-OMC-20220720-0009.html>
- Núñez, C., & Belmonte, R. (2018). *La sucesión en la empresa familiar mexicana*. UNAM.
- N.D. (2024). *Guía de controversias ASG para México 2023*.
- Nivón, E., (2020) *Crisis en las políticas públicas de cultura La planeación cultural del gobierno de López Obrador*. *Alteridades*, 30 (60): Págs. 35-49 www.doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/alt/2020v30n60/NivonB
- Pérez, R. (2022) *La gobernanza cultural para el análisis de proyectos culturales*, Universidad Iberoamericana.
- ONU. (2024). *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Rocha González, J. M. (2011). *Consejos de administración y gobernanza corporativa en México*. *Revista Mexicana de Sociología*, 73(2), 261-295. Recuperado el 22 de mayo de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000200003&lng=es&tlng=es
- Rodríguez, D. (2023). *El trabajo informal crece en México y supera el 55%*. El País. <https://elpais.com/mexico/2023-06-30/el-trabajo-informal-crece-en-mexico-y-supera-el-55.html>



- 
- Russell Reynolds Associates. (2024). *2024 global corporate governance trends: Mexico*. <https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/2024-global-corporate-governance-trends/mexico>
- Sánchez, J. (2018) *La gobernanza cultural*. Proceso. <https://www.proceso.com.mx/ensayo/2018/7/29/la-gobernanza-cultural-209424.html>
- Secretaría de Cultura (2020). *Programa sectorial de cultura derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2020-2024* <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/563292/PSC-DOF.pdf>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023). *Taxonomía sostenible de México*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/809773/Taxonom_a_Sostenible_de_M_xico_.pdf
- Textor, J. (1980). *A handbook on ethnographic futures research*. Stanford University.
- The Anney Casey Foundation. (2022). *Developing a theory of change. Practical Theory of Change Guidance, Templates and Examples*.
- The SROI Network. (2015). *A guide to social return on investment*.
- Voros, J. (2003). *A generic foresight process framework*. *Foresight*, 5, 10-21. <https://doi.org/10.1108/14636680310698379>
- Wilson, C. (2013). *Interview techniques for UX practitioners: A user-centered design method*. Morgan Kaufman.
- World Bank. (2005). *Meeting the challenges of secondary education in Latin America and East Asia: Improving efficiency and resource mobilization*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/pt/831651468781818619/pdf/30446.pdf>

Índice de figuras y anexos



Figuras

| | |
|--|-------------------------|
| Figura 1. Teoría del cambio | pág. 23 |
| Figura 2. ¿Cómo se realizó el estudio? | pág. 25 |
| Figura 3. Respondentes por generación | pág. 51 |
| Figura 4. Respondentes por género | pág. 51 |
| Figura 5. Respondentes por edad | pág. 51 |
| Figura 6. Respondentes por ocupación | pág. 51 |
| Figura 7. Respondentes por modalidad | pág. 51 |
| Figura 8. Comparativo anexos 5 y 6 | pág. 52 |
| Figura 9. Mejoramiento de relaciones a raíz del CLP | pág. 53 |
| Figura 10. Mejoramiento del modelo de gobernanza | pág. 54 |
| Figura 11. Mejoramiento de condiciones financieras | pág. 55 |
| Figura 12. Mejoramiento del ingreso de la organización | pág. 55 |
| Figura 13. Mejoramiento del ingreso personal | pág. 56 |
| Figura 14. Probabilidad de recomendación | pág. 57 |

Anexos

[Anexo 1. Base de conocimiento](#)

[Anexo 2. Experiencias de formación en liderazgo creativo en México](#)

[Anexo 3. Entrevista y lista de personas entrevistadas](#)

[Anexo 4. Encuesta a participantes CLP generaciones 1-4](#)

[Anexo 5. Encuesta a participantes CLP generación 5](#)

[Anexo 6. Visión al 2040](#)

[Anexo 7. Escenarios de futuros posibles para el sector cultural en México](#)

Index

76. What does it mean to exercise creative leadership in Mexico?

79. How are cultural leadership and governance linked?

85. What are the origins of the Creative Leadership Programme?

87. What is the CLP's theory of change?

90. How was the study carried out?

92. In what context does the CLP take place in Mexico?

94. Who are the key players in the CLP ecosystem?

97. What training initiatives in the cultural sector could serve as a reference for improving the CLP?

99. What do the CLP graduates say about their experience?

109. How do the CLP implementing institutions in the United Kingdom express themselves?

113. What significant changes did the CLP generate in those who took the course? What is the CLP's return on investment?

125. Recommendations

128. Conclusions

130. References

135. Annexes

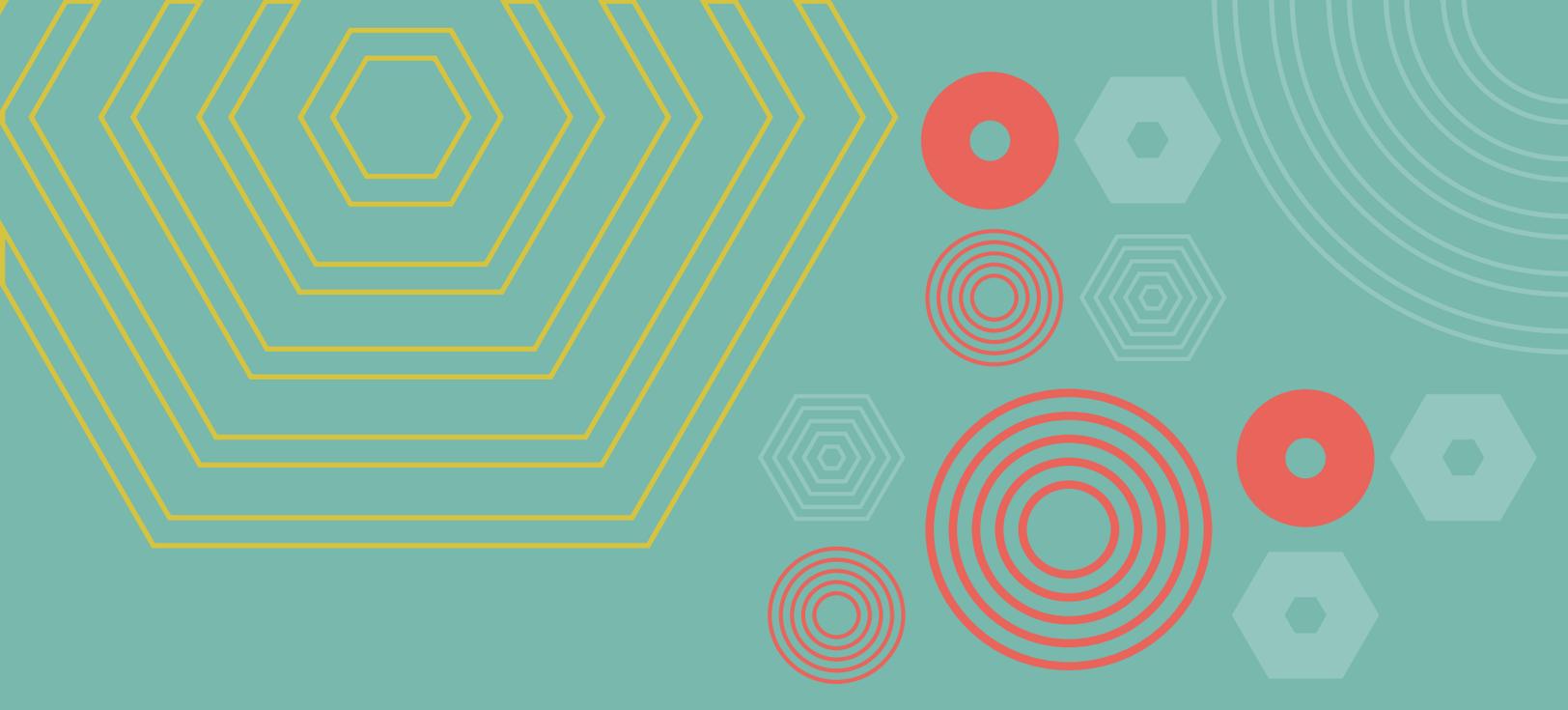


Impact assessment of the Creative Leadership Programme in Mexico

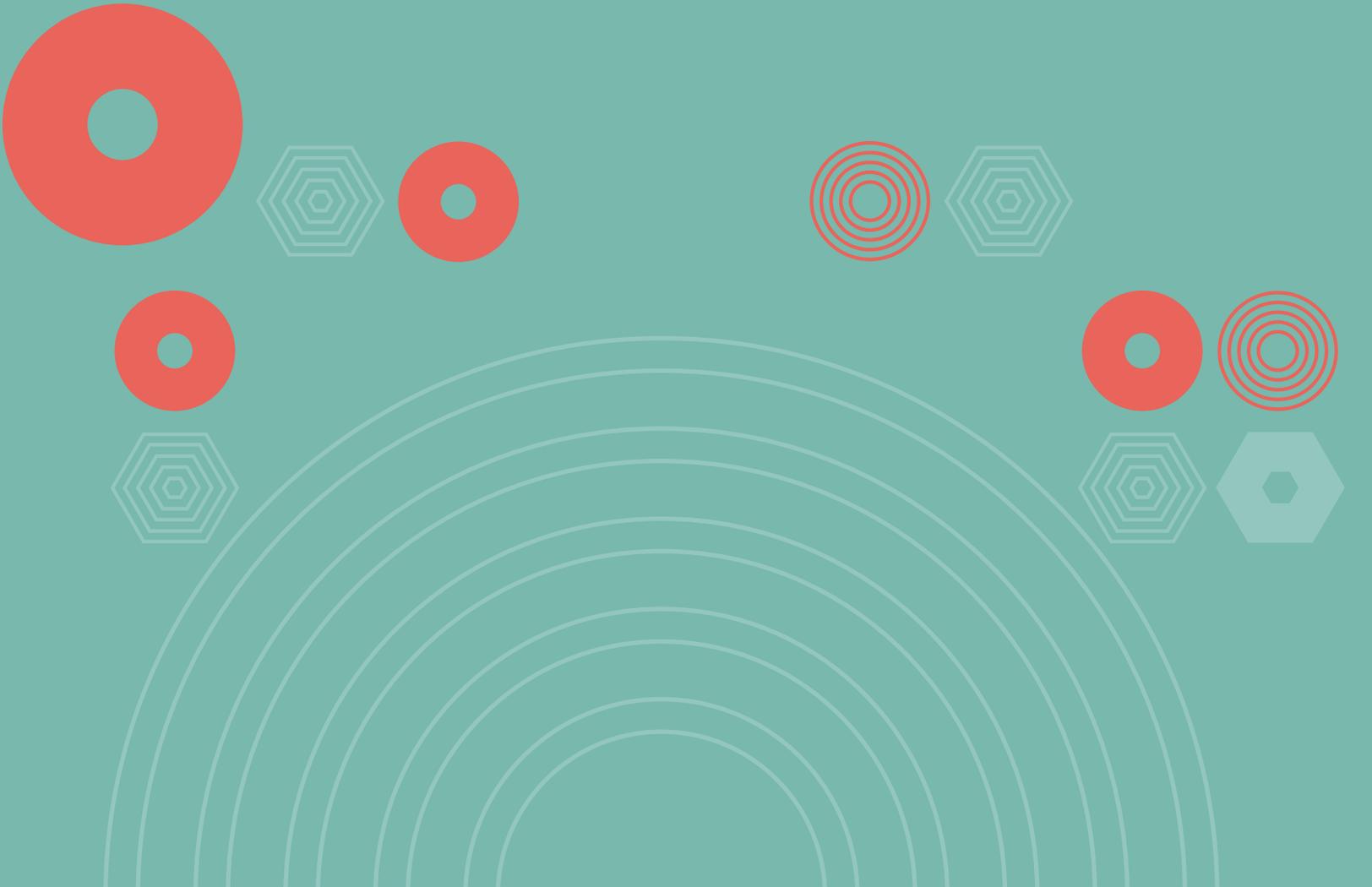


They found artist workshops and residencies, they direct social enterprises, they coordinate exhibitions and festivals, they create cultural goods, they protect and restore cultural patrimony, they publish, they bring people together to exchange ideas, they manage resources, they actively participate in the conversation about the role of creativity in the economy; they bring together specialists within the sector; they study, teach, debate, research and grapple with enormous structural challenges. The best way to describe them is by saying they are acrobats of cultural management in Mexico.

These people have diverse backgrounds and professional profiles but they share an achievement: they have all participated in the British Council's Creative Leadership Programme, an initiative that was started in 2019 to contribute to a process of professionalisation in the area of leadership and cultural governance in Mexico.



**What does it mean to exercise
creative leadership in Mexico?**





According to the British Council:

Cultural leadership is the act of directing the cultural sector. Just like culture itself, this is carried out by many different people and can be exercised in diverse ways. It concerns the senior managers and directors of subsidised cultural institutions; civil servants who create and apply policies for the cultural sector; and an enormous variety of producers, innovators and entrepreneurs in small companies, production houses and teams. In the world of culture, nobody has a monopoly on leadership.

Leadership within the cultural sector is practised in two different ways. The first is about managing the entities of the cultural sector, making sure they are viable from a financial, legal and organisational perspective. The second means leading culture itself by working on and carrying out productions and projects that demonstrate different ways of thinking, feeling and experiencing the world, contributing dynamism to the economy and to society as a whole. (British Council, n.d.)

Tracking down those who exercise cultural leadership in Mexico involves various challenges: firstly, the polysemic nature of the concept; second, those who mobilise change within culture do not necessarily see themselves as cultural management professionals, making identifying and registering them difficult; third, information relating to the performance of Mexico's cultural sector, despite the huge accomplishment of the INEGI Culture Satellite Account (2013), evidences a high degree of dispersion, as well as the significant under-registering that exists throughout the creative economy.

According to John Howkins (2013), the creative economy is the result of the economic activity of the industries within that sector, 'which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have the potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property' (DCMS, 1998, p.3).

The economic units that contribute to this sector include an ample group of activities based on knowledge and produce tangible goods and intangible intellectual or artistic services, economic value and concrete market objectives. Cultural leadership weaves together and propels the expansion of this territory, which is why its contribution to the development of the sector are evident, although difficult to bring to light and measure.

Another reason for the challenging nature of creating a map of those who lead cultural management in Mexico is the fact that its practice is influenced by growing informality (INEGI B, 2023), a situation that is not exclusive to the cultural sector but which does affect its elucidation.

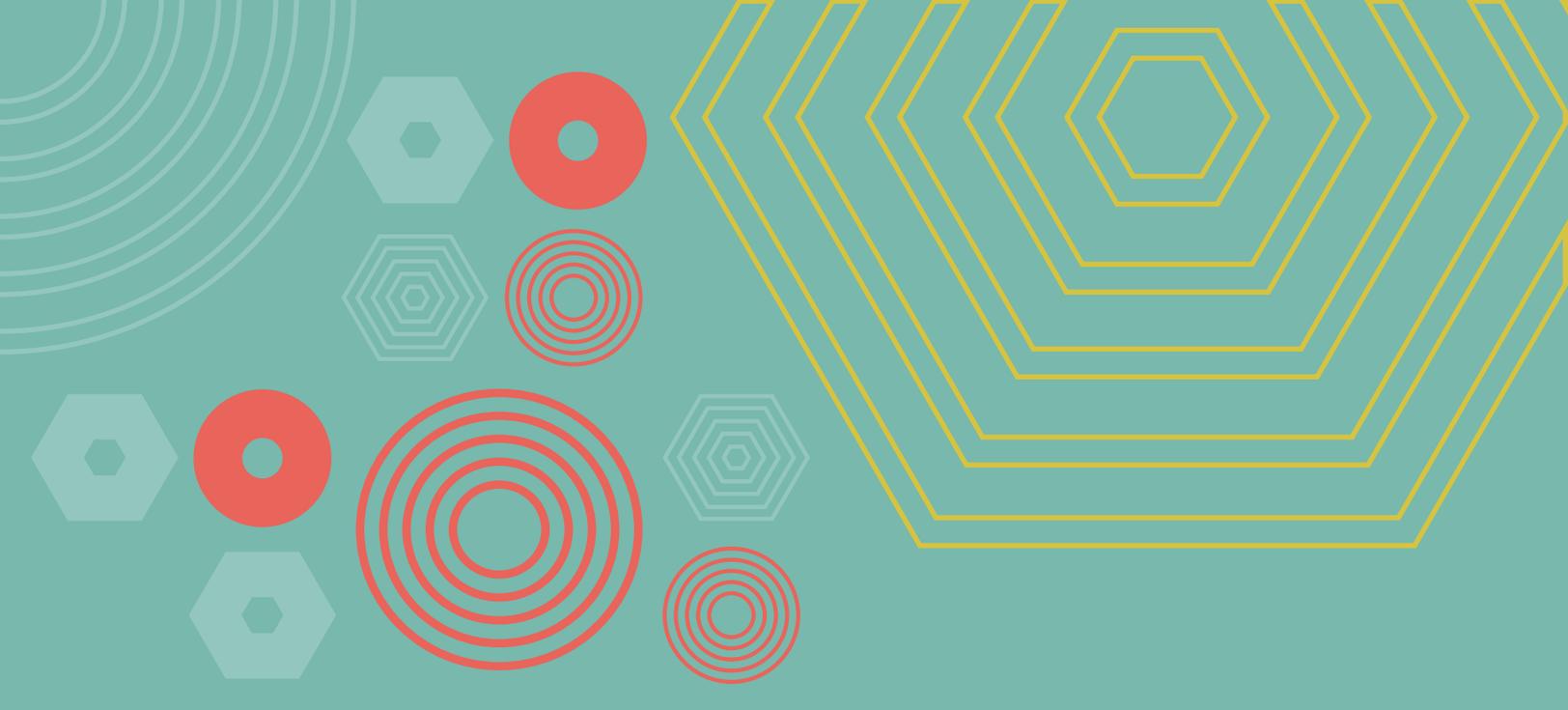
Initiatives like the implementation of the System of Industrial Classification of North America (SCIAN) in 1997, the authorisation of the Culture Satellite Account (INEGI) in 2014 (base 2013), as well as the research products of the Economy and Culture Reflection and Analysis Group (GRECU), including the recent appearance of the book *Glimpses of the Cultural Sector* (2023, Lectorum/UANL); the Permanent Seminary of Cultural Management (Spanish Cultural Centre); the Interuniversity Seminary of Cultural Management; the Mexican Network of Women in Cultural Management and the International Chair Inés Amor in Cultural Management (UNAM) have contributed to generating knowledge about the sector and its protagonists, making it more visible.

According to the Culture Satellite Account (INEGI, 2023) the public management of the sector represents 0.2% of the 2.9% total that this sector contributed to the National Gross Domestic Product in 2022. Although the estimate is useful, it is a fact that cultural leadership is not exclusive to the public sector, which is why a precise estimation of the value of private cultural management is still necessary.

In terms of public policies in this area, with the creation of the National Council for Culture and the Arts in 1988, the sector began to move towards greater decentralisation and a more relevant role in public life, especially in relation to the preservation, dissemination and research of cultural heritage. In the following years, above all with the creation of the National Fund for Culture and the Arts (FONCA), the work of cultural industries was boosted, a trend that continued over time. FONCA was followed by the creation of state funds and mixed funds to support creativity, with their respective regulatory frameworks.

Despite the milestones outlined above, these initiatives were impaired by a lack of participation and were characterised by a lack continuity, and eventually faded away within public administration between 2018 and 2024. Although a Sector programme exists, a derivative of the National Development Plan 2020–2024 (Ministry of Culture, 2020), cultural policy in Mexico has an uncertain path (and future) ahead of it, characterised by a. gradual reduction in public spending, as well as the reduction of the autonomy and the weakening of the organisms specialised in the management of sectoral public policy (Nivón, 2020).

“Cultural leadership is not exclusive to the public sector, which is why a precise estimation of the value of private cultural management is still necessary”



How are cultural leadership and governance linked?



It is desirable to have cultural leadership with governance, although in the context of cultural management in Mexico it is common to find expressions of leadership without any governance structure, which compromises the efficacy, sustainability, continuity and even the reputation of a business, industry or organisation. Governance refers to the conceptual framework within which the structure of decision-making, participation mechanisms, representation, transparency, accountability and access to information are established, as well as how a public, private or civil entity manages its tasks in a way that is consistent with its purpose and vision. Specifically in regard to corporate governance, the report *Financial Aspects of Corporate Governance Committee* (ICAEW, 2024), better known as the Cadbury Report, refers to it as the system by which businesses are managed and controlled, including the set of rules, procedures and processes in place for decision-making.

“Governance contributes to guaranteeing efficiency, sustainability, participation and the consideration of all involved parties”

The international standard ISO 37000: 2021 Governance in organisations (ISO, 2021), considers that the foundational principles that make this process possible include the organisation’s approach to generating value; the strategy for materialising this value; and the follow-up, monitoring and scrutiny of the behaviour, responsibility and accountability of those who form the organisation. Likewise, this instrument considers the involvement of stakeholders, ethical and effective leadership, the consideration of data as a valuable and strategic resource for decision-making, risk management and transparent and socially responsible decision-making, as well as ensuring the viability, sustainability and performance of the organisation over time as facilitating principles of governance.

Understood from the perspective of cultural leadership, governance contributes to guaranteeing efficiency, sustainability, participation and the consideration of all involved parties, in this way making sure that all decisions made make a significant impact.

The conversation surrounding governance in Mexico gained strength towards the end of the 20th century, as demonstrated by the growing research on the subject within the fields of political science, public administration, sociology, anthropology, economics and environmental science, among other fields of knowledge that account for a certain shift away from the centralised and hierarchical models and towards more decentralised, flexible and transparent management structures.

Globally, Mexico has the seventh highest number of trade deals in place (Morales, 2022). This abundance of mechanisms leads to more active participation from public, private and civil organisations in the international arena, and its subsequent rules of engagement. The implementation of governance schemes stems from these rules, but also from a more active and demanding role being played by citizens.

For the time being, the act of governance in Mexico faces enormous challenges: in the case of public organisations, its implementation involves navigating historic inertia,

the lack of political will, marginalisation, poverty, a lack of awareness, authoritarianism, patronage systems and corruption, to name but a few of the complex problems that must be taken into account in order to get a real sense of this process. In other words, implementing models and processes of organisational governance is a challenge in and of itself.

In the case of private organisations, the implementation of horizontal and transparent governance schemes acts as a counterweight in relation to models of family management, which centralise decisions in order to facilitate the succession of leadership and the concentration of capital (Núñez and Belmonte, 2018).

Listed below are some tendencies that account for the growing interest in governance and its operating models (Russell-Reynolds, 2024):

Investment in issues related to the environment, social impact and the closing of the gender gap.

The holding of the largest general elections in the country's history and the eventual election of the country's first female president is a crucial issue on boards that prompts reflection on social responsibility, the closing of the gender gap and the need to make significant contributions to the development of communities linked to each entity's sphere of action. There are also convincing signs of narratives consistent with the need to enable public, private and civil responses that tend to the growing social divide and the effects of climate change, among other complex problems.

More than just gender diversity

diversity within boards and other governance models transcends gender and tackles other, equally relevant, gaps: the inclusion of leaders that better represent the organisation and its beneficiaries in functional and cultural terms is gradually being sought. Although it could still be considered an emerging subject, it has been incorporated into the agenda and, under adequate conditions, it will move in the direction of decision-making.

More responsibility and control over private boards

The idea that private boards have more leeway in terms of action and receive less scrutiny compared to public boards is changing. The generational changes that are taking place within many organisations are increasing scrutiny and the desire for more transparency and accountability, even if the company has not yet gone public. Despite the prevalence of advisory boards in Mexico, which involve less fiduciary responsibilities for their directors, those independent board members are increasingly expected to demonstrate sound corporate governance practices, both for public and private companies.

More structured succession processes

Organisations are beginning to encourage more systematic and organised succession processes, with a more long-term vision. This behaviour can be observed more consistently within family businesses, where investors demand structured processes for the succession of senior management, which involves the founders and their families facing this process in a more proactive way, conducting market benchmarking, hiring external professionals and implementing best practices.



As is increasingly palpable in the organisational landscape, these tendencies, combined with historical inertia, come into conflict with the international governance landscape. Therefore, the combination of both forces results in hybrid solutions that draw to a lesser or greater degree on one of the following models:

1. ADVISORY BOARD MODEL

This model emphasises the constitution of a consultative board and it is common for the senior management roles to belong to the founders. The role of the board is to support senior management and often this collaboration does not involve remuneration. The board provides knowledge, prestige and relationships, facilitating fundraising and the organisation's impact in its field. The form of organisation and the meeting structure tends to be informal and task-oriented, making accountability in the medium and long-term difficult.

2. TRUST OR PATRONAGE MODEL

In this case, the administrative board wields less influence compared to the advisory board. Members of the trust usually contribute prestige and relationships to facilitate the flow of financial and social capital. The relationship scheme also tends to be informal, centring on specific actions to promote communication campaigns, link key people or access possible sources of financing. The trust contributes to organisational reputation and trustworthiness, even though it rarely influences operational or strategic planning decisions. It is common for the trustees to collaborate on a pro-bono basis.

3. COOPERATIVE MODEL

This form of governance does not conform to vertical and centralised logic, opting instead for a more balanced and collective structure. As a result, the role of senior management is omitted and decisions are taken by consensus; if the organisation is formally constituted, it should have a board of directors, which on occasion is made up of people from the advisory board, the organisation's staff members, users and volunteers. By nature, the organisations that opt for this route benefit from its representativeness, but they face difficulties in maintaining the operation in the long-term, since it requires a level of outstanding commitment from all those participating, as well as a great capacity to come to agreements. Another challenge to navigate is the implementation of effective accountability structures, a process which sometimes detracts from the commitment and enthusiasm of those participating.

4. MANAGEMENT COMMITTEE MODEL

This scheme is common among civil society organisations that rely to a great extent on volunteers. The structure requires the formation of committees aligned with the organisation's various functional lines. Just like there are paid staff members responsible for human resources, fundraising, finance, planning and programmes, committees are set up to take on these roles and even in the absence of staff the committee members assume this role, participating in the governance, management, and functioning of the organisation. Although this model can offer optimal results, which explains its prevalence, it can occasionally lead to tension arising between committees and the operations team, if this exists.

5. GOVERNMENT POLICY MODEL

The rethinking of the role of boards in organisations with a focus on role clarity and accountability has been significantly influenced by the Carver model of governance policy, described in *Boards That Make a Difference* (2006). This model emphasises the differentiation between governance and management, delegating operational responsibilities to senior management within a framework of ethics and accountability, which promotes transparency and participation in decision-making.

Increasing recognition of environmental and social impacts has led to the inclusion of ESG (Environmental, Social and Governance) criteria in global organisations' governance and reporting frameworks. These criteria, which became more structured and demanding after 2010 and more tangible thanks to the Paris Agreement and the UN's Sustainable Development Goals (SDGs) in 2015 (UN, 2024), have become an integral part of regulation in many countries, including Mexico. In Mexico, publications such as the *ESG Guide for Mexico* (2024) and the *Sustainable Taxonomy of Mexico* (SHCP, 2023) reflect these developments.

As with the tracking and visibility of leadership, the issue of the question of cultural governance in Mexico is diffuse. Closely linked to the SDGs, cultural governance in Mexico tends to focus on the materialisation of principles such as the development of sustainable systems of collaborative governance and the integration of the cultural dimension in sustainable development. Cultural policy in Mexico must therefore ensure cultural creation, production, dissemination and recreation in alignment with the SDGs, which requires the professionalisation and cohesion of the creative economy ecosystem, especially in terms of cultural management as a connecting and energising element: this explains the relevance of training programmes such as the British Council's Creative Leadership Programme (CLP).

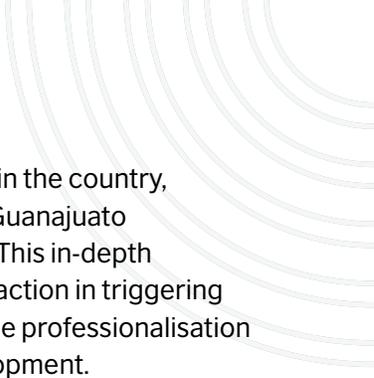
Research on cultural governance in Mexico is still limited and often refers in reality to governability, as mentioned above. Despite this, works such as 'Cultural Governance in Mexico: A Myth?' (Borjas and Aro, 2021) and *Cultural Governance for the Analysis of Cultural Projects* (Pérez, 2022) contribute to the clarification of how cultural governance occurs in the country and what its main challenges are. These studies highlight a transition towards a participatory and decentralised model for the formulation of cultural policies, involving citizens and civil society organisations.

Román Armando Pérez (2022) proposes three models of cultural governance that are condensed in the Mexican context: cultural governance in formation, cultural governance in transition and consolidated cultural governance, each one taking the context, regulatory framework, actors, cultural projects, governing bodies, resources and the results of the initiatives into consideration.

With respect to the particularities of cultural governance in Mexico, the author asserts:

In large measure, the changes in the way culture and the arts are understood, both in their creation and dissemination, have not been led, originally, by government, but by citizens coming together to influence the supply of cultural goods and services as an empowering mechanism to express their ideas and give voice to the voiceless (pp.48–49).

“Cultural policy in Mexico must therefore ensure cultural creation, production, dissemination and recreation in alignment with the SDG”

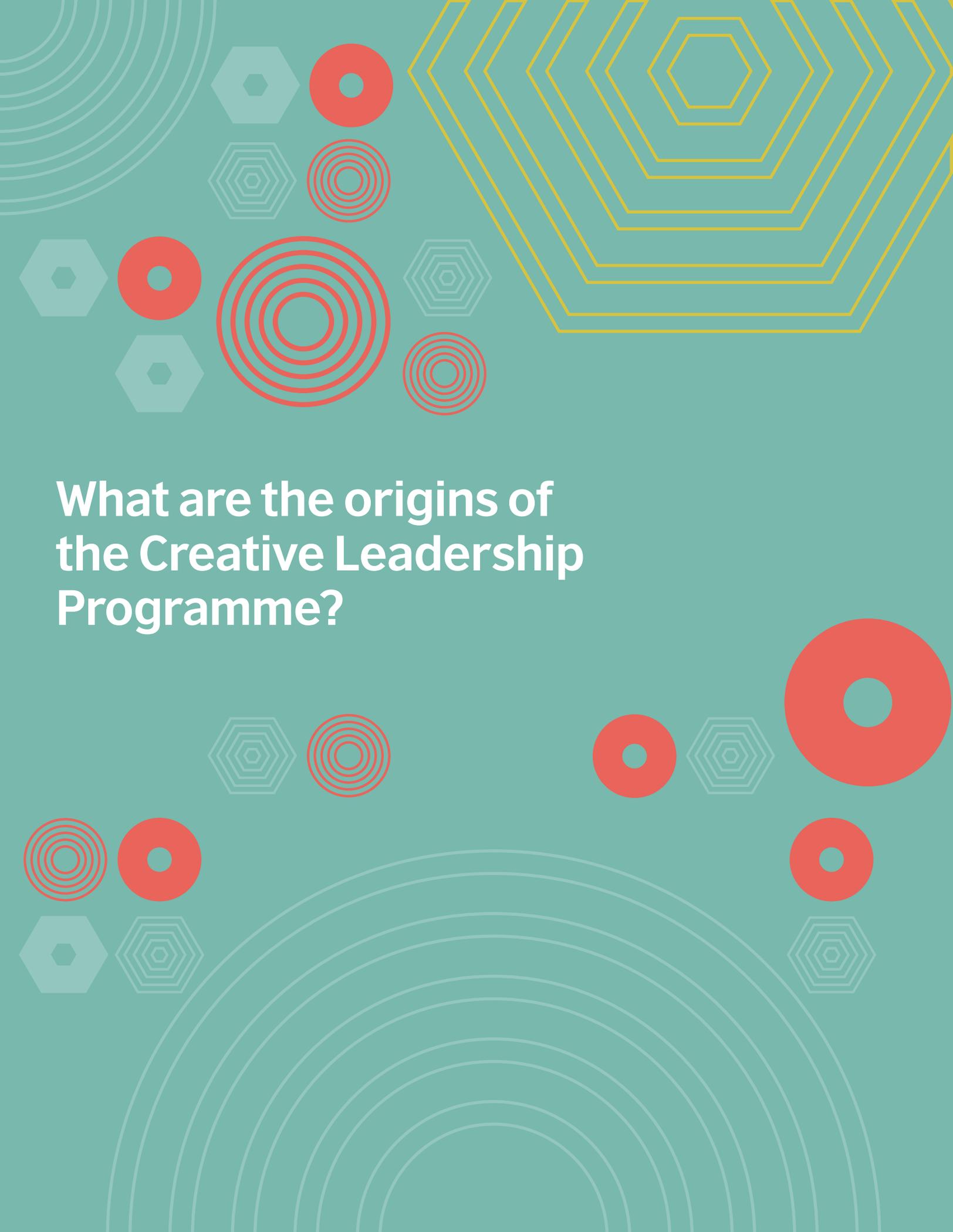


In order to sum up his reflection on the different models in force within the country, the author analyses the Graphic Arts Institute of Oaxaca (IAGO), the Guanajuato International Film Festival and the Santa Lucía International Festival. This in-depth study brings to light the fact that, given the importance of individual action in triggering major processes that favour the flourishing of culture and the arts, the professionalisation of cultural management makes a big difference in the sector's development.

In the UK, there is a long tradition of governance models for arts and cultural organisations. The figure of the 'advisory board' is a common model for any cultural or creative initiative, where, in addition to reinforcing all the processes that contribute to the sustainable management of projects, it seeks to align the interests of the communities they benefit, thus reflecting the social and cultural responsibilities of their organisations.

Likewise, the variety of fiscal entities for the cultural sector in the UK is very broad, therefore offering greater flexibility in their governance models. Their importance has grown in recent years, as the desire for greater independence and decision-making by a broad section of the ecosystem has increased.

In this sense, the experiences of the creative and cultural sector in the UK with these issues add value to the conversations happening around cultural governance in Mexico. The relevance of CLP in this context will be addressed below.



What are the origins of the Creative Leadership Programme?



The British Council's Creative Leadership Programme (CLP) in Mexico is part of the organisation's global work in strengthening the creative and cultural sector. Through strategic alliances, the CLP generates programmes and studies that drive short, medium and long-term change (British Council, 2024a).

In the case of Mexico, creative economy programmes started in 2018 through the Creative Collective initiative (British Council, 2024d), the main objective of which was skills training for three profiles of sectoral agents: young creators, cultural leaders and public service professionals.

In 2019, the Creative Leadership Programme (British Council 2024b) was launched, seeking to enrich the skills of creative and cultural leaders in order to improve the governance of their organisations and projects.

This is a nationwide initiative aimed at Mexican citizens between 28 and 59 years old who lead projects or organisations (public and private) in Mexico that have an impact on their community and discipline.

The British implementing institution is selected through an open tender to which any UK institution interested in coordinating the programme can apply and send their application.

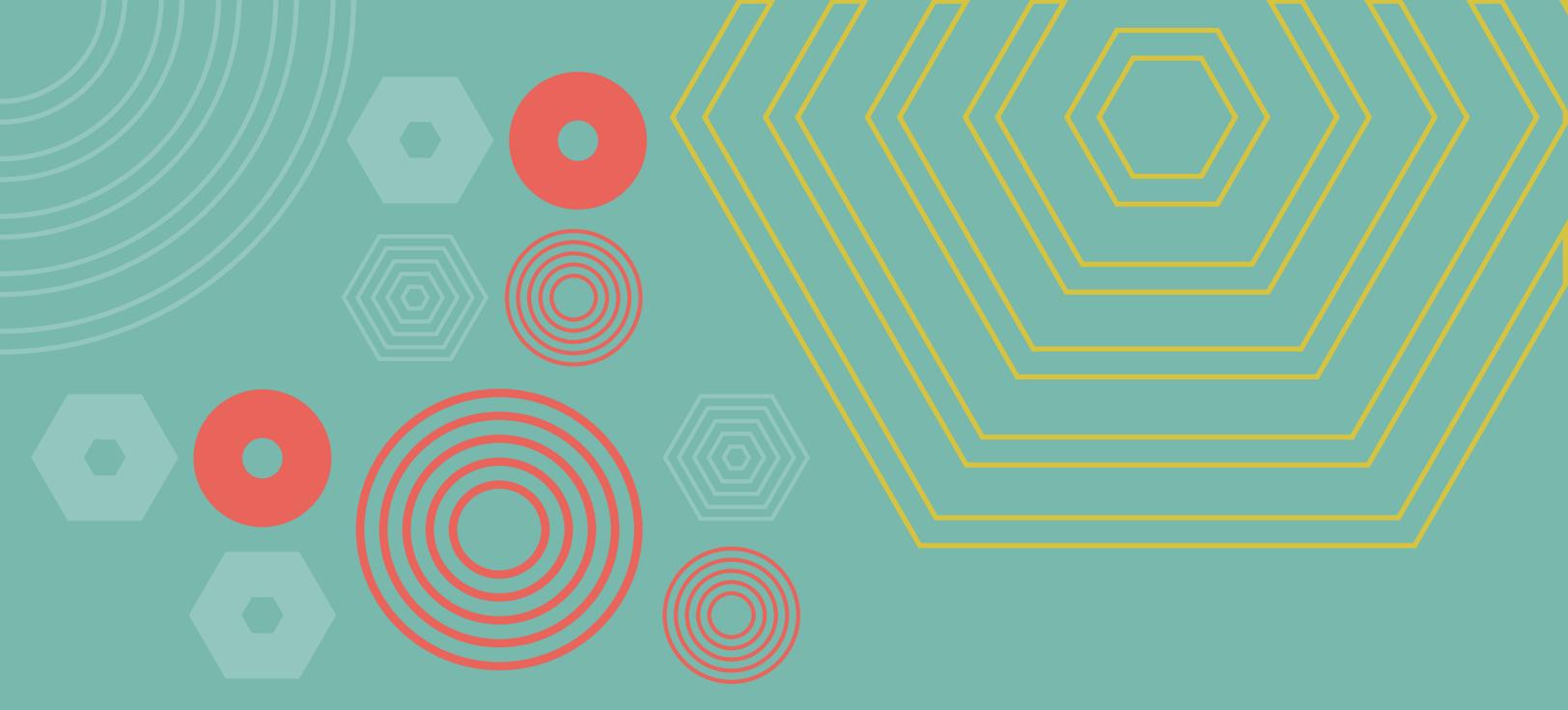
The first year it was held, the CLP was coordinated by the University of the Arts London through a week-long residency programme that provided participants with an immersive experience in the UK cultural sector, with a specific focus on cultural governance models.

During the pandemic, in its second year, the Creative Leadership Programme was run digitally and implemented by the Clore Leadership organisation. In its third year, the programme was also delivered in digital format and was implemented by Goldsmiths University of London through the Institute for Creative and Cultural Entrepreneurship (ICCE).

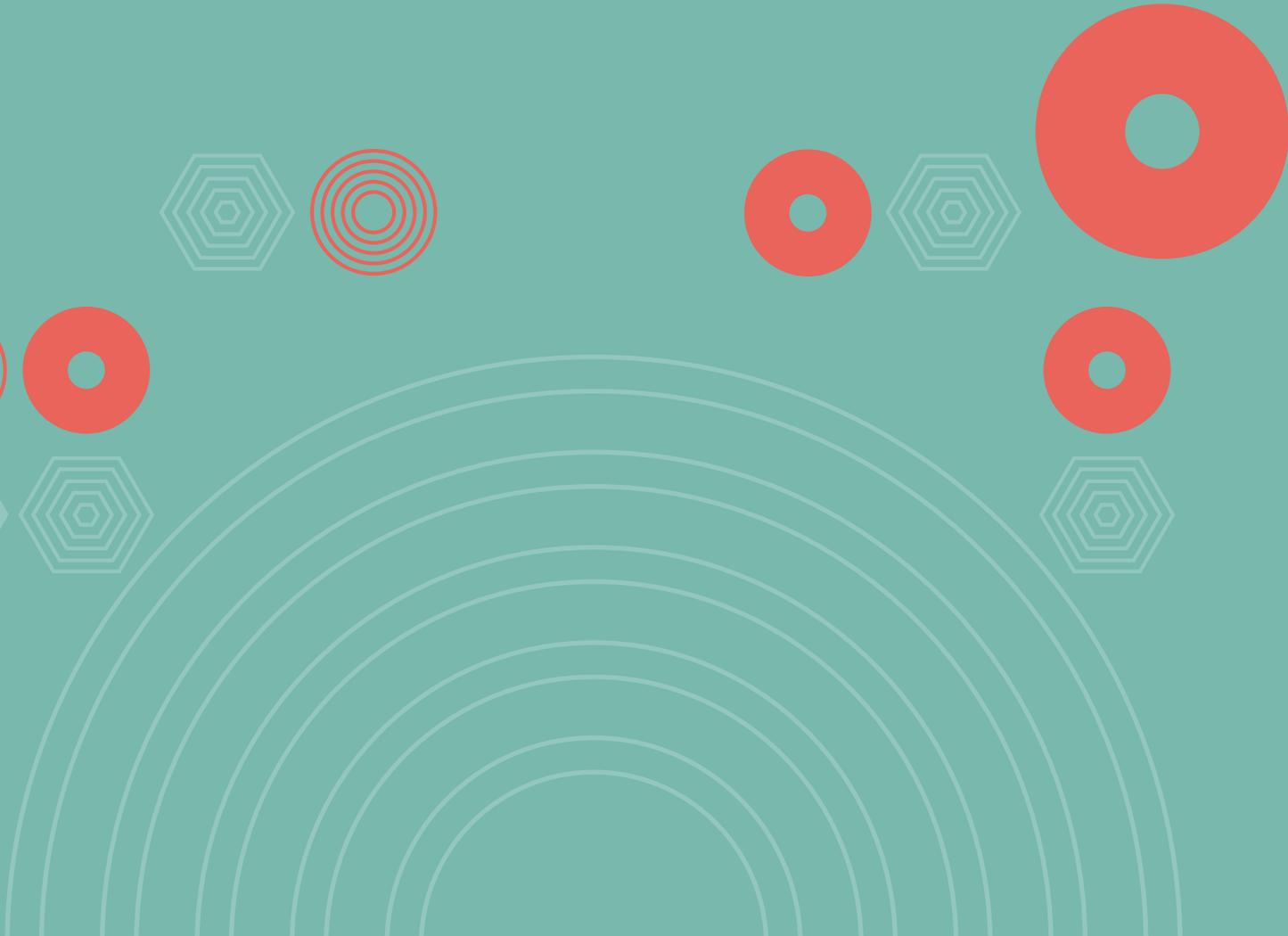
On both occasions, participants in the digital version were given the opportunity to undertake prototyping workshops to improve the design, justification and operation of their governance model for the sustainability of their projects or organisations.

During 2023 and 2024, the programme was delivered in person as a one-week residency, this time in the city of Edinburgh through the Edinburgh Napier University (ENU) in partnership with Counterculture. In addition, in 2024, the Coppel Foundation joined as a strategic partner in order to incorporate more participants into the programme.

“The Creative Leadership Programme seeking to enrich the skills of creative and cultural leaders”



What is the CLP's theory of change?



Theory of change (*The Annie Casey Foundation, 2022*) describes how an action or set of actions can contribute to an expected outcome, in this case in relation to the CLP. Figure 1 depicts the theory of change for this programme.

1. Call for potential leaders. The programme launches its annual call for applications through its media, as well as partner organisations' media. The call is recommended by graduates of the programme, as well as enthusiasts of the cultural sector. Interested individuals check the requirements and apply electronically and, at a later stage, through an online interview with the British Council team.

2. Training experience. Through a structured face-to-face programme, participants travel to the UK for one week and are hosted by a partner university that will act as the implementing institution for this intensive programme. Activities include training experiences, mentoring, dialogues with UK cultural leaders and field visits.

3. Fostering collaboration and networking. The programme facilitates opportunities for its participants to connect with each other to exchange knowledge and carry out joint projects. By fostering collaboration and networking, the programme strengthens a supportive ecosystem in which graduates mutually recognise each other's symbolic capital and establish bonds of solidarity, underpinned by the common identity that comes from having graduated from the CLP.

4. Expansion. When they return to their context of origin, CLP graduates pass on their knowledge to their work teams, even encouraging them to participate in the programme's next round.

5. Influencing change. After bolstering their cultural and symbolic capital, CLP graduates put their knowledge into practice to make a positive impact on the Mexican cultural ecosystem and even on the ecosystems of other countries in which they are active (Germany, Portugal, United Kingdom, among others), either by launching new projects, intervening in favour of sectoral public policies, optimising the governance model of their organisations, or reinforcing their commitment to the community. In this way, they catalyse the transformation of the national and international cultural ecosystem. In the specific case of the CLP's women graduates, **the recognition of their active contribution as cultural leaders contributes to the reduction of the sector's gender gap.**

6. Monitoring and evaluation. The programme has mechanisms for monitoring and evaluating its results, incorporating learning to improve the experience; in this way, the contents of the programme are improved, helping to optimise the agency capacity of those who graduate.

“The recognition of their active contribution as cultural leaders contributes to the reduction of the sector's gender gap”

7. Replication and regionalisation. The programme is replicated at the regional level and in each new destination the content is adapted to better suit the local context. New graduates join the solidarity network, which makes it possible to create and undertake cultural management projects on a Latin American scale.

The CLP theory of change (Figure 1) focuses on the premise that investment in the development of creative leadership can have a transformative impact on the cultural sector, leading to greater innovation, sustainability and social change.

FIGURE 1. THE CLP THEORY OF CHANGE

CALL FOR APPLICATIONS FROM POTENTIAL LEADERS

The programme launches its annual call for applications through its media, as well as partner organisations' media. The call is recommended by graduates of the programme, as well as enthusiasts of the cultural sector. Interested individuals check the requirements and apply electronically and, at a later stage, through an online interview with the British Council team.

TRAINING EXPERIENCE

Through a structured face-to-face programme, participants travel to the UK for one week and are hosted by a partner university that will act as the implementing institution for this intensive programme. Activities include training experiences, mentoring, dialogues with UK cultural leaders and field visits.

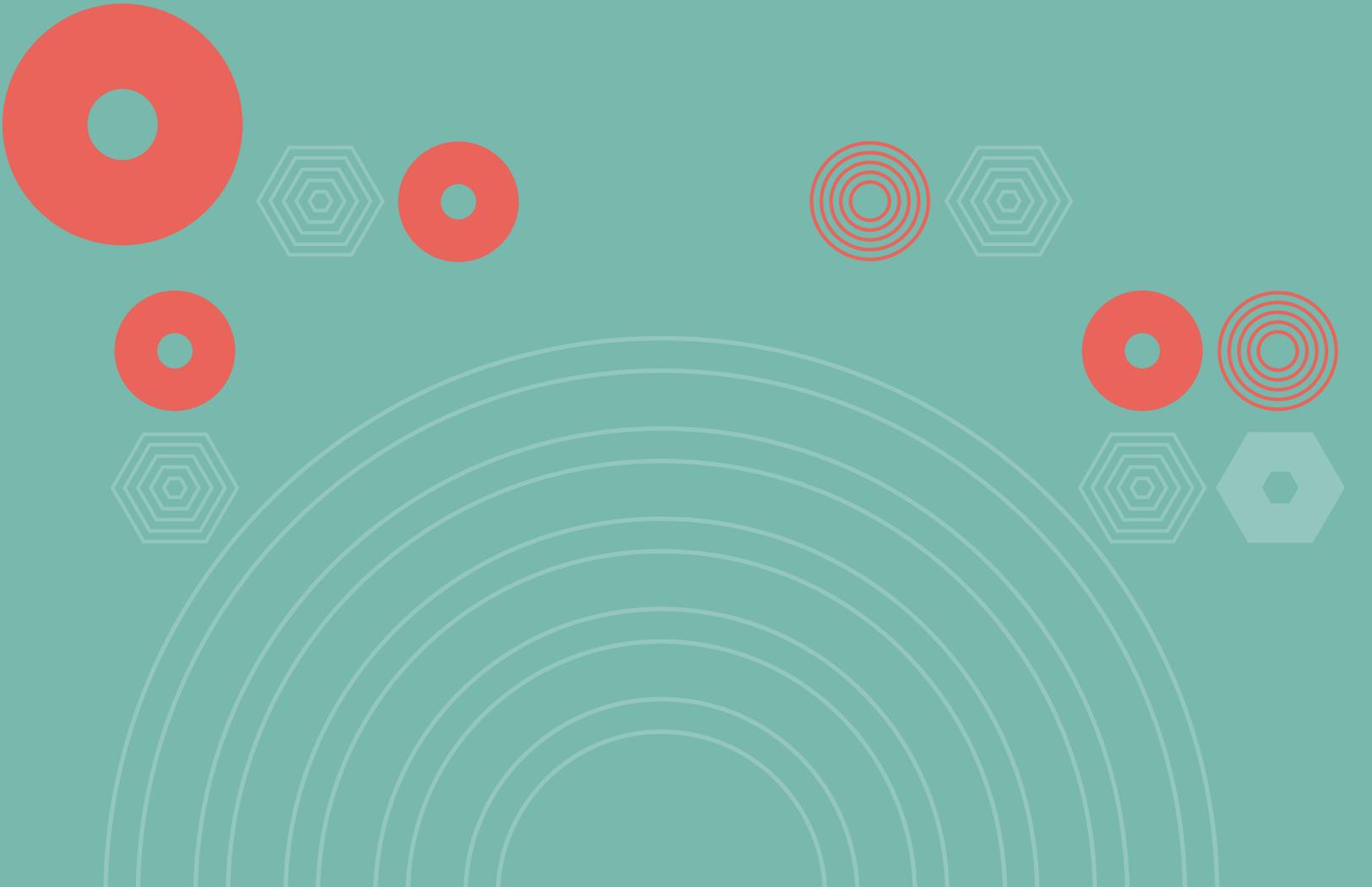
FOSTERING COLLABORATION AND NETWORKING

The programme facilitates opportunities for its participants to connect with each other to exchange knowledge and carry out joint projects. By fostering collaboration and networking, the programme strengthens a supportive ecosystem in which graduates mutually recognise each other's symbolic capital and establish bonds of solidarity, underpinned by the common identity that comes from having graduated from the CLP.

**INCREASE IN
NATIONAL AND
REGIONAL
CREATIVE
INTENSITY**



How was the study carried out?



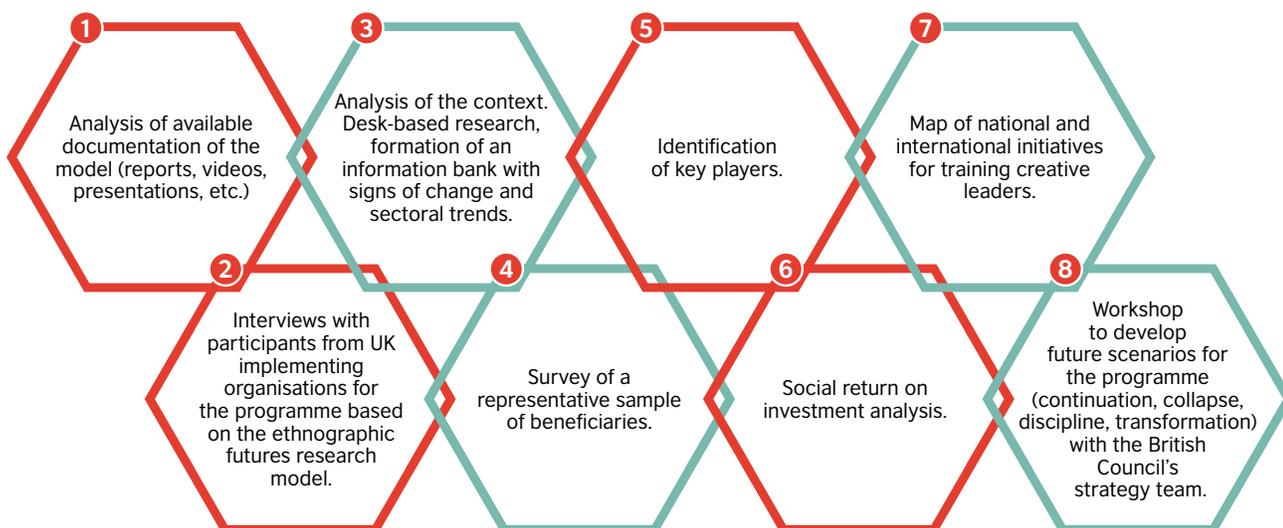
The purpose of this exploration is to estimate the impact of the CLP, as well as to synthesise its strengths and areas of opportunity. To this end, from January to May 2024, the research team addressed the following questions:

How is the CLP programme impacting the encyclopaedic, social and financial capital of its beneficiaries and their organisations?

- What is the Social Return on Investment (SRI) of the programme?
- What relevant changes can be detected in terms of creative leadership and cultural governance in Mexico?
- Who are the key players in the CLP ecosystem?
- What similar initiatives can be identified on a regional level?
- What improvements can be made to the programme to optimise its results?
- What is the vision for the future for the programme’s users and its implementing organisations in the UK?

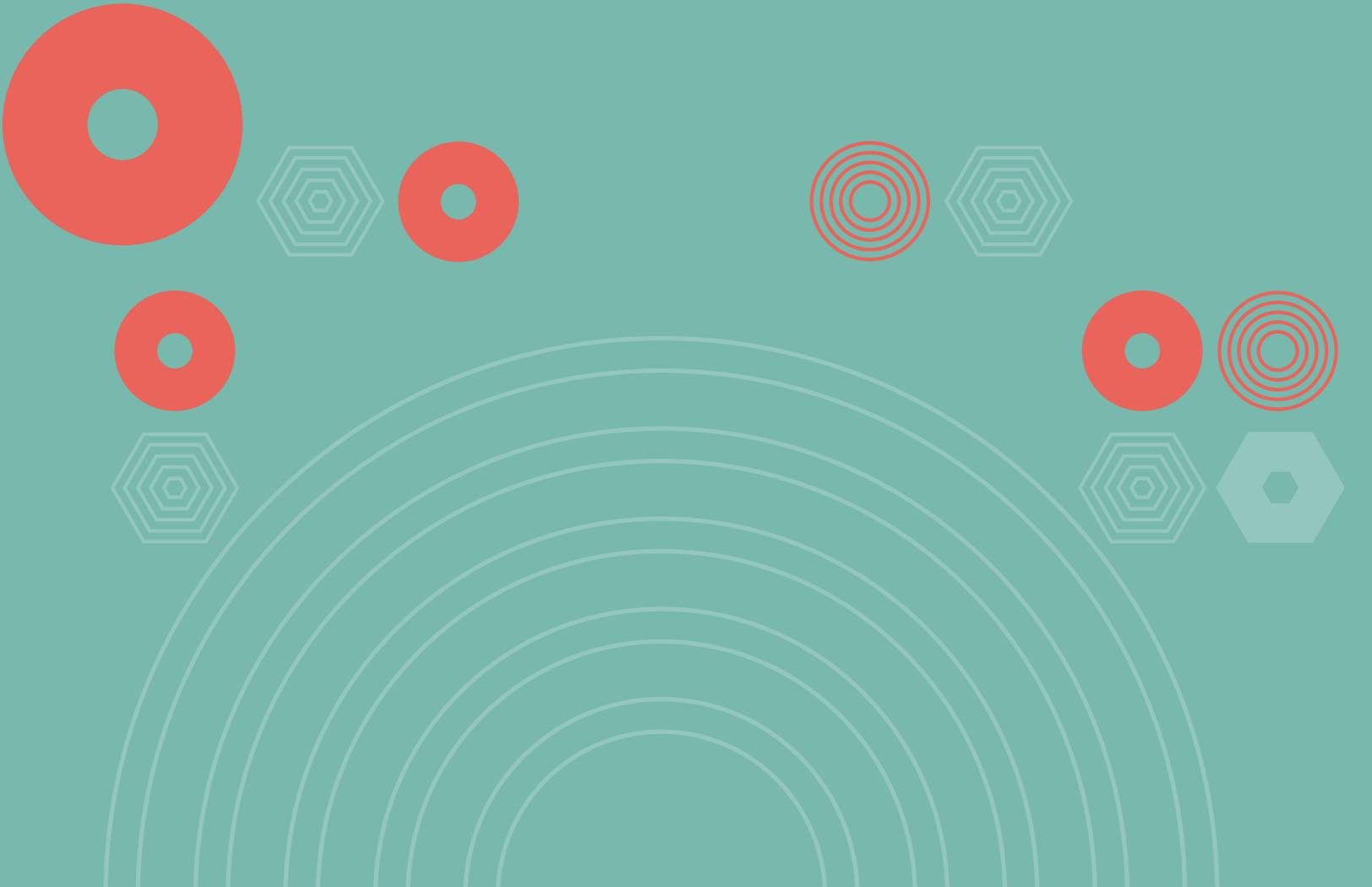
To address these questions, the tasks set out in Figure 2 were carried out.

FIGURE 2. HOW WAS THE STUDY CARRIED OUT?





In what context does the
CLP take place in Mexico?



The background features several abstract geometric patterns. In the top left, there are concentric yellow hexagons. In the top right, there are concentric white circles and hexagons. In the middle right, there are red concentric circles and hexagons. In the bottom left, there are red concentric circles and hexagons. In the bottom right, there are red concentric circles and hexagons. At the bottom, there are large, faint, concentric white circles.

In addition to the context of governance and cultural leadership in Mexico, the emergence of the CLP must be considered in light of certain milestones (Baltazar, M., Palacios, C., Paniagua, K., Peñafiel, E., 2023) that account for changes in the national cultural sector. To approach this territory, the research team created a knowledge base based on the STIRDEEPER (Society, Technology, Industry, Resources, Demographics, Economy, Environment, Politics, Energy and Religion, by Bradfield, Cairns and Wright, 2015) capture model.

The main trends identified in the knowledge base include a continuous growth in the number of cultural spaces, in contrast to inconsistent government investment and insufficient recognition of the contribution of the cultural sector to the country's Gross Domestic Product (GDP). Although the cultural sector is officially recognised as contributing 3% to GDP, some unofficial estimates indicate that the contribution ranges between 5% and 7%, if the informal sector and other parts of the creative ecosystem not included in INEGI's Culture Satellite Account model are taken into account, including the economic contribution of the cultural management of private and civil organisations.

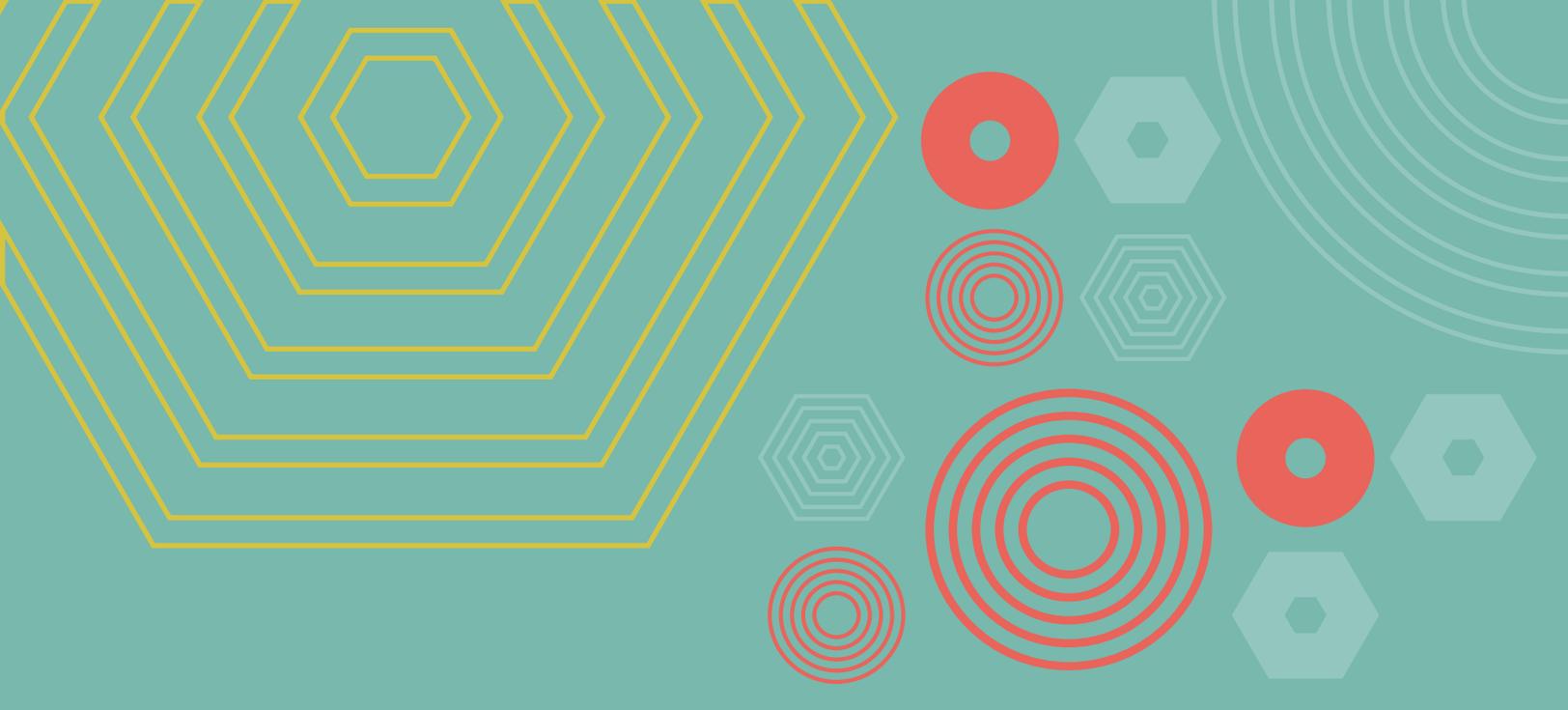
On the same note, among other milestones included in the knowledge base that are useful for a better understanding of the current state of the cultural sector in Mexico include:

- The creation of the National Council for Culture and the Arts (CONACULTA) in 1988.
- The launch of the Cultural Information System (SIC) by the Ministry of Culture, which brings together calls for proposals, directories, maps, studies, among other contents focused on the cultural sector in 2001.
- The creation of the Ministry of Culture in 2015.
- The growth of periodical publications and educational experiences specialised in the cultural sector, although not necessarily focused on leadership and governance.
- The reduction in public spending on culture, which consolidates information about cultural infrastructure, goods and services.
- The semantic shift of creative leadership, which in the corporate context refers to the exercise of creative direction in marketing agencies or design studios, while in the public, civil and academic spheres it relates to the exercise of cultural management.

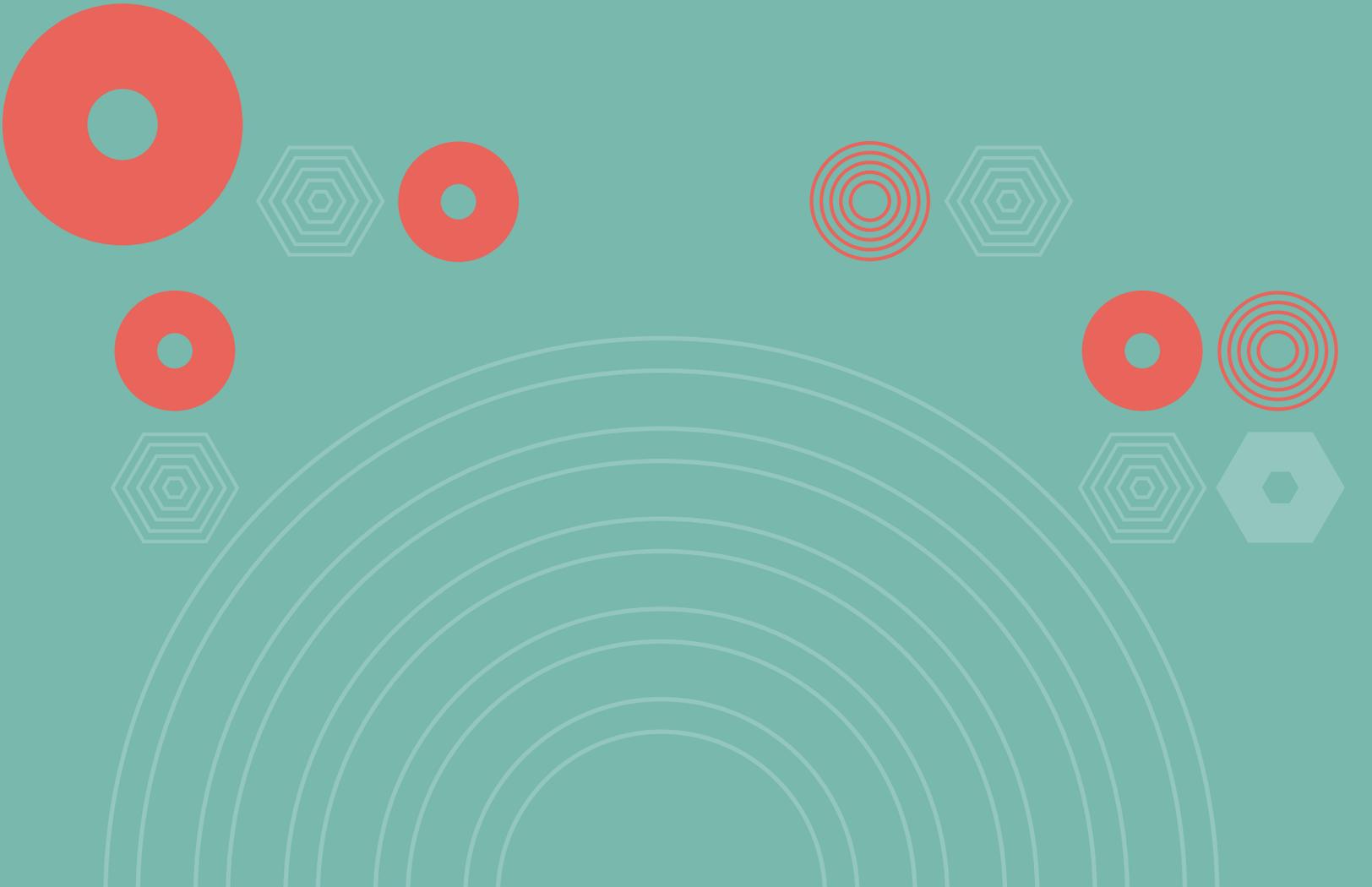
The knowledge base also attests to a vibrant and resilient creative sector which, despite facing difficulties, continues to operate and seeks to flourish. This document, which aims not to be a definitive answer but instead a living archive that triggers a conversation, is available for consultation and optimisation in Annex 1.

3

PERCENT
of GDP from the
cultural sector
is officially
recognized for
its contribution



Who are the key players in the CLP ecosystem?





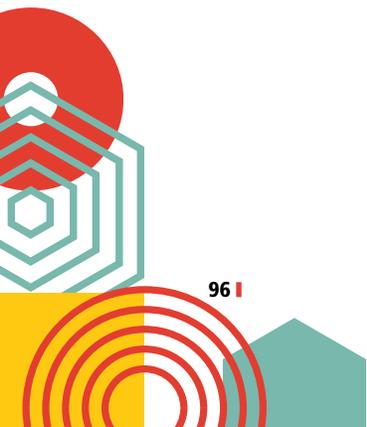
An exploration of the Mexican cultural sector's milestones over the last few years, as well as the interviews with CLP graduates and other key actors (defined as entities that bring about change or are influenced by change in the cultural sector in Mexico) - yielded the following results:

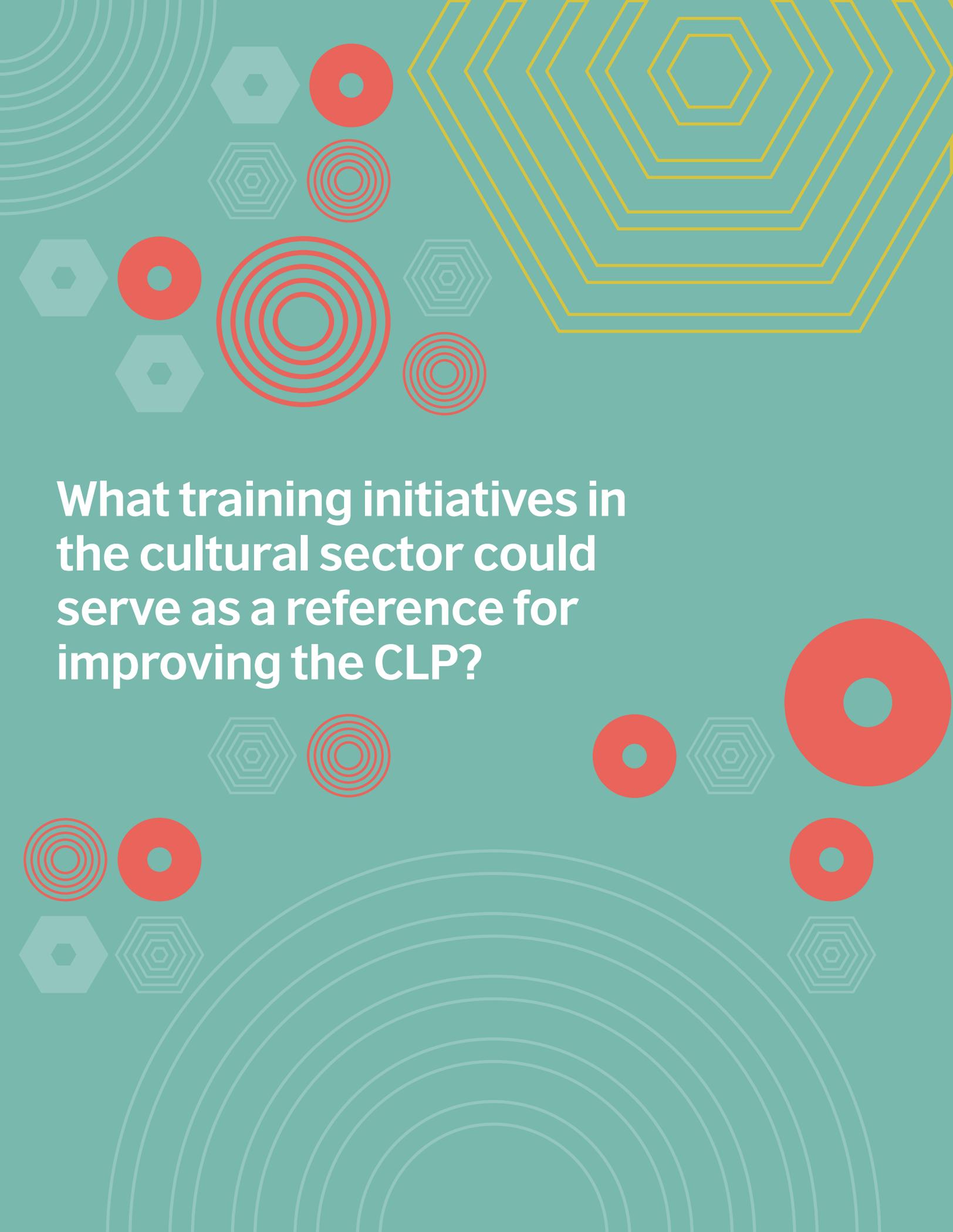
- The Ministry of Culture, as well as its decentralised bodies, the National Institute of Fine Arts and Literature (INBAL) and the National Institute of Anthropology and History (INAH). This same subset also includes the National Fund for Culture and the Arts (FONCA) with its system of support for creation, the Centre for Digital Culture (CCD) and the network of Arts and Crafts Factories (FARO).
- The National Institute of Statistics, Geography and Information Technology (INEGI), which monitors the sector via the Culture Satellite Account.
- Corporate foundations that promote art, culture and the training of cultural management professionals, such as the Carlos Slim Foundation, the BBVA Foundation, the Coppel Foundation, the Harp Helú Oaxaca Foundation, the Azteca Foundation, the AXXA Foundation, the FEMSA Foundation, the Amparo Foundation, the Jumex Contemporary Art Foundation, the Sura Foundation, among others.
- Civil organisations that allocate funding, knowledge, in-kind support and/or any other input to facilitate the subsistence and development of the cultural sector.
- The chambers, associations, networks and collectives that bring together people from the cultural sector at national and state level.
- The state cultural ministries and institutions throughout the country.
- The private and state educational institutions, as well as continuing education centres that offer training linked to culture and its management. Within this framework, seminars, chairs and research groups play a crucial role as conveners and producers of knowledge.
- The facilities, archaeological sites, libraries and archives that preserve the country's historical and cultural heritage.
- The entities which, on a local level, promote cultural activities and contribute to the training of audiences, such as the network of Arts and Crafts Factories.

- The international bodies that offer frames of reference, programmes and support funds for culture, such as the Inter American Development Bank and the United Nations Education, Science and Culture Organisation (UNESCO).
- The international entities that provide support for the training of professionals from the creative industries and/or cultural sector projects, such as the Ford Foundation, the Rockefeller Foundation, the Chevening Grant and the British Council, among others.

Whether through the creation and administration of sectoral public policies, the allocation of funds for professionalisation, the promotion of spaces for networking and knowledge exchange, or the generation and dissemination of relevant information, each of these entities contributes towards the vibrant and expansive character of cultural management in Mexico. However, rather than forming a consolidated ecosystem, it is perceived as a dispersed and diffuse group of actors whose efforts have yet to reach their full potential in order to fully promote the right to culture and strengthen the creative economy more robustly.

In this vein, it is clear that cultural leadership contributes to weaving together isolated efforts, joining them into one single strand that requires a long-term vision to optimise its scope.





What training initiatives in the cultural sector could serve as a reference for improving the CLP?



The 42 courses presented in Annex 2 were identified during an online search conducted between January and March 2024. These initiatives were predominantly located in Mexico, although some international examples were included because of their apparent similarity to the CLP.

The collection of digital courses was slightly larger than their face-to-face counterparts, although this can be attributed to the characteristics of the search. The duration of these educational experiences ranges from 19 hours to 4 years, with very varied scopes for the same reason. The same list considers alternatives for undergraduate, postgraduate and continuing education in synchronous and asynchronous modalities, whose prices range from free of charge to values of more than 458,895.65 MXN or £20,000.00¹.

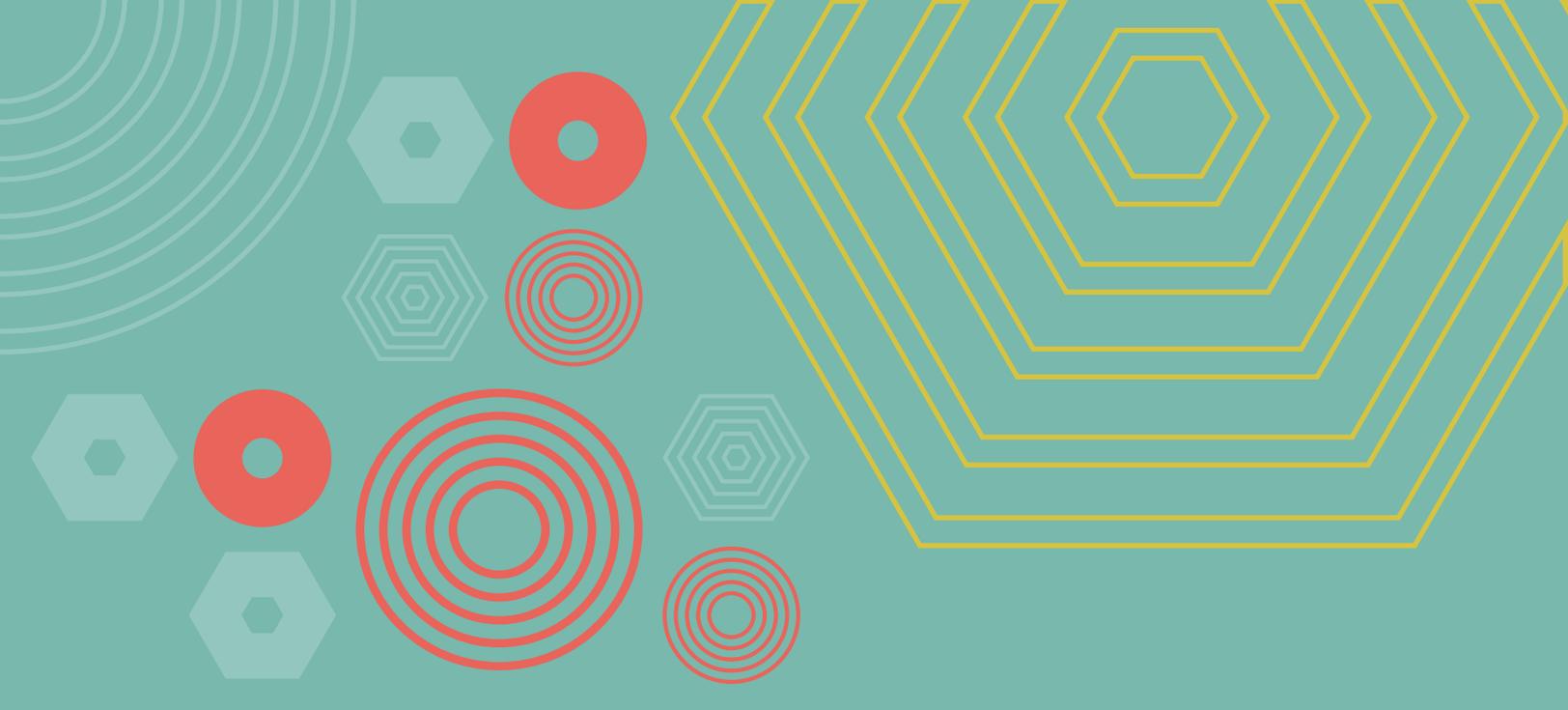
Another aspect to point out is that the majority of these educational experiences are offered by private institutions, including universities, cultural centres, and museums. Information about the start dates of these courses was not always provided, although it was evident that options for experiences related to cultural management in Mexico are growing.

The courses cover topics such as art history, aesthetics, cultural administration, fundraising, dissemination of cultural services, audience development and training, dissemination of artistic works, editing of multimedia texts, identification of audience demands, creation of cultural projects, promotion and preservation of cultural practices and expressions, identification of business opportunities, heritage preservation, access to and participation in cultural life, among others.

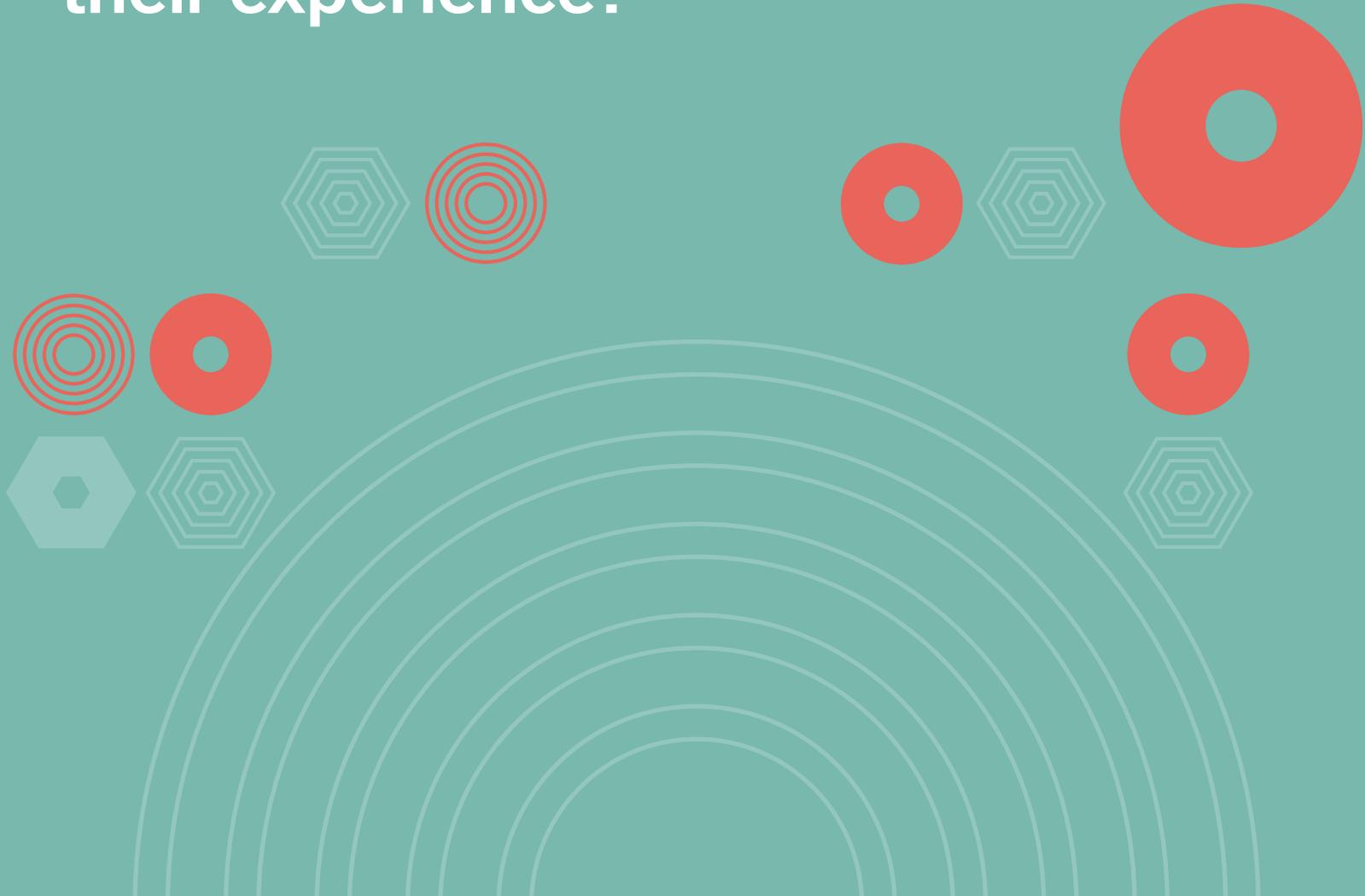
It is worth noting that, at least in terms of the initiatives included in this exploration, it is evident that leadership and governance do not seem to be included, hence the CLP stands out for its thematic emphasis, its complimentary nature, its offer of fieldwork in the UK and the profile of its implementing organisations, as well as the added value of establishing professional links between strategic peers.

For its part, the British Council operates its creative economy programmes in more than 30 countries through specialists in leadership, research and development in the cultural sector. During 2024, more than 50 initiatives and more than 20 programmes have been implemented in various regions of the world in this direction.

1 According to the exchange rate on 21st June, 2024.



What do the CLP graduates say about their experience?

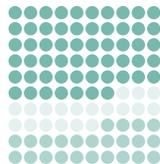


In January 2024, an invitation to one-to-one interviews was extended to 66 people linked to the CLP as participants, implementers or founders of the programme. Of the total number of interviews convened, 54 were completed, which constitutes 81.8% of the total summoned participants with a confidence level of 90% and a margin of error of 5%. The online interviews were conducted, transcribed and analysed between February and May 2024. The list of interviewees, as well as the instrument, which was designed based on the working guidelines of Wilson (2013) and Textor (1980), can be found in Annex 3. The transcripts of this exploration are stored in the British Council's digital archive as a backup.

It should be noted that of the total group of CLP participants, 57% are women and 24% men. This characteristic, which results in a lower representation of men in relation to women, is on top of the fact that men's testimonies were under-represented, since 25% of this subset did not respond to the call for interviews, compared to 15% of the women's subset.

Total group
of CLP
participants

57% women



24% men

The initial exploration of the testimonies gave rise to the following conclusions regarding the CLP. The order is not related to the findings' importance.

1. Value of the UK: Participants comment that the strength of the UK's cultural ecosystem, its leadership in the creative economy and its experience in governance models add value to the programme that not many other countries could bring to the table.

2. Value of the in-person UK placement: Testimonials highlight the importance of being able to undertake a residency specifically in the UK, as it gives them the opportunity to extend conversations beyond the class sessions and enhances the possibility of building international partnerships.

3. Symbolic capital. The programme has prestige due to its high level of specialisation and the endorsement of the British Council, which contributes to the recognition of its participants as agents of change in their fields of specialisation. CLP graduates agree that this capital contributes to facilitating their links and projects, as well as having the potential to influence cultural public policies.

4. COVID-19 as a turning point. COVID-19 had a significant impact on the lives of those who participated and coordinated the CLP. Some of the effects mentioned in the testimonies include:

- Interruption of projects. For some, the pandemic stopped or delayed their projects or initiatives.
- Adaptation and learning. In certain cases, the restrictions and confinement of the pandemic made introspection, invention and the development of new skills,

business models and projects unavoidable for the interviewees, in order to navigate the challenges of their circumstances.

- Pros and cons of the online experience. The pandemic facilitated communication between people from different places through digital tools such as Zoom. At the same time, this form of connection made emotional closeness difficult. On the one hand, it facilitated communication, and on the other, it generated undesirable effects in terms of peer-to-peer closeness.
- Emotional and health impact. Some of the interviewees expressed that the turning point of the pandemic impacted their mental and emotional health, and that the exchanges with peers, access to new knowledge and the exploration of other cultures provided them with tools that contributed to their recovery.
- The CLP itself adapted to the new circumstances, offering the programme online for two years in a row, with the possibility of those who were not English speakers to participate with the help of simultaneous interpretation and for a longer period, with shorter sessions. This adaptation provides useful lessons that can be adapted to improve future iterations.

5. Challenges for cultural leadership and governance in Mexico:

Those who participate in the programme have faced challenges such as physical and mental exhaustion due to work overload, sectoral precarity, scarcity of resources (human, financial, infrastructure) within their institutions, bureaucracy, corruption, abuse of authority, insecurity, labour and/or sexual harassment, to name just a few. In this sense, the testimonies showed that the programme offers, in addition to a safe space to make these problems visible and receive empathetic and emotionally intelligent feedback, tools that help, to a certain extent, deal with the challenges of the sector in a more strategic way. On the other hand, these structural conditions should be taken into account as potential challenges for the smooth implementation of the governance models learned in the CLP.

6. Professional development. All those who have participated in the CLP talk about professional and personal growth which is tangible in their knowledge, professional links and decision-making abilities.

7. Institutional development. All those who have participated in the CLP agree that the knowledge they acquired had some impact on the life of their organisations thanks to knowledge transfer, significant changes in the exercise of internal leadership, improvements in the governance model and strategic alliances, among others.

8. Decentralisation. Participants agree on the importance of decentralisation of culture in the country as it is constantly mentioned that most of the opportunities are located in Mexico City. However, the programme has contributed to expanding skills training in other regions of the country. To date, the programme has benefited people from 16 states, 50% of them outside Mexico City.



9. Reduction in the gender gap. The cultural sector reproduces the economic, social technological and gender gaps that affect the entire country; those who participated in the CLP are aware and in many cases affected by these gaps in their daily lives. In this sense, the testimonies demonstrate that those who graduate from the programme not only make specific efforts to address the effects of these gaps, but also that the CLP contributes towards decreasing the prevalence of impostor syndrome and provides concrete tools for women to recognise themselves as leaders and agents of change, constituting a milestone in the lives of the participants.

10. Evolution of the CLP. The testimonies from different cohorts show the programme's learning curve, demonstrating its permanent evaluation and optimisation. The quality of the content, the work dynamics and the selection process contribute to better performance and enjoyment as well as a more favourable perception from the people who participate in the CLP.

11. External forces shaping cultural leadership. Digital transformation, the search for sustainable, decentralised and decolonised solutions, the exercise of soft power and the rise of creative industries are patterns of change that significantly influence creative leadership in Mexico; on the other hand, the lack of rule of law, the rise of organised crime, economic instability and social divides are counter-forces that impact the way cultural leaders make decisions and devise sector strategies.

12. The future of the CLP. The testimonies agree that the programme's best possible future consists of continuing, improving and growing it; in contrast, most of the people interviewed consider that the CLP's worst possible future would be the loss of its prestige and relevance, as well as its disappearance.

13. Impact on teaching. For those who work in teaching, the programme enriches their teaching and learning tools and contributes to their students' knowledge base, broadening the CLP's favourable impact.

14. Creative intensity. The programme offers the opportunity to bring together peers who establish links of solidarity and provide each other with companionship, mentoring and collaboration on projects. In this sense, evidence was identified that the CLP contributes to maintaining and perhaps increasing the creative intensity within its area of influence.

15. Selection system. The people chosen to take part in the CLP agreed that the recruitment system allowed them to reflect deeply on their achievements and ask themselves questions about how they exercise leadership. For those who already possessed a high degree of self-knowledge and a consolidated portfolio, the application process was fluid and enjoyable.

16. Life trajectory. The exploration of the life stories of the CLP graduates revealed the importance of access to culture in childhood, adolescence and youth: reading, sport, travel, visits to museums, and enjoying a stage show are all activities that have a significant impact on the development of people who will go on to exercise creative leadership in the future.

Through participants' testimonies, two key levels of impact were identified: **impact at the institutional level** and **impact at the individual level**, both stemming from national and international learning and connections.

Following the programme, several organisations succeeded in **generating partnerships for the development of common projects**, their organisations or initiatives that share the same values on both sides:

I managed to get the Coppel Foundation to support a social project that I run in my communities with children and young people. In the group we managed to conduct physical and virtual sessions to create a manual to support culture in Mexico. We made this manifesto, which took us almost a whole year, we started working on it as soon as we got back. (Verónica Bernal)

At the Coppel Foundation we are supporting three programmes derived from the CLP; the Morelia Music Festival (...). Then we launched a call for proposals called Kaleidoscope (...). We hired someone called Idalia, who I also met in Edinburgh (...). And the third one is that now we are also supporting the CLP, and a lot is down to what I learned in the programme. (Miriam Gastelum)

One outstanding collaboration was with the Government of Jalisco. I participated in their Horizontes programme on two occasions, which is an initiative dedicated to the training of cultural entrepreneurs. I also approached Chihuahua's Ministry of Culture, with which I had not had previous contact nor had we been able to interact. This resulted in interesting projects. (Fernando Ledezma)

Additionally, the festivals that have participated in the CLP have been able to **expand their programming to other locations** and even to other states within the Mexican Republic.

The director of a film festival, Cinema Queer, was in the same cohort as me. And well, talking there, the idea came up of why don't we take the festival to Mérida and I said yes, so we did in 2022. And in 2023 we took the festival back there again and the idea is that in 2024 we'll do it again, and yes, that's a project that arose directly from the British Council. (Nadia Perez)

Organisations and/or areas of institutions that did not have governance models or that had models in construction have been able to **implement advisory boards** that have positively impacted their work:

I think the idea of having a Board of Trustees in the department was crucial. This greatly simplified our work, especially in long-term planning and strategy [...] Other people in my cohort guided us with the educational focus of the programme, ensuring that the talks were innovative and streamlining our bureaucratic processes, speeding up the justification of funds. The board we formed not only enhanced the prestige of the department, it also boosted my professional profile [...] The contacts I made were equally important, they became advisors and workshop leaders, this allowed us to diversify our activities, including workshops on cultural management,



fundraising and museography with the connections I generated at the CLP.
(Kassim Vera)

It was seeing the richness in governance, to make a much clearer board of directors [...] We talked a lot about how you can enrich the team by dividing the functions, now we already have a minimum, there are five sections or five of these cells that complement all of our work, that allow us as project leaders to focus on much more strategic things [...] In that sense it changed us, and applying all that knowledge was very important.
(Oscar Urtusástegui)

We have objectives and strategies to make the neighbourhood safer through culture, art and the community. We didn't know how and after the CLP we had a meeting and I told them 'I know how we are going to create a governance structure'. When I came back I was clear about what kind of profiles had to be integrated in that board, how to do it and how to make it work. And that is already underway. Just a week ago we were told that the UNO wants to do a project with us, and it's been agreed. So it came just at the right time. (Sofía Ochoa).

There have been cases after undertaking the CLP where it has been possible for participants to **influence public policies and modify organisations' internal laws** to improve their structures; or it has been possible for them to raise the issue in conversations:

Knowing that there were other forms of governance opened my eyes. And to try to do something here that was somehow related or similar, taking into consideration that the structure here is different and the laws are different. We spent about a year and a half trying to get the organic law changed so that we could include an advisory council that was already standard, and we managed to do it. (Susana Chávez)

The first thing I did upon my return was to convene the Academic Council of the Bergman Chair to modify its statutes so that we could have representatives from the three schools that form part of the Council, have representatives from the University Theatre Centre of the National School of Cinematographic Arts and Sciences and from the Faculty of Philosophy and Letters, and begin to see the impact of this. (Mariana Gándara)

The programme has also allowed organisations to **rethink their business models**, focusing on areas or aspects that they hadn't taken into consideration.

Something that resonated with me a lot was the importance of stakeholders. This was something I did intuitively, but now that I have learned it in a more structured and methodical way, I see it much more clearly (...) We need to identify those actors who can help us in these aspects. It was a revelation for me when I realised this.
(Cristina Bringas).

The **issues of equity, diversity and inclusion (EDI)** that were discussed at the CLP were key for organisations to identify this as one of the main axes in their governance models and to start implementing it.

I came away with a lot of notes in terms of models that I could explore here; for example the notion of diversity and inclusion and the degree of maturity with which diversity and inclusion is [approached, it is] not just something that the organisation offers in the case of design, but is intrinsic to its mission, to its value proposal. Again, I thought it was an impressive level of maturity. To create the value proposal not only thinking about diversity and inclusion, but basing it on diversity and inclusion as a main focus. (Mónica Contreras)

I found it very interesting that (in the UK councils) they have these two visions: they integrate people with disabilities and young people. I have never seen anyone under the age of 30 in any of the councils in Mexico that I have observed [...] It is very likely that amongst the 2,000 civil society organisations there is an exception, but as standard, 100% of the councils that I have met with, I have never seen a young person, a person with disabilities or any older adults. (Miriam Gastelum)

The programme has had an impact on the **visibility of the work of organisations outside Mexico City**, which has been applauded by all cohorts. It is worth noting that decentralisation has not only been discussed in Mexico, but also in the UK, with organisations from Scotland, Ireland and Wales joining the conversation.

The diversity of participating organisations was also mentioned as an accomplishment.

The selection made from Mexico was extraordinary for me because it wasn't concentrated in Mexico City and normally these programmes are very centralised. That happens a lot to those of us who live in the provinces, we don't find out about many programmes and they always select a lot of people from Mexico City. So something that was very valuable to me was the diversity of leadership that they chose; the woman from Tijuana, the guy from Oaxaca, one from Guadalajara, Mexico City or Sinaloa [...] And it was also very gratifying that the teachers were not only from England; they were also from Scotland, from Wales. (Verónica Bernal)

Meeting people who were in music, in museums, in architectural research, who had the same concerns about culture as I did, immediately generated something in common. Besides, we were representative of different regions of Mexico. That gives it a distinct value, because it decentralises everything we see, which is only accessible here; but we realise that people are doing incredible things in Tlaxcala, in other parts of the country, and I liked that a lot. (Michelle Plascencia)

I think it was me and another participant from the performing arts; and apart from that there was animation, film, design, literature, museums, technology. So we were very diverse and the conversation was really good in terms of learning from each other, to learn about other experiences, to see how they live it, for them to see how we live it from this side as well. And that was very enriching. (María Fernanda Núñez)

In terms of individual impact, the programme gave them **access to a network of creative and cultural professionals in the UK** that would otherwise be virtually impossible to access. In this sense, several participants are looking for ways to reinforce this network.



When I read that I was going to get to know first-hand the English institutions that we know are so successful culturally, it was like my number one prospect. And besides, to be told all about them by the people who run them is an opportunity you only get by entering a study programme. And the programme fulfilled that 100%. (Verónica Bernal)

I'm going to be in Europe again and the first week of August I'm going to return to Edinburgh [...] So the idea for this year is to take advantage of the fact that I'm going to be there to strengthen the relationships with all those people who were there and start to manage the spaces with these places' directors in order to start thinking about 2025, doing a tour and in some way also connect with those who are there and for that to have an impact. (Ricardo Tovar)

Throughout the interviews, the vast majority of participants spoke of the **prestige and credibility** that being selected for the CLP brought to their careers, with the UK being one of the leading voices in creative leadership and cultural governance.

I think the curriculum tells people that you are continuing to learn, that you are participating in this international programme; there is no other programme in Mexico as specialised as the CLP. There are two main themes, leadership and cultural governance. This hyper-specialisation is one of the greatest elements of the programme, it is very rare for anyone else to have this knowledge. (Daniel Pascual)

I think it did give a higher level of prestige to the department and to my professional profile, because of course it was something that later helped me to apply for the postgraduate course [...] I feel that it helped me a lot in my professional profile and also the internal contacts with the other people who were in the programme. (Kassim Vera)

Once I returned, I was invited to join a council, the Council of the Municipal Institute for the Development of Culture of San Nicolás de los Garza and right now I am part of a council [...], that for me has been wonderful because I have had the opportunity to get closer to the municipality and in this sense be part of a collaboration to carry out different projects for the school. And also, yes, definitely in terms of fundraising, it has improved a lot too. (Karla Moreno)

The programme provided them with the **strategic knowledge** to systematise their organisations and projects, along with allowing them to feel more comfortable with the label of 'leader' within the cultural sector and to be able to reaffirm the importance of the work they are doing.

I noticed very important changes at the beginning, the strategic planning that goes into making an action plan. Thinking in advance about who your allies are, what your goals are, what your contexts are, who your audience is, how you are going to evaluate your results in order to make consistent decisions. In that sense, the programme was transcendental in helping me to systematise the knowledge I already had and gave me this new knowledge that I would encompass within my strategic knowledge of planning and visualisation. (Octavio Avendaño)

I feel that many leaders in the cultural field are really here because we are interested, but we haven't really had any professional training to be leaders, so we learn it as we go along. [...] So having a panorama and above all knowing where you can go is a facilitator of incredible things in itself. (Laura Hernández)

The year 2023 was quite complicated for me, but the CLP was like a light in the dark [...] When I started the CLP I thought: 'I need to learn how to govern this, what strategies I need, what I'm missing'. I see that the results are good, but the context is limiting me. What else can I implement? There are many projects that are succeeding in even more dangerous areas, how do they do it [...] Joining the CLP was like a hug and being told: 'You are on the right track, you are not lost'. (Eduardo Barrita)

Additionally, these leaders have been able to **replicate their knowledge** and share it with other cultural managers, contributing towards the professionalisation of the sector.

When the programme ended, I got together with some friends and several of us formed a women's literature collective; we wanted to make a map of the women in Michoacán who were writing. So I used what I had learned, that is, the part of women's leadership and also the formation of this collective scheme, which I had never participated in before. (Sandra Aguilera)

As I am very close to other cultural agents and I myself had been independent all my life, I realised the great variety of models that exist for funding and how not having clarity about your model becomes one of the main obstacles in your way [...] I promised them that we were going to do a governance workshop when I returned. I would like to show them that there a great variety exists and for them to see that they themselves have been creating different models. (Sofia Ochoa)

One very important issue for the British Council is **gender**. In the particular case of the CLP, important and positive changes were identified in the women participants' self-perception. The programme empowered them to develop more fully in their organisations and projects, both through seeing examples of female leadership in the UK and the networks that were generated among the programme participants.

Being a woman and a Mexican, one has to confront a form of leadership that has been profoundly male and vertical in our country for many centuries. And within this patriarchal view, it has also been misogynistic. So to strengthen belief in the divergent ways in which we are working, that this other way of doing things resonates in other contexts. For me it was very important, for example, to listen to the director of the V&A in Dundee, where she speaks very clearly about this feminist leadership, to find these cultural spaces or contemporary arts spaces where she said 'of course, here we are'. (Mariana Gándara)

At times I felt very insecure [...] I was very pleasantly surprised and I realised that although I do not have that expertise in culture, I do have expertise in the third sector and I was able to contribute and support my colleagues from my trench while they supported me from their trench. (Miriam Gastelum)



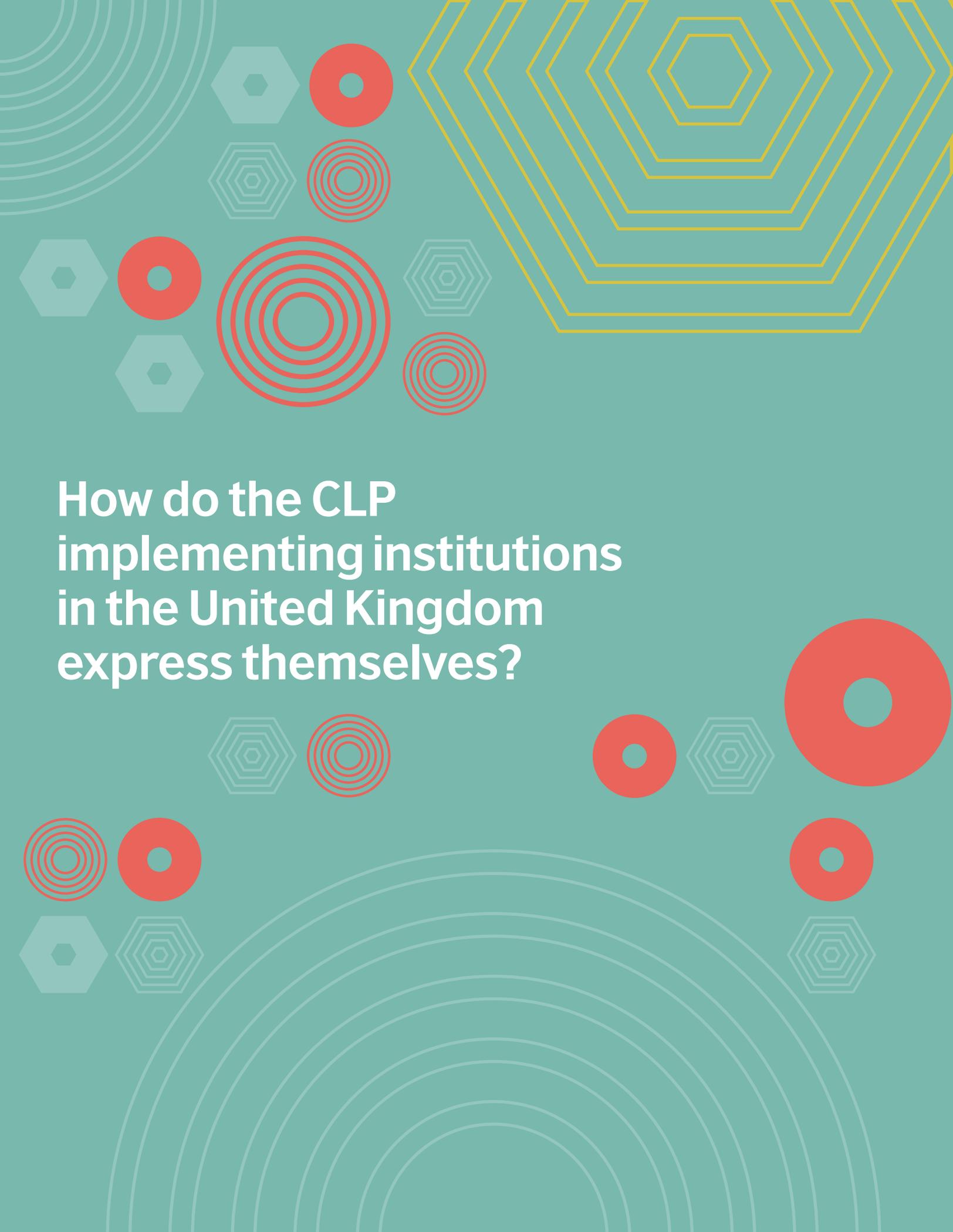
It was very important, not only professionally, but psychologically and emotionally [...] to share the experience, to discover this empathy among people who are dedicated to art and culture. Spending that week in Edinburgh gave me a lot of self-confidence. With the tools I gained I started to work on projects independently, both thanks to the networking and the confidence I had in myself [...] It changed my mentality, I recognise that I have worked in important institutions, and I can apply these tools in another context. (Idalia Santos)

Finally, several of the participants expressed the desire to **influence public policy** in the short and medium term, both at the individual and organisational levels. This is key to the systemic change that we are seeking to generate.

If we join forces, we could make public policies on issues of culture and heritage that would make our voice stronger. We already know what is happening, we already know where there are failures or what can be improved, so let's do it properly, change the law, generate changes in Mexico's cultural programmes. Let's hope we can do it! (María Bustamante)

(Influencing) public policies as a responsibility seems to me to be our next task [...] I do believe that we can contribute something very important by using the power that comes from knowing others like us, we can generate these bonds of trust, listen to each other and see how similar the problems we face can be and how clearly we see the paths, the routes to their solutions. (Sofia Ochoa)

In addition to the initiatives mentioned in various testimonies, the study revealed many other projects that have been improved, devised or carried out. Those that stood out include the initiative for the Jalisco Creative Industries Law, the management of the International Network of Performance Venues, the integration of the Morelia Film Commission, as well as the ideation of various projects such as the Leisure Factory in Tepoztlán Morelos, the Indigenous Crossroads project between Canada and Oaxaca, and the National Encounter of Indigenous Art and Contemporary Crafts in Oaxaca.



**How do the CLP
implementing institutions
in the United Kingdom
express themselves?**



During the same period in which interviews were conducted with people who have completed the first five cohorts of CLP, further interviews were arranged with the following implementing organisations in the UK: University of the Arts London, Clore Leadership, Goldsmiths University of London, Edinburgh Napier University and Counterculture. The main findings of these conversations in relation to the CLP in Mexico are listed below.

- **Two-way learning.** Implementing organisations recognise that they have also learned from the experience and declare their admiration for Mexican art and culture.
- **Quality of programme content.** The continuous improvement of the programme is acknowledged, as well as the quality of the results achieved so far.
- **Collaborations arising from the programme.** The programme gives rise to peer-to-peer collaborations that continue after the end of the programme; such collaborations, exchanges of information and mentoring experiences are also established with the implementing organisations in the UK, some of which follow up their links with the CLP graduates.
- **Understanding governance and its implications.** Given that governance has more than one meaning and, in the case of Mexico, overlaps with the notion of governability, the experience contributes to making the difference explicit, facilitating the path towards the implementation of the former within organisations.
- **Development of customised content.** The creation of the programme and the adaptation of existing tools to meet the specific needs of the programme is recognised and highlighted.
- **Lessons learned from online iterations.** Despite the challenges, experience has been gained from the online courses implemented during COVID-19 that could be useful for subsequent years.
- **Prior preparation of the people involved in each cohort.** The implementation of a test to identify types of leadership is recognised as one of the CLP's outstanding tools.
- **Follow-up after the CLP.** Follow-up activities were carried out to assess the impact and implementation of the ideas presented in the toolkit, indicating a commitment to continuous improvement and the practical application of learning.

Below are the findings exemplified by testimonies:

The experience of organising the CLP programme from the UK is enriching in personal but also organisational terms, as Marcus O'Dair notes: *'I always find it really interesting working outside of the UK. There is always stuff I have not approached'* and Nicola Turner Smith: *'I often think that with these programmes it's the incidental development or the incidental support that is important and just in my experience, cohorts are important. You have a shared experience, and that is one of the most important things that comes out of any of these programmes. And you've had a shared experience with the British Council, with us at Goldsmiths. That's quite significant and it can make a difference'*.

In terms of organisational impact specifically, the following results are reported.

● **Consolidation of best practice task management**

We take a project management approach to handle these activities and we are very agile because of our good administrative and project management support from a central university team. They were able to take on board quite a lot of the logistics working with the Mexican delegates, so we were allowed, myself and the academics, to focus on the development of content development and collaborating with the guest speakers. (Gary Kerr)

● **Strengthening of best practices**

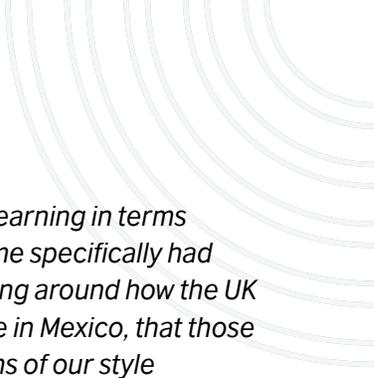
We have worked with the British Council since 2016. [...] So, we had the opportunity to work with the British Council in Mexico to do some sustainability training regarding festival professionals. We did that as an online programme, and we also developed a toolkit. Then after that, we got the opportunity to bid for the CLP. So, we thought it would be good to bring it to Edinburgh and to further develop our relationship. (Jane Ali-Knight)

We learned a lot from the pandemic and post-COVID interactions. The programme was online, and we brought in speakers both from Mexico and the UK [...] I have done loads of stuff for the British Council over the last 20 years, and there is always a suspicion of why you are showing us these British models. Why should this be important to us? This is the starting point. There is lots of tried and tested kind of content and I think that in the content of those sessions, we were able to have a lot of ideas about what we were tailoring and delivering, but also adapt it as we went along to understand the participants and their needs. (Nicola Turner Smith)

● **The CLP as an experience that adds value and expands the influence of organisations that manage residency programmes.**

I really enjoyed working with colleagues and great team members who came over from various organisations in Mexico. I have done other British Council funded projects outside of Mexico. Then, generally, the only thing the main way in which I think they could be improved is just to have longer-term, bigger-scale kinds of projects. (Marcus O'Dair)





● **Cultural exchange and perspective on inclusivity**

There was lots of learning for us as an organisation. There was learning in terms of the cultural differences around leadership. So, this programme specifically had a focus on governance. So obviously we had quite a lot of learning around how the UK statutory parameters for governance are very different to those in Mexico, that those parameters do not exist. There were cultural differences in terms of our style of programming which is very self-reflective. (Kate Atkinson)

So, there was some learning around what that looks like in a different, geographical context of culturally, with Mexican leaders. There was also learning for us in terms of the context in Mexico from a quality diversity and inclusion perspective. (Kate Atkinson)

● **Joint strategies between Mexico-UK organisations to expand the impact of the CLP**

We did the Governance toolkit (Spanish and English version) which was good. So, there was just a week of in-person activity, then some follow-up activity to see how and to what extent it was working and how people were using the ideas. And then the toolkit was widely distributed, so that helped give it some longevity. (Marcus O'Dair)

● **Consolidation of professional collaboration networks**

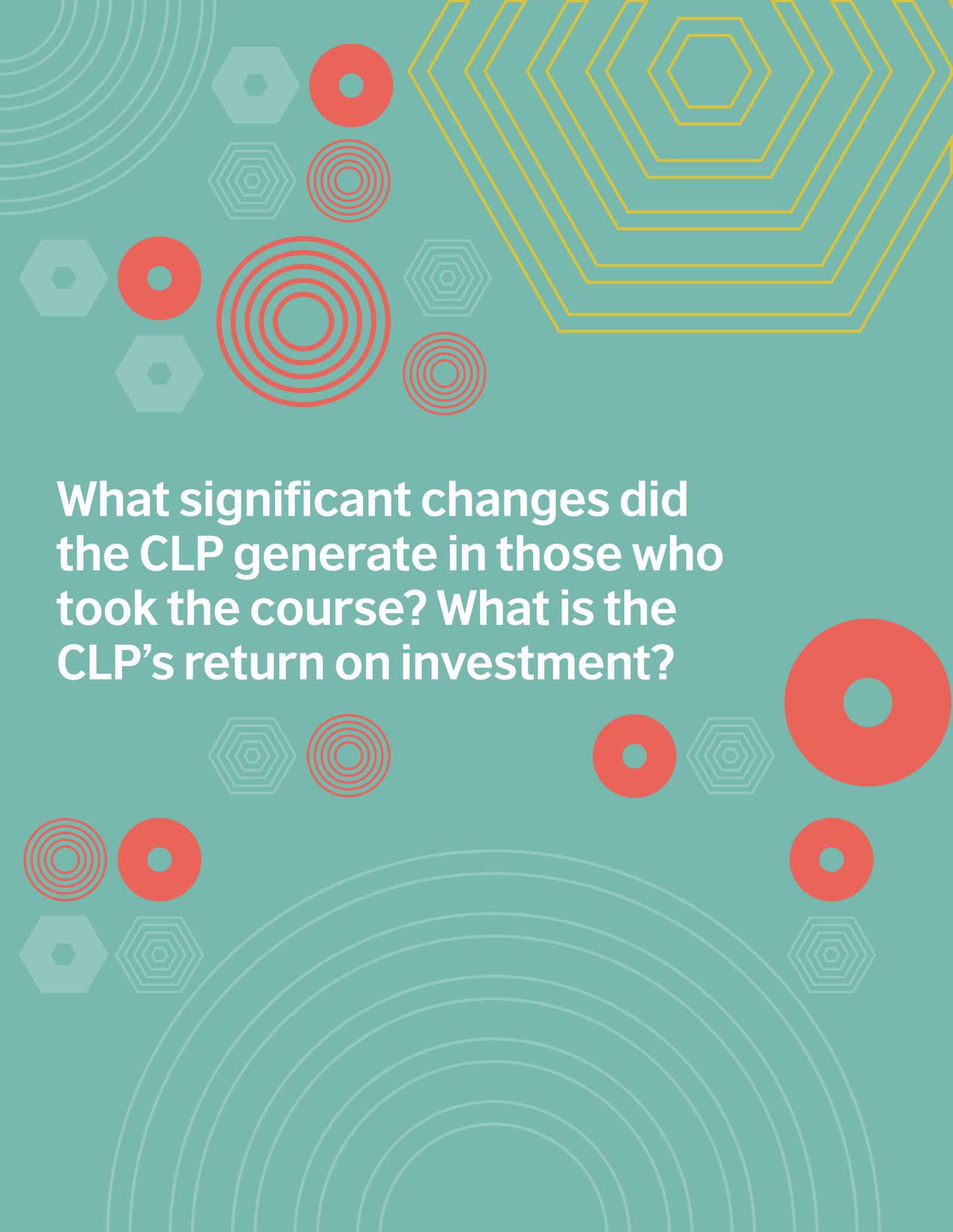
During the programme, the participants got to visit some sort of prestigious institutions and learn how they work. But we also met other trustees coming into these sessions for example Moira Sinclair, Chair of Clore Leadership, Chair of the London Mayor's Cultural Strategy Board who is a prominent person in the cultural industries here. She came in and talked about the importance of trustees and trustee roles in leadership development. (Marcus O'Dair)

● **Better understanding of the context to design the content**

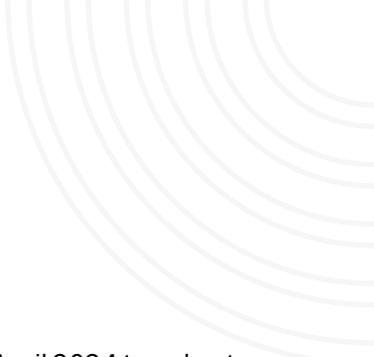
Having something that builds and understands what has gone before it and building programmes or iterations that are fit for context is the best thing. I had just been running a boot camp in Iraq for the British Council, and I am hoping that what happens is that the materials that we started to develop are used and made in a culturally appropriate way. (Nicola Turner Smith)

● **Strengthening of online training**

What we built into this was, action learning sets. And we built those in quite strongly from the start and we made absolute time within the whole programme. So, we had a longer period of time because of being online and we could build the peer learning in a lot more. (Sian Prime)



What significant changes did the CLP generate in those who took the course? What is the CLP's return on investment?



To answer these questions, a survey was administered in March and April 2024 to cohorts 1 to 4 and then to cohort 5, who during the first part of the consultation were in the process of taking part in the CLP. The results of both instruments were collected in the instruments contained in Annexes 4 and 5 of this document. Out of the total group of 56 participants, 80.3% responded, which translates into a confidence level of 95% and a margin of error of approximately 6.52%, considering that the survey population is finite.

It should be noted that different instruments were designed because the fifth cohort was only a few days after the end of the CLP, and some variables for measuring impact require the passage of time to identify substantial changes.

Return on investment (ROI) analysis is a financial tool that assesses the profitability, in this case of the resources allocated to the CLP, by dividing the net benefit of the investment by the total cost of the programme, and then multiplying this result by 100 to obtain a percentage. However, in the case of the CLP, this logic was not fully applied for the following reasons, which are relevant to the programme's attributes:

- Although the average value of the CLP investment per participant is known, as a programme whose outcomes consist of knowledge and social links, it is not feasible to make a simple calculation of how much money is invested and how much is gained as a result. Although testimonial evidence was gathered that during the first five years of the CLP investment has already started to generate income, there are other variables that need to be taken into account.
- The British Council's investment in the CLP is broader than the specific funds earmarked for the programme's current funding: the existing infrastructure, the expertise of the CLP team, the salary of the staff who coordinate the programme and the British Council's own experience in setting up and running programmes to promote the creative economy are all factors in the total investment, the sum total of which is difficult to isolate in relation to the organisation's other programmes.
- Knowledge does not usually generate direct and immediate benefits, but indirect and medium to long-term benefits; its improvements often impact on the implementation of substantive measures in forms of organisation and marketing and new products and services, among others. Therefore, measuring the return on investment in the first five years of the CLP should be complemented by subsequent monitoring and perhaps an analysis of the financial feasibility of the programme, of which the analysis of the return on investment will be an additional component.
- Knowledge is a cultural good that people produce and disseminate through interest groups; its collaborative nature complicates the task of measuring individual contributions.

- The value of knowledge depends on context and its multiple external variables; factors such as the market, major cultural inflections, technological disruptions, social upheavals and the environment influence the way it is produced, disseminated and translated into decisions, which introduces a factor of uncertainty when applying ROI.
- All of the above implies that in order to measure the impact of the CLP it is necessary to introduce indicators that allow intangible benefits to be gauged. (The SROI Network, 2015).

To solve this task, the semi-structured data provided by the British Council was used as a starting point, taking into account that the programme generates not only a financial impact, but also symbolic, cultural and social capital, which in the end and in the right context, can also translate into economic capital, but also into other benefits, including the reconstitution of the social fabric and a contribution to the advancement of the creative economy in terms of public policy. In addition, it should be noted that this evaluation is carried out at the end of the first five years of the programme, so it may require longitudinal and long-term follow-up to achieve a more complete impact analysis.

The investment analysis is presented below.

The total cost of the 5 programme cohorts was 5,361,429 pesos or 226,221 pounds sterling. Although the cost per person varies across each cohort, more so in the case of the CLP editions that were conducted online because of the COVID-19 pandemic, a simple division of the total investment by the 56 people in the programme gives an average expenditure per person of 95,740 pesos or £4,040 for the five years of the programme.

TABLE 1. TOTAL INVESTMENT OF THE CLP BY COHORT AND AVERAGE COST PER PERSON, VALUE IN MEXICAN PESOS².

| Cohort | I | II (Online) | III(Online) | IV | V |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Reported expenses per cohort | \$1'503,330 | \$431,600 | \$565,000 | \$1'567,978 | \$2'290,121 |
| Participants per cohort | 10 | 8 | 11 | 10 | 17 |
| Average cost per person, per cohort | \$150,333 | \$53,950 | \$51,363 | \$156,798 | \$134,713 |

Source: British Council Mexico, 2024.

2 According to the exchange rate on August, 2024

TABLA 2. TOTAL INVESTMENT OF THE CLP PER COHORT AND AVERAGE COST PER PERSON, VALUE IN BRITISH STERLING³.

| Cohort | I | II (Online) | III(Online) | IV | V |
|---|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| Reported expenses per cohort | GBP 63,432 | GBP 18,211 | GBP 23,840 | GBP 66,159 | GBP 96,630 |
| Participants per cohort | 10 | 8 | 11 | 10 | 17 |
| Average cost, per person, per cohort | GBP 6,343 | GBP 2,276 | GBP 2,167 | GBP 6,616 | GBP 5,684 |

Source: British Council Mexico, 2024.

3 According to the exchange rate on August, 2024

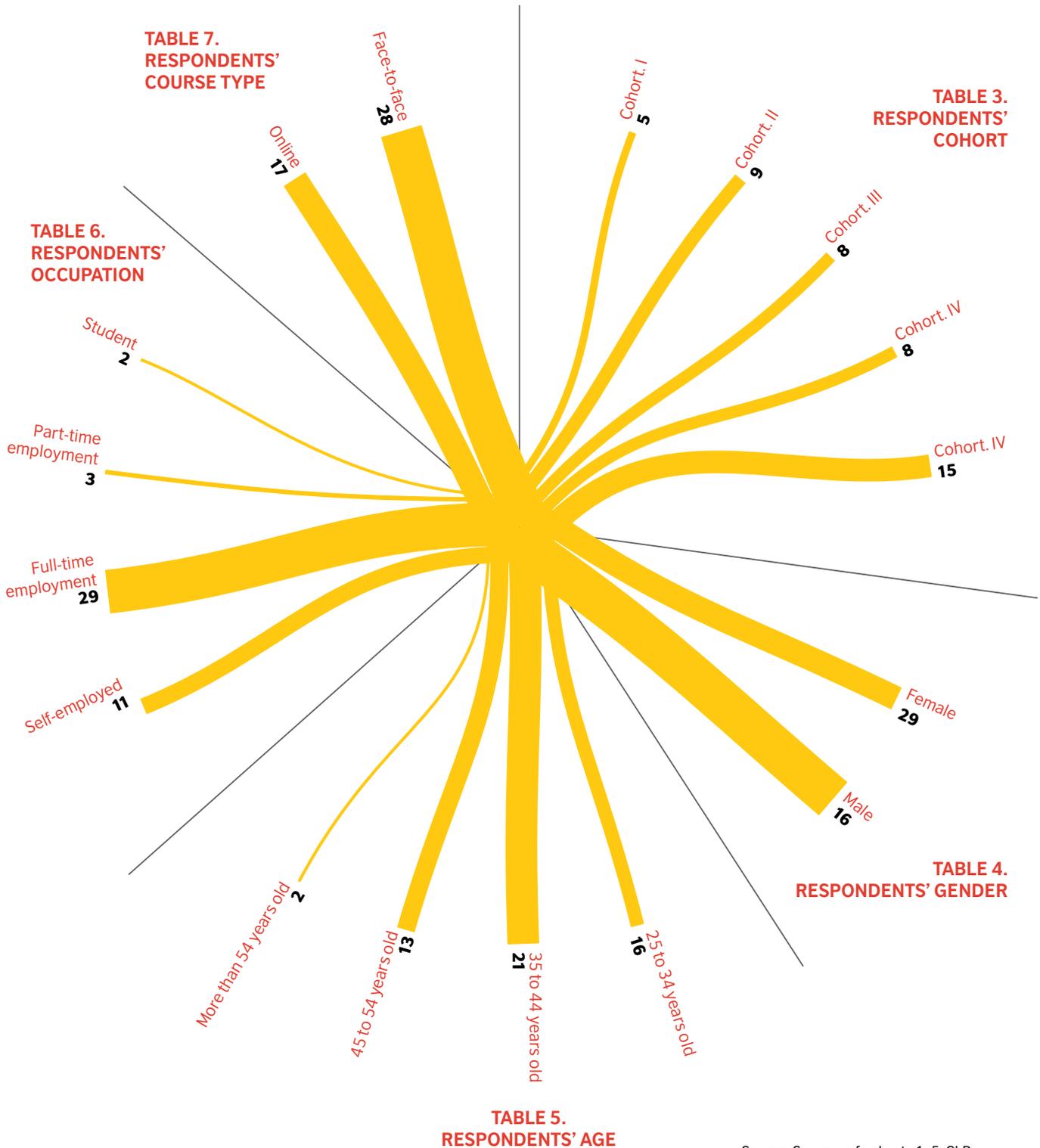
The amounts considered in the calculation include the costs of dissemination and promotion of the call for applications, payments to the implementing institutions in the UK for the design of the programme, as well as the participants' expenses. Overhead costs incurred by the British Council in setting up, implementing, monitoring and evaluating the programme in terms of the salaries of the management team, legal team, administrative team, audit team, plus the use of office facilities, equipment and materials, and operational costs related to energy services, internet, etc. are not included, and further analysis of financial viability will need to take these variables into account.

Based on the available data, it is clear that digital programmes involve a lower investment and no significant difference was identified in the impact analysis between the online and digital versions, at least as far as the survey was concerned. During the interview phase, testimonies indicated that the online experience was perceived as less rewarding than the face-to-face version, although the financial, knowledge-based and professional relationship impact across all CLP cohorts did not vary substantially.

As the CLP is a training programme that produces intangible benefits – increased knowledge, professional relationships and prestige – it is crucial to point out that the analysis of the investment does not fully account for its impact and that this impact is yet to reach its full potential, as the knowledge is still in the process of expanding within the work teams and many of the initiatives derived from the programme are still in progress.

The CLP's full potential will be reached 3 to 10 years after the end of the experience, hence the need for continued monitoring, a new evaluation within the next five years and a compilation of the projects that have resulted from the programme.

Below, the scope of the CLP is further elaborated according to the results of the survey of its participants.



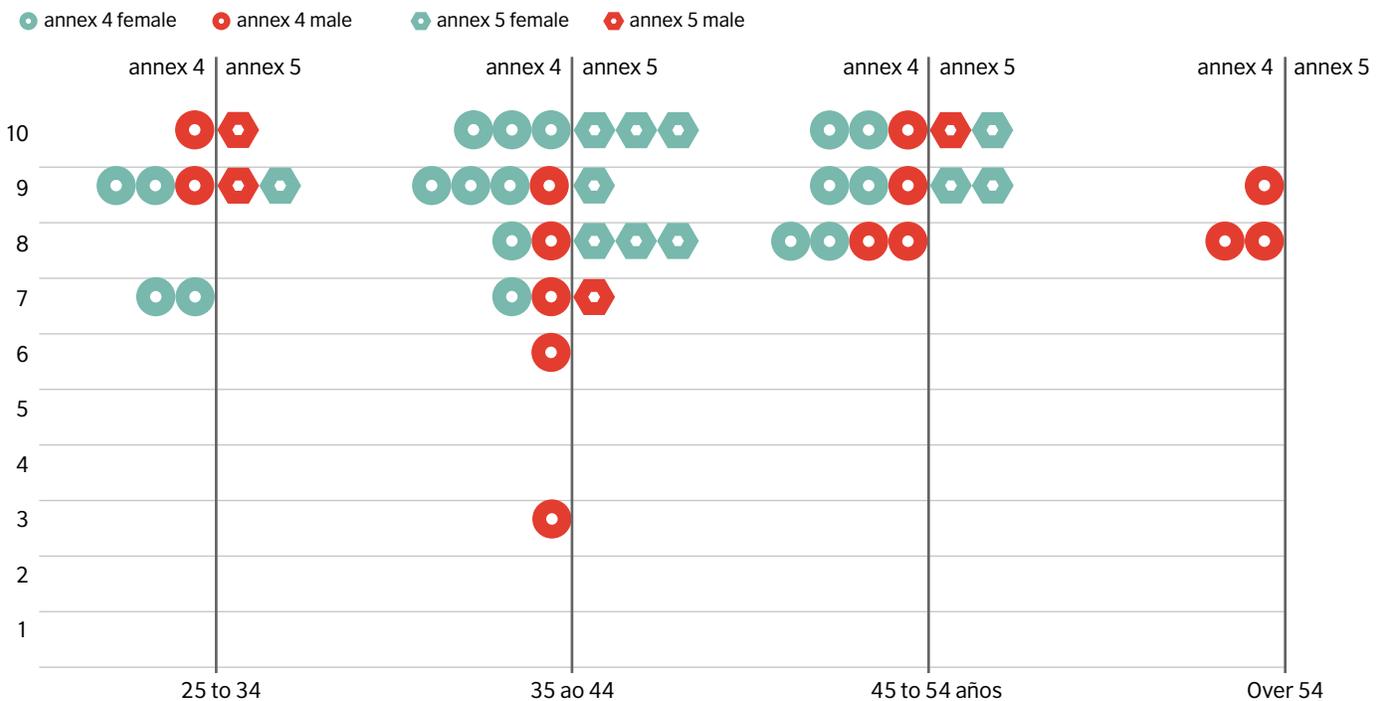
Source: Surveys of cohorts 1–5, CLP

In answer to the question ‘**How much did your knowledge (individual and/or organisational) improve as a direct or indirect result of the CLP?**’ the average on a scale of 1 to 10 was 8.6 and most of the results were between 8 and 10. Figure 8 shows the results of the surveys of cohorts 1–4 and 5, which were carried out at different times and with slight variations in the items, given that cohort 5 was taking the CLP at the time of surveying cohorts 1–4.

In summary, according to the respondents, the improvement of knowledge acquired in the CLP was more than good.

FIGURE 8. COMPARATIVE ANNEXES 4 AND 5

On a scale of 1 to 10, how much did your knowledge (individual and/or organisational) improve as a direct result of the CLP?



Source: British Council, 2024.

In answer to the question ‘**On a scale to 1 to 10, how much improvement was there in terms of the organisation’s relationships with key actors (public, private, civil, academic) as a direct or indirect result of the CLP?**’, the average score returned by the survey is 8.1% and these are presented in Figure 9.

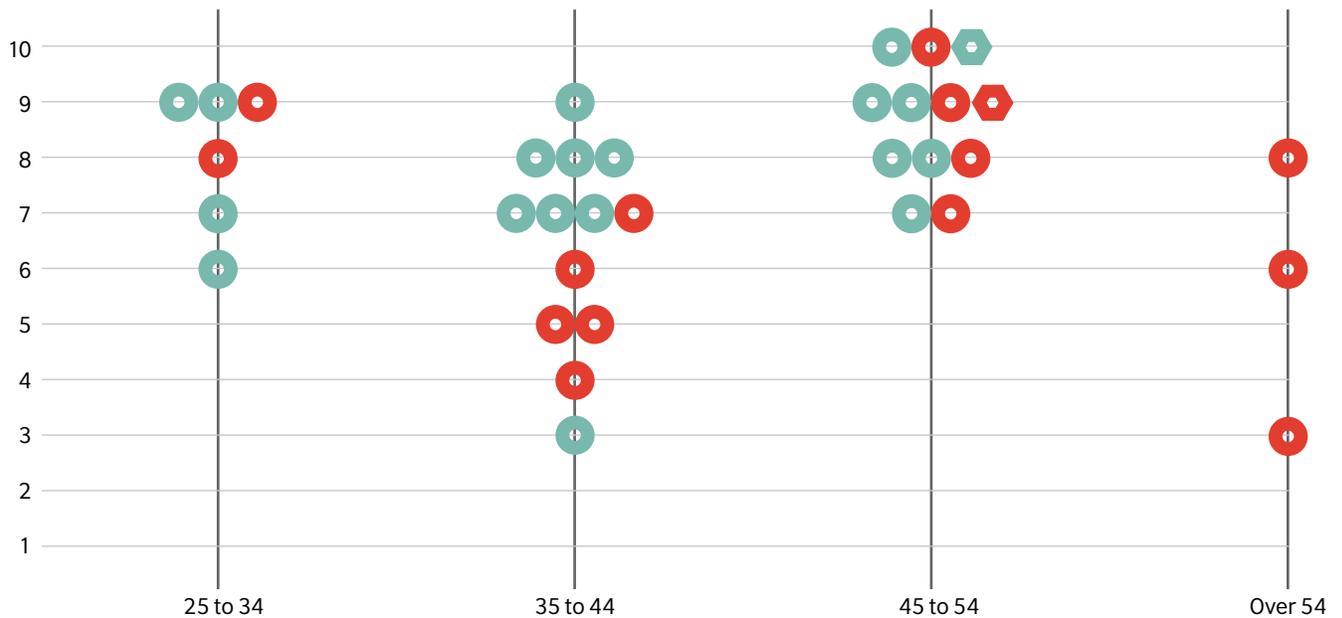
According to these results, the majority of respondents felt that the CLP had a favourable influence on their strategic networking.

In answer to the question ‘**On a scale of 1 to 10, how much did the governance model of the organisation (decision-making, representativeness, transparency, integrity,**

FIGURE 10. IMPROVEMENT OF THE GOVERNANCE MODEL

On a scale of 1 to 10, how likely is it that you carry out improvements in your organisation’s governance model (decision-making, representativeness, transparency, integrity, legality, participation, accountability, diversity, inclusion, reduction of gender gap, reduction of turnover, etc.) as a direct or indirect result of the CLP?

● annex 4 female ● annex 4 male



Source: British Council, 2024.

improvements in the range of 500,001–999,999 pesos; while 12.5% reported improvements between 1,000,000–4,999,999 pesos. The remaining percentage did not report improvements in income yet, so it is worth re-evaluating in the medium term.

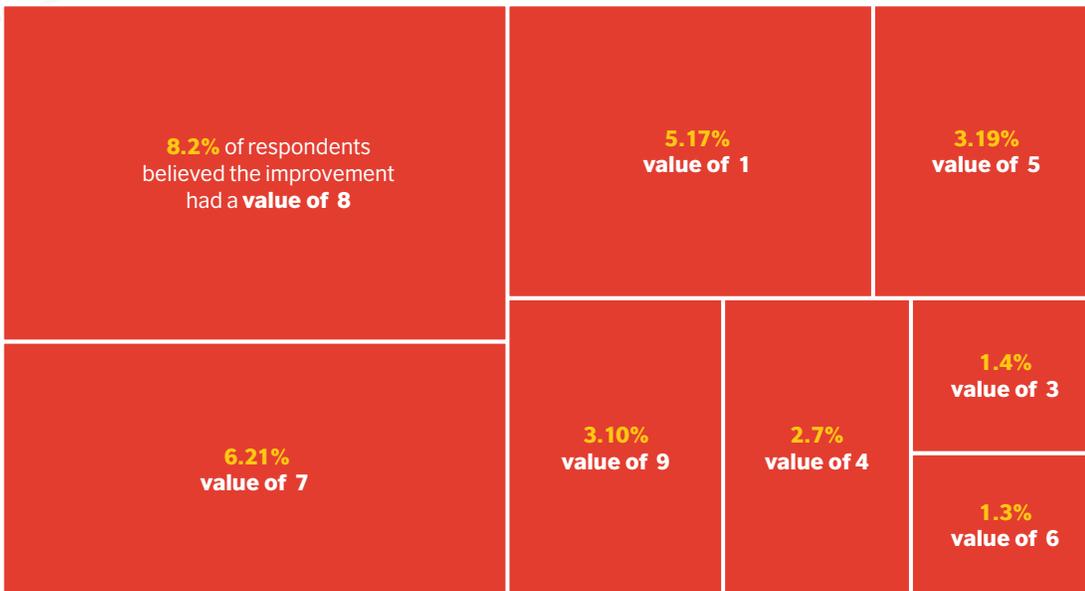
The results are summed up in Figure 12.

Regarding the extent of improvement in personal and/or organisational income as a result of the CLP, 37.5% of survey respondents reported having improved their income in the range of 1–500,000 pesos; 9.4% reported improvements in the range of 500,001–999,999 pesos; while 12.5% reported improvements in the range of 1,000,000–4,999,999 pesos. These figures are encouraging and will allow for a more accurate measurement of the financial impact of the programme, although it is worth bearing in mind that the benefits of the CLP are also expressed in terms of knowledge, professional links and projects deriving from it.

The financial impact of the programme is also examined with the question ‘**In the event that your personal income has improved as a direct or indirect result of the CLP, what is the annual percentage of this improvement?**’, the results of which are summarised in Figure 13. According to the results, most respondents who identified an improvement in their personal income as a result of the programme estimate it to be in the range of 1–19%, although some cases are reported in the range of 20–39%. Specifically in terms of personal income, the benefits of the CLP have yet to reach their maximum impact.

FIGURE 11. IMPROVEMENT OF FINANCIAL CONDITIONS

On a scale of 1 to 10, how much did the financial conditions (profitability, fundraising, donations, etc.) of the organisation improve as a direct or indirect result of the CLP?



Source: British Council, 2024.

FIGURE 12. IMPROVEMENT OF ORGANISATION'S INCOME

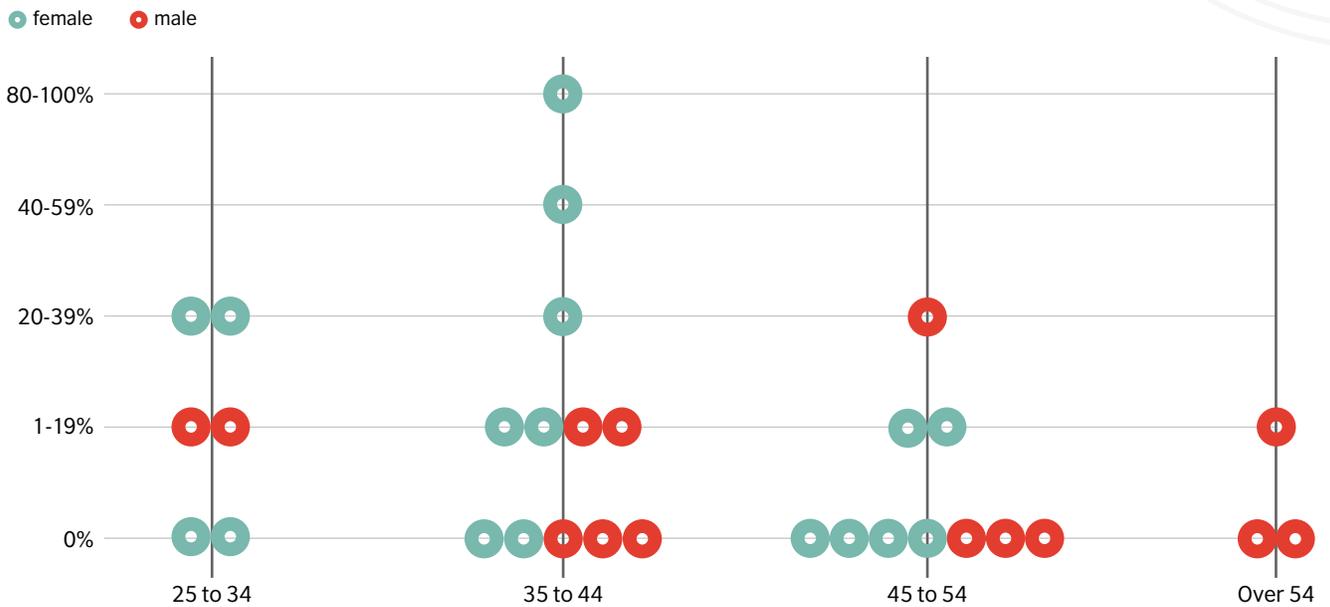
If the organisation's income has improved as a direct or indirect result of the CLP, what is the approximate range of this improvement, considering an annual average in Mexican pesos?



Source: British Council, 2024.

FIGURE 13. IMPROVEMENT OF PERSONAL INCOME

In the event that your personal income has improved as a direct result of the CLP, what is the annual percentage of this improvement?



Source: British Council, 2024.

The comparison between the improvement in organisational versus individual income as a result of the CLP is presented below.

In answer to the question ‘**On a scale of 1 to 10, how likely are you to recommend the CLP to others?**’, the average response value was 9.4 on a scale of 1 to 10. Among the reasons given by respondents, the following stood out:

- **A space for professional growth and collaboration.** The programme offers a trusted environment where you can interact with other professionals in the cultural sector and understand how they face challenges in their respective institutions. Sharing experiences and perspectives enriches your personal vision and leads to new ideas for project development.
- **Professional boost and support networks.** My participation in the programme provided me with a great deal of professional support and allowed me to become more confident in my skills. In addition, I was able to establish a valuable professional support network at national and international level, which has been fundamental for my growth.
- **Enriching learning and new perspectives.** Simply travelling with a group of creative cultural managers to a new context was an invaluable learning experience. The programme sessions were varied and covered a wide range of topics relevant

to the cultural sector. Personally, I experienced a significant shift in the way I viewed my project as an independent cultural manager, moving away from the job insecurity that often affects our sector.

- **Impact on public service.** In the field of public service, the knowledge acquired in terms of various models of cultural governance allows for the development of work processes that are more flexible and adaptable to the needs of the context.

- **Highly specialised.** The programme stands out for its emphasis on two fundamental aspects: cultural governance models and the development of critical and non-monolithic thinking. This enables participants to approach their work from new perspectives and with greater creativity.

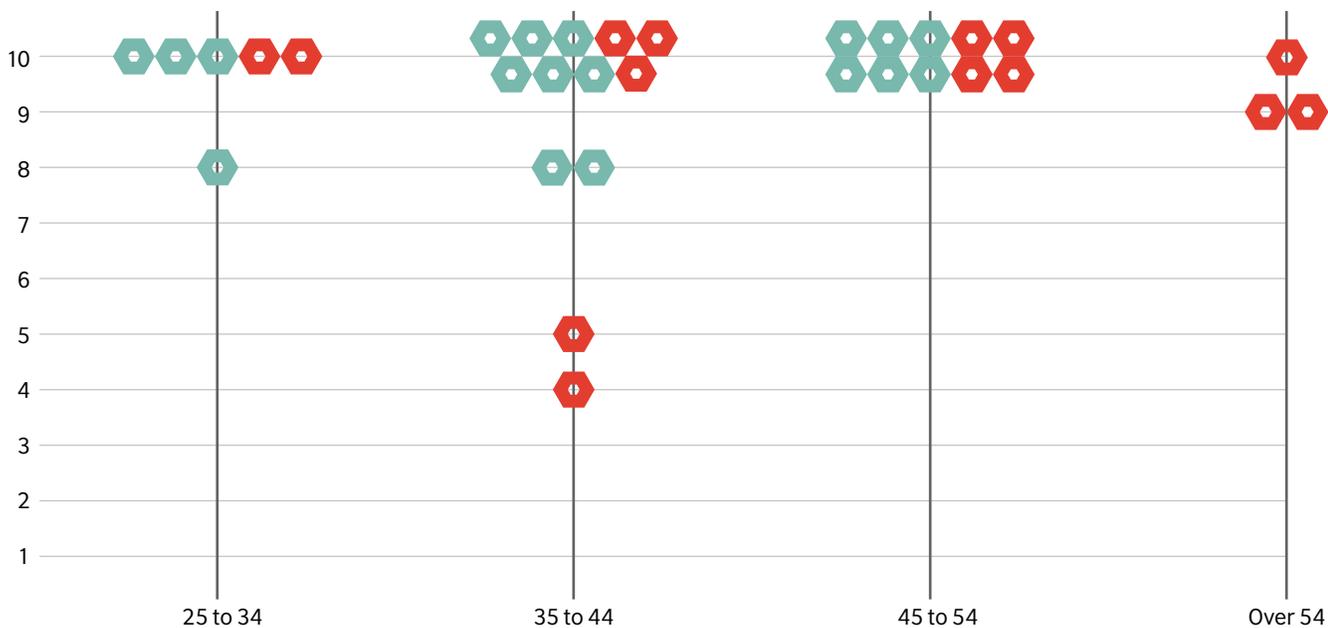
- **A professional milestone.** Participating in the CLP programme has marked a turning point in my professional development and that of my organisation. It has allowed me to see my work from a new perspective, to focus more strategically on the growth of my organisation, to gain valuable knowledge and tools that I was unlikely to have gained through other means, and to have direct access to organisations in the UK with a wealth of experience to share.

In summary, the CLP programme is a unique and transformative experience that offers cultural sector professionals the opportunity to strengthen their skills, broaden their knowledge, establish valuable networks and contribute to the development of the cultural sector in Mexico and internationally. In this sense, the programme is highly valued by those who have taken it, as demonstrated in Figure 14.

FIGURE 14. LIKELIHOOD OF RECOMMENDATION

On a scale of 1 to 10, how likely is it that you recommend the CLP to others?

● female ● male

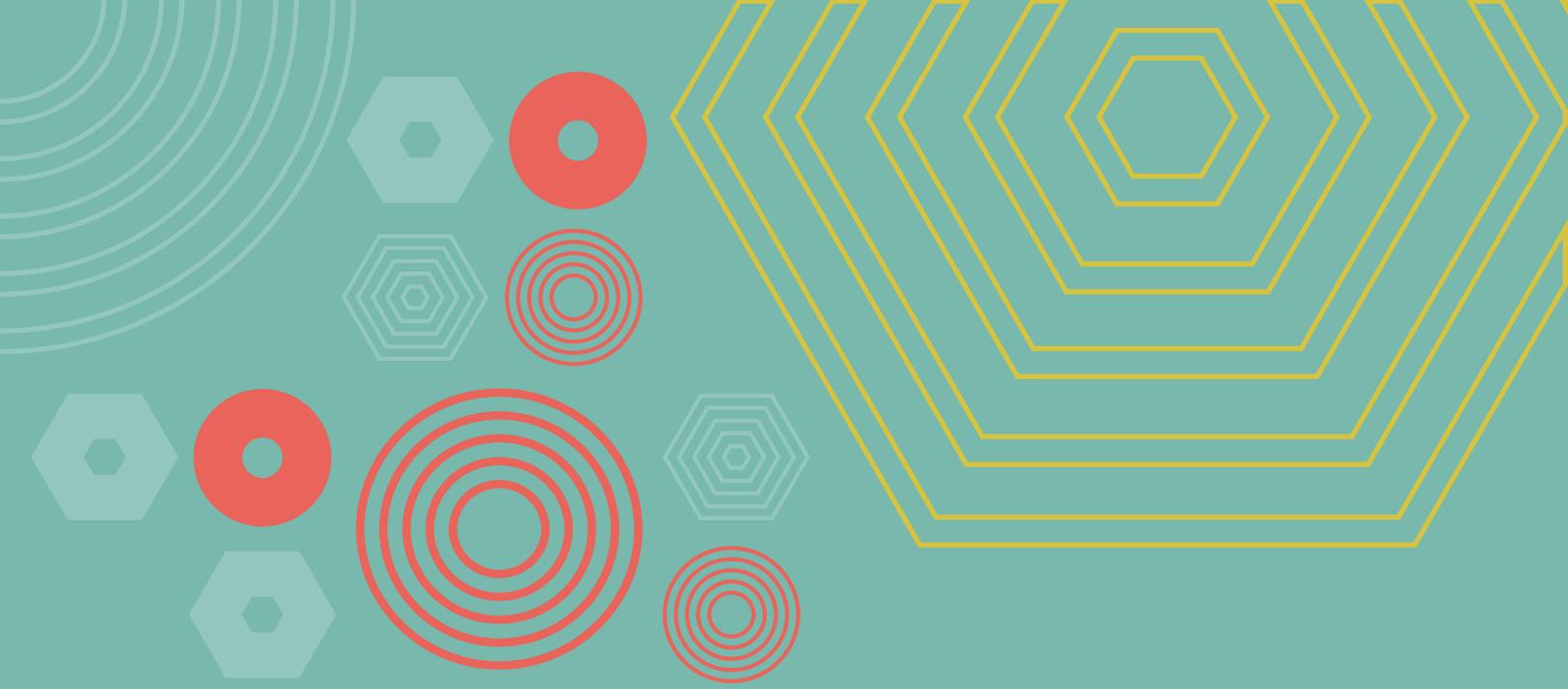


Source: British Council, 2024.

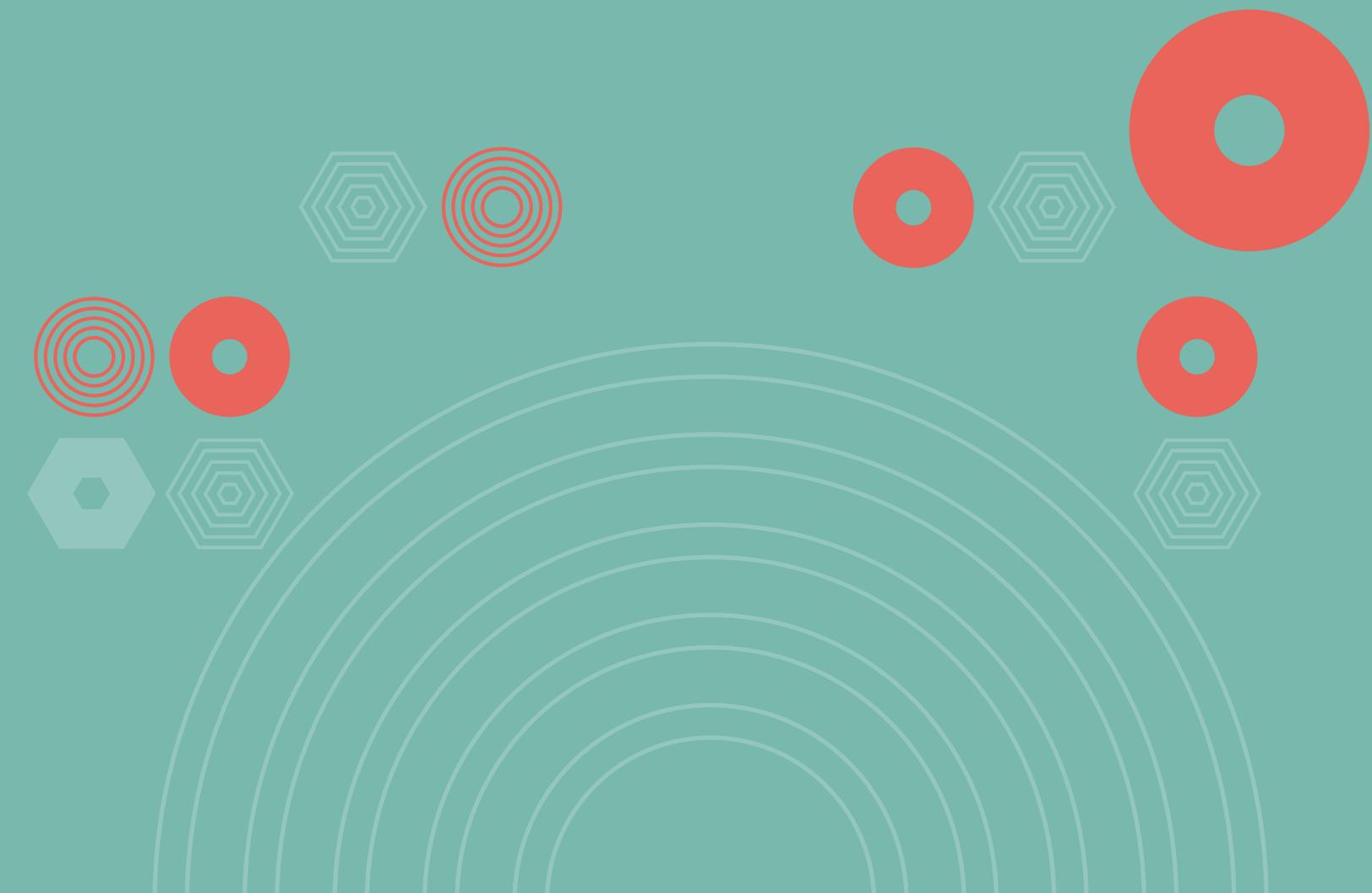
According to the results of the analysis, the investment made by the British Council in the first five years of the CLP has already had a beneficial impact on the economic, symbolic, cultural and social capital of its participants, although its full potential will unfold over the next ten years.

The testimonial evidence points not only to the fact that the CLP has a tangible and intangible return on investment, but also to the fact that, if replicated, these benefits could be scaled up to the entire region, even to the world, considering the international mobility of those who graduate from the programme.





Recommendations





Based on the information gathered, we recommend the following in order to fulfil the programme's maximum potential:

- 1.** Optimise the programme content in areas such as fundraising, international environmental, social and governance standards (ESG) and/or design of inclusive cultural projects.
- 2.** During the face-to-face programme, analyse the participants' real-life cases (for example, collectively work on one of the organisation's governance models).
- 3.** Carry out an online independent work and study stage before the trip to the United Kingdom, during which the theoretical content can be tackled, so that most of the time during the trip can be dedicated to practical content such as mentoring with the implementing organisations and networking, among other activities.
- 4.** Document the programme's success stories in a deliverable (booklet, book, fanzine, travelling exhibition) and circulate widely, so as to raise awareness amongst those who are not familiar with the ecosystem and possible investors about the relevance of cultural management as a professional activity, engaging with the dimensions of leadership and governance.
- 5.** Carry out a specific analysis of female leadership and gender issues within cultural management in Mexico, since most of those who want to participate in the programme are women. Another recommendation is to include some discussions on gender during the time spent in the United Kingdom.
- 6.** Strengthen the involvement of UK implementing partners in the participant selection process. Synthesise a booklet characterising the cultural sector in Mexico to give them some prior knowledge.
- 7.** Carry out an annual event that contributes to the strengthening of the network of CLP graduates and that serves as an incentive for the cohort to form alliances, new projects and new initiatives in the creative and cultural sector.
- 8.** Think of a sustainable model that organises the programme's beneficiaries, so as to provide continuity to the network of graduates as well as strengthen their alliances and joint projects, have a bearing on public policy and contribute to a greater impact on the creative and cultural ecosystem on a national level.
- 9.** Replicate the programme on a regional level with the aim of amplifying its benefits and forming a regional collaboration network.

10. Carry out an analysis of the CLP's financial model including, among other variables, the initial costs of the CLP, the total operational costs and the composition of the annual investment.

11. Carry out a longitudinal analysis of the programme, considering professional trajectories, deliverables and the generation of projects after 10 years, since the intangible and financial returns of the programme will increase in the medium term.

12. Incentivise the commitment and continuity of graduates with rewards that recognise and make visible any achievements stemming from the CLP.

13. Enable, with the support of facilitating partners in Mexico, an open innovation platform with mixed funding that includes, in addition to peer mentoring, a resource library, professional directory, project incubator and permanent online seminar to continue the training of CLP graduates. It would be ideal to include complementary content on lobbying, legislative techniques, corporate social responsibility, inclusive and equitable project design, strategic communication, ethical data, development of competence standards for the cultural sector, digital communication, cultural foresight and strategy, among other things.

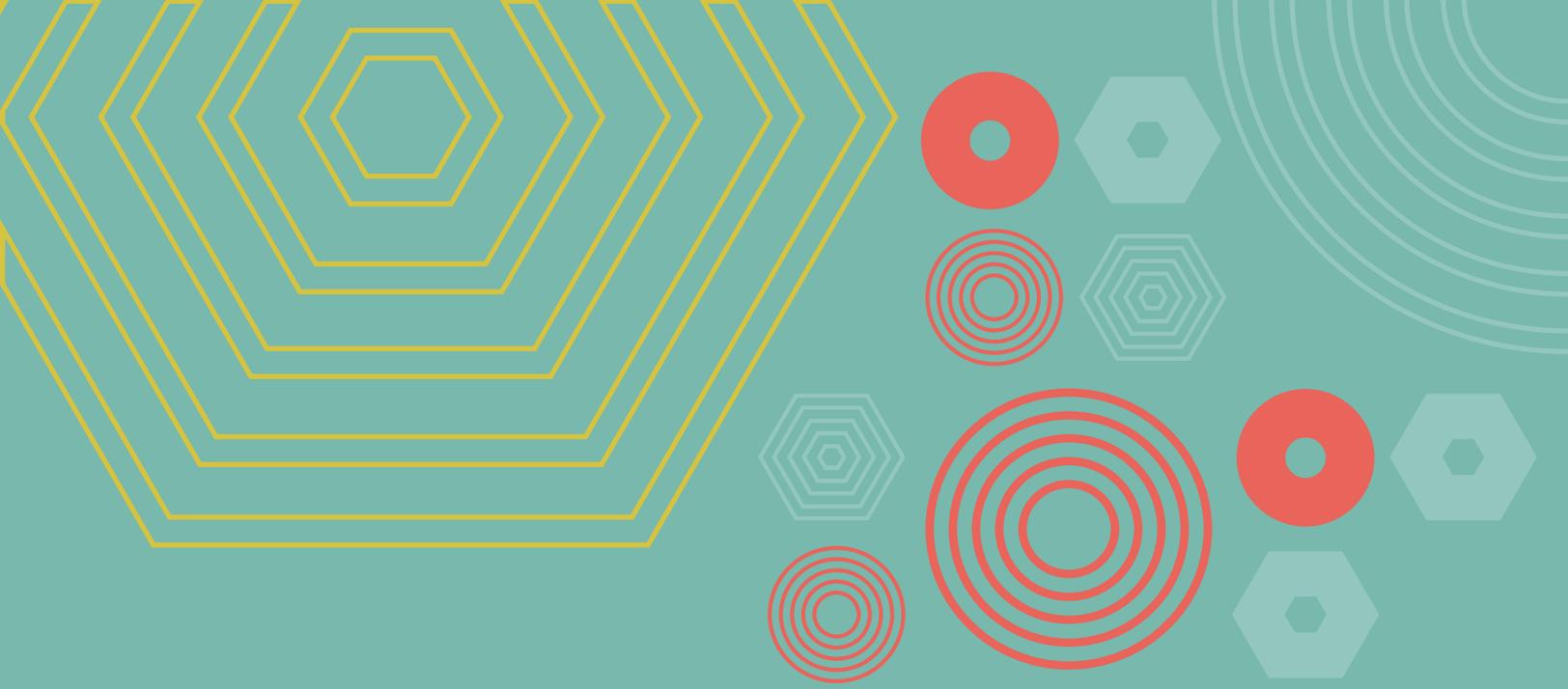
14. Explore other modalities to diversify CLP funding, such as donations from graduates for future participants, payment plans and scholarships for people with greater economic needs, sponsorship of brands that offer products/services of interest to cultural management professionals, crowdfunding, auctions, a 'pay-what-you-want' model and licensing to authorised third parties, among other possibilities.

15. Offer facilities for the inclusion of non-English speakers in each cohort with measures such as: intensive English course prior to the programme, complementary materials in Spanish, simultaneous translation from peers who would receive additional benefits for offering this support, among other possibilities.

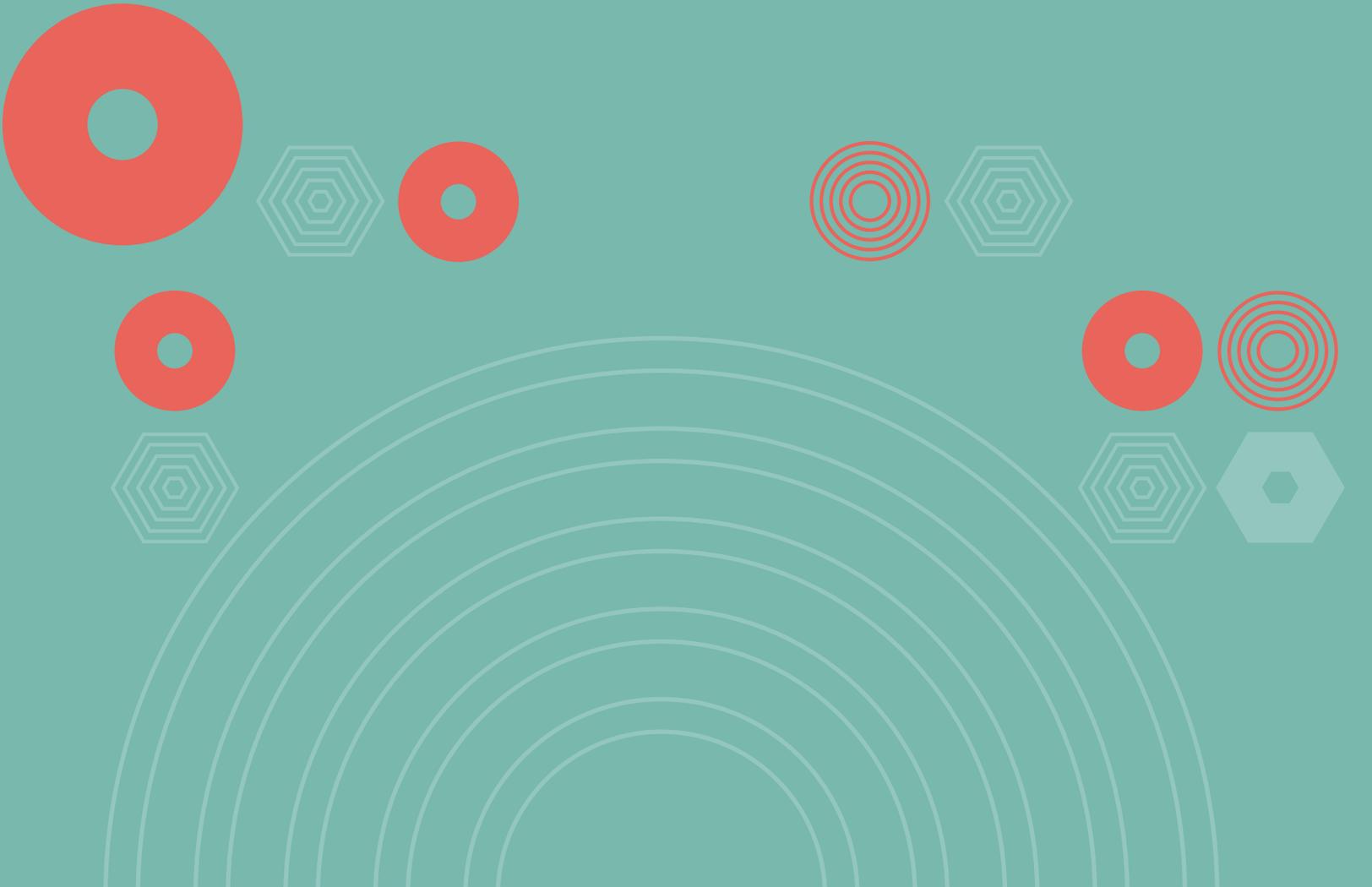
16. Contribute to the design of the vision for 2040 (See Annex 6), the result of various activities that were carried out with CLP graduates in March 2024. Support the conceptualisation of financial, operational, talent development and citizen relation actions that were proposed during the course in a concerted and systematic way.

17. Systematise the experiences of the initiatives derived from the CLP considering indicators such as: number of beneficiaries, participant demographics, number of groups or networks created or strengthened, perception of the participants in relation to their experience during the project, number of direct and indirect jobs created by the project, value of public, private or civil investment in the project, income generated, percentage of GDP contributed by the cultural sector thanks to the project, among others.





Conclusions





This study presents evidence that the investment made so far in the CLP has had positive results in terms of financial, symbolic, cultural and social capital, and that these benefits will continue to unfold in the coming years. For this reason, it is very important to follow up on the trajectory of the CLP graduates, as well as to periodically call on them for training and networking activities.

To identify the programme's best possible future, the participants interviewed alongside participants of a co-creation workshop held in April 2024 (see annex 7) explored different versions of the future (some more optimistic than others), agreeing that its best possible future would involve improvement and amplification at a regional level, and that its worst possible future would be the loss of its prestige and its eventual disappearance.

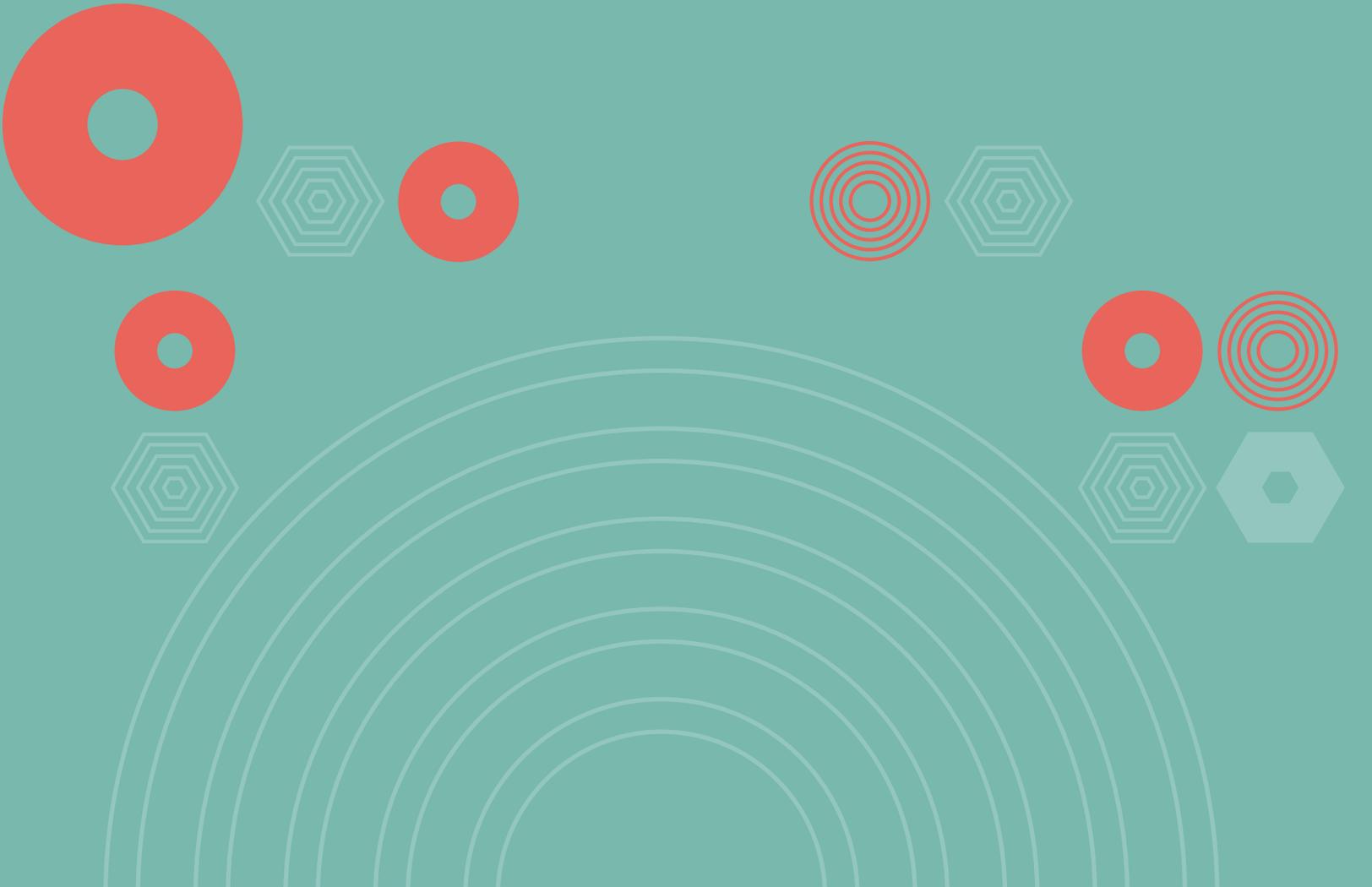
Regarding the COVID-19 turning point, the online version of the programme provides useful lessons that should be taken into consideration even if pandemic conditions do not recur. Online training allows for the inclusion of non-English speakers and significantly reduces the operational costs of the CLP.

One of the most relevant results of the study is its contribution to narrowing the gender gap, as more than one participant found that the CLP provided them with tools to challenge their impostor syndrome and connect with their capacity for agency and leadership. In this sense, we see this as one of the programme's additional values and encourage the implementers to continue in this direction.

The story of the CLP told by its protagonists illustrates much more than the trajectory of a nascent programme that has had an impact on its beneficiaries on an individual and institutional level. Under the right circumstances, this highly flexible programme has the potential to generate positive breakthroughs in the cultural ecosystem of any country where it is implemented.



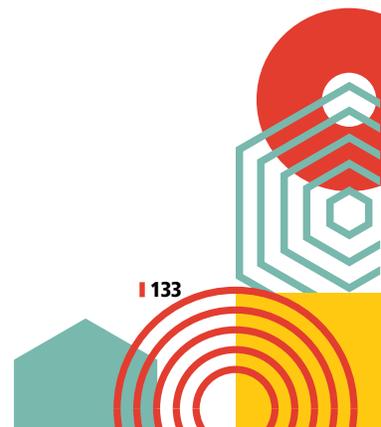
References



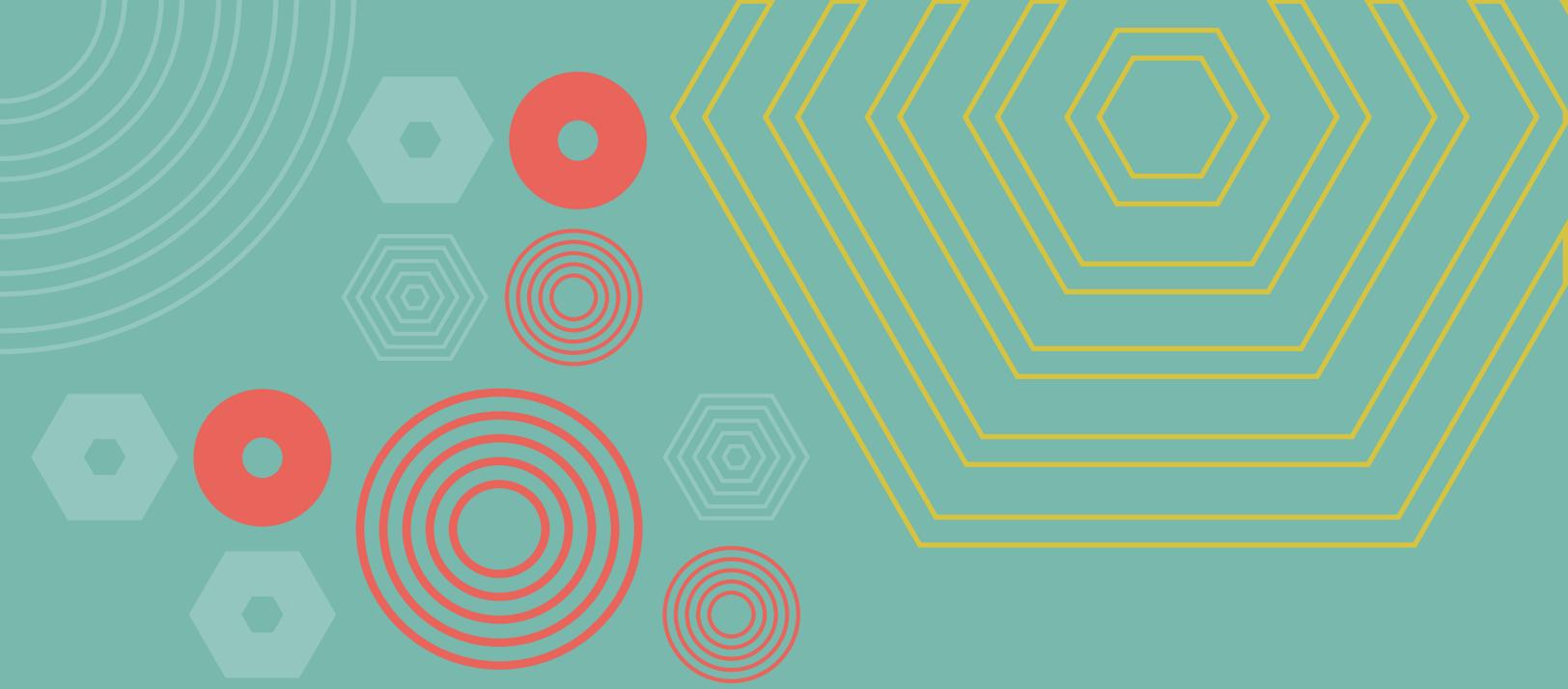
- 
- Baltazar, M., Palacios, C., Paniagua, K., & Peñafiel, E. (2023). *Base del liderazgo creativo en México*. Recuperado en mayo 22, 2024 https://liderazgo-creativo-en-mexico/2ac2008cd74940aa8cb8aa83da46b067_all
- Borjas, H. A., y Haro, A. I. (2021). *Gobernanza cultural en México ¿un mito? Periférica Internacional*. Revista Para El análisis De La Cultura Y El Territorio, (22), 118–131. <https://doi.org/10.25267/Periferica.2021.i22.12>
- Bourdieu, P. (2002). *Campo de poder, campo intelectual*. Editorial Montessor.
- Bradfield, R., Cairns, G., & Wright, G. (2015). *Teaching scenario analysis — An action learning pedagogy*. *Technological Forecasting & Social Change*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2015.05.005>
- Carty H., Bryan D. & Murch A. *Achieving Good Governance: a challenge for our time full report* https://culturalgovernancealliance.org/resources/files/achieving_good_governance-full_report.pdf
- British Council. (2024a). *Creative Economy. About Team*. <https://creativeeconomy.britishcouncil.org/about/>
- British Council. (2024b). *Creative Leadership Programme. British Council*. <https://www.britishcouncil.org.mx/creative-leadership-programme>
- British Council. (2024c). *What is cultural leadership?* https://creativeeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Cultural_Leadership_2.pdf
- British Council. (2024d). *Creative Collective*. <https://www.britishcouncil.org.mx/creative-collective>
- British Council. (2019). *Creative Leadership Programme* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=rCIPqlbn5ag>
- British Council. (2021). *Creative Leadership Programme* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?>
- British Council. (2022). *Creative Leadership Programme* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=tPRoAur_oJk
- British Council. (2023). *Creative Leadership Programme* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=gpzrNWFT3qY>

- Buehring, J., & Bishop, P. C. (2020). *Foresight and design: New support for strategic decision making*. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 6*(3), 408-432.
- Carver, J. (2006). *Boards that make a difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations*. Jossey-Bass.
- British Council/CENTRO (2024) *Entrevistas actores clave del sector cultural*. [Carpeta en línea]. Google Docs.
- British Council/CENTRO (2024) *Exploración CLP 2024, generaciones 1-4* [Datos en bruto sin publicar].
- British Council/CENTRO (2024) *Exploración CLP 2024, generación 5* [Datos en bruto sin publicar].
- Clore Leadership. (n.d.). *About us. Clore Leadership*. Recuperado el 22 de mayo de 2024, de <https://www.cloreleadership.org/about-us/>
- Cruz, E. (2023). *Vislumbres del sector cultural*. UANL, Lectorum.
- Dator, J. (2017). *Introducción a los estudios de futuros. Cuadernos del Centro de Investigación en Economía Creativa*, 47, CENTRO.
- Department for Culture, Media and Sport [DCMS]. (1998). *Creative industries mapping document*. Londres: DCMS.
- ECIJA. (2021, diciembre 9). *Regulación ESG en México: tendencias regulatorias y leyes en la materia en trámite*. Sala de prensa. <https://ecija.com/sala-de-prensa/mexico-regulacion-esg-en-mexico-tendencias-regulatorias-y-leyes-en-la-materia-en-tramite/>
- ESG.org. (2024). <https://www.esg.org/>
- Facultad de Ciencias Políticas, UANL. (2019). *Guía de estudio: Gobernanza*. http://www.facpoliticas.uanl.mx/wp-content/uploads/2019/02/Guia-de-Estudio-Gobernanza_.pdf
- Fundar, Centro de Análisis e Investigación. (2022). *Presupuesto federal para cultura*. Recuperado de <https://fundar.org.mx/pef2022/presupuesto-federal-para-cultura/>
- INEGI. (2014). *Tabulados cuenta satélite de la cultura base 2013*. <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/default.aspx?pr=19&vr=2&in=18&tp=20&wr=1&cno=2&idrt=114&opc=t#:~:text=A%C3%B1o%20base%202013>
- INEGI. (2023a). *Cuenta satélite de la cultura*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/CSCM/CSCM2022.pdf>

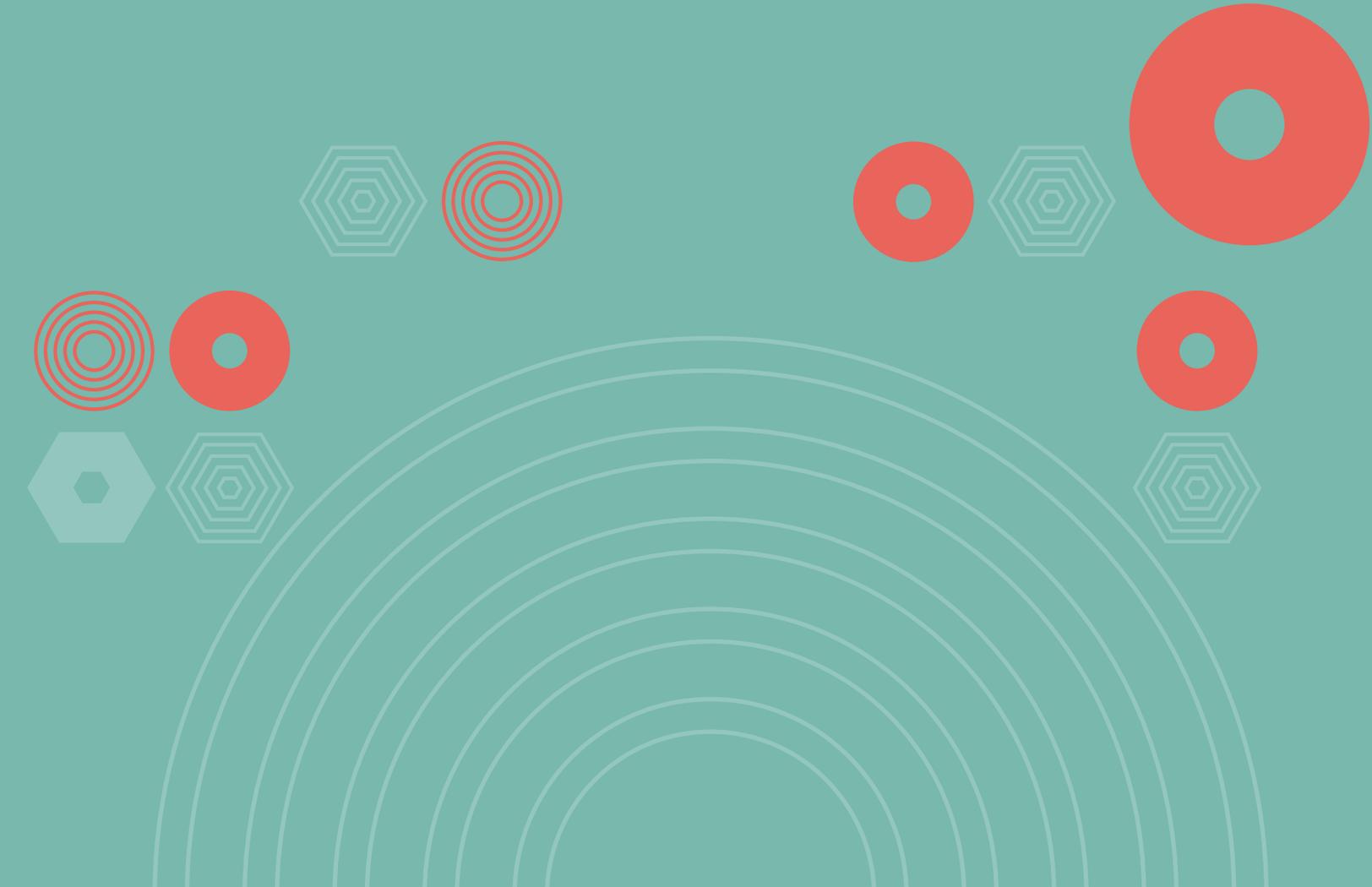
- INEGI. (2023b). Comunicado de prensa. *Medición de la economía informal*.
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/MDEI/MDEI2022.pdf>
- Howkins, J. (2013). *The creative economy: How people make money from ideas*. Penguin.
- ICAEW. (2024). *The Cadbury Report*. <https://www.icaew.com/technical/corporate-governance/codes-and-reports/cadbury-report>
- ISO. (2021). *Estándar de gobernanza en las organizaciones*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:es>
- Leyva, J. (2022). *Empresas familiares representan el 90% de las unidades de negocio de México*. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2022/02/10/empresas-familiares-representan-el-90-de-las-unidades-de-negocio-de-mexico/>
- Montes de Oca, L., & Martínez, L. (2022). *Caminos de la gobernanza en México: Avances, pausas, obstáculos y retrocesos*. UNAM.
- Morales, R. (2022). *México es la séptima economía con más TLC en el mundo: OMC*. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-es-la-septima-economia-con-mas-TLC-en-el-mundo-OMC-20220720-0009.html>
- Núñez, C., & Belmonte, R. (2018). *La sucesión en la empresa familiar mexicana*. UNAM.
- N.D. (2024). *Guía de controversias ASG para México 2023*.
- Nivón, E., (2020) *Crisis en las políticas públicas de cultura La planeación cultural del gobierno de López Obrador*. *Alteridades*, 30 (60): Págs. 35-49 www.doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/alt/2020v30n60/NivonB
- Pérez, R. (2022) *La gobernanza cultural para el análisis de proyectos culturales*, Universidad Iberoamericana.
- ONU. (2024). *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Rocha González, J. M. (2011). *Consejos de administración y gobernanza corporativa en México*. *Revista Mexicana de Sociología*, 73(2), 261-295. Recuperado el 22 de mayo de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000200003&lng=es&tlng=es
- Rodríguez, D. (2023). *El trabajo informal crece en México y supera el 55%*. El País. <https://elpais.com/mexico/2023-06-30/el-trabajo-informal-crece-en-mexico-y-supera-el-55.html>



- 
- Russell Reynolds Associates. (2024). *2024 global corporate governance trends: Mexico*. <https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/2024-global-corporate-governance-trends/mexico>
- Sánchez, J. (2018) *La gobernanza cultural*. Proceso. <https://www.proceso.com.mx/ensayo/2018/7/29/la-gobernanza-cultural-209424.html>
- Secretaría de Cultura (2020). *Programa sectorial de cultura derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2020-2024* <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/563292/PSC-DOF.pdf>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023). *Taxonomía sostenible de México*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/809773/Taxonom_a_Sostenible_de_M_xico_.pdf
- Textor, J. (1980). *A handbook on ethnographic futures research*. Stanford University.
- The Anney Casey Foundation. (2022). *Developing a theory of change. Practical Theory of Change Guidance, Templates and Examples*.
- The SROI Network. (2015). *A guide to social return on investment*.
- Voros, J. (2003). *A generic foresight process framework*. *Foresight*, 5, 10-21. <https://doi.org/10.1108/14636680310698379>
- Wilson, C. (2013). *Interview techniques for UX practitioners: A user-centered design method*. Morgan Kaufman.
- World Bank. (2005). *Meeting the challenges of secondary education in Latin America and East Asia: Improving efficiency and resource mobilization*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/pt/831651468781818619/pdf/30446.pdf>



Annexes



Annexes

Annex 1. Knowledge baseline (Spanish)

Annex 2. Experiences of Creative Leadership Training in Mexico (Spanish)

Annex 3. Interviews and list of people interviewed

Annex 4. Participant survey generation 1-4 (Spanish)

Annex 5. Participant survey generation 5 (Spanish)

Annex 6. Vision of 2024

Annex 7. Possible future scenarios for the cultural sector in Mexico



Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|--|---|--|---|-------------------|---|--|----------------|----------------|-----|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| La cultura aporta el 2.9% del PIB, según datos del INEGI | Cultura, Economía | De acuerdo con el INEGI, en el 2022 las áreas del sector cultura con mayor crecimiento anual fueron: la artes visuales y plásticas un incremento del 37.5%, los medios audiovisuales 27.4% y las artes escénicas y espectáculos con el 26%. | El INEGI señaló que el área cultural con mayor contribución al PIB es el de las artesanías con el 19.3% del total del aporte de este sector a la economía. Le siguieron los contenidos digitales e internet con 18.6% los medios audiovisuales, como televisión o cine 18% diseño y los servicios creativos 12.8% | November 17, 2023 | https://www.elsoldemexico.com.mx/finanzas/cultura-aporta-2.9-del-pib-en-mexico-inegi-11018482.html | Artesanos, INEGI | Context Setter | México | Now | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| Se publica México Creativo: Mapeo de industrias Creativas | Economía, Investigación | Fue un proyecto de Compás Creativo (plataforma del Centro de Cultura Digital) que usó datos de DENUE (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas creado por INEGI), para llevar a cabo un mapeo de las industrias creativas en México. | El estudio da cuenta del gran crecimiento del sector cultural vinculado a las industrias digitales | January 1, 2019 | https://compascreativo.centroculturaldigital.mx/mexico-creativo/ | Centro de Cultura Digital, Profesionales de las industrias creativas | Context Setter | México | Now | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| Se publica el estudio ¿Por qué invertir en la cultura y en la creatividad? | Creatividad, Cultura, Economía | Documento de la UNESCO que resalta la importancia de la economía creativa, como una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo. | “Habla de cómo la creatividad contribuye a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, además de mencionar que al invertir en industrias culturales y creativas es una decisión estratégica que genera oportunidades para grupos marginados.” | February 1, 2023 | https://www.unesco.org/creativity/sites/default/files/medias/fichiers/2023/02/382965spa%20%281%29.pdf | UNESCO | Context Setter | Latinoamérica | Now | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |
| Ideo reduce un tercio de su plantilla y cierra oficinas | Creatividad, Diseño, Liderazgo Creativo | Debido a un desplome en sus ingresos en los últimos 4 años (de 300 a 100 MDD), el referente del diseño cambia de estrategia. | La caída de la tendencia de “Design Thinking” y el proceso que implica han obligado a la compañía a cambiar de enfoque y de mercado. *Info más a profundidad en https://www.fastcompany.com/90976682/design-giant-ideo-cuts-a-third-of-staff-and-closes-offices-as-the-era-of-design-thinking-ends | November 3, 2023 | https://diariodesign.com/2023/11/el-gigante-del-diseno-ideo-reduce-un-tercio-de-su-plantilla-y-cierra-oficinas/ | IDEO | Context Setter | Estados Unidos | Now | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |
| Por decreto presidencial se crea la Secretaría de Cultura de México | Administración pública | Se crea una Secretaría de estado especializada en la gestión cultural. El primer secretario designado a cargo es el aboradado Rafael Tovar y de Teresa, quien antes fuera Coordinador de Asuntos Jurídicos del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes; Director General del Instituto Nacional de Bellas Artes y presidente del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes en 2 periodos. Falleció en el 2016. | Las instituciones pública a cargo de la gestión cultural se crearon en el marco del auge del milagro mexicano, periodo de estabilización y modernización económica durante el cual se crearon el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) en 1939 y el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) en 1946. En el 2015 se creó la Secretaría de Cultura, que resultó de la reestructura del CONACULTA (1988) | December 1, 2015 | https://www.gob.mx/cultura/que-hacemos#:~:text=La%20Secretar%C3%A9a%20de%20Cultura%20fue,del%20pa%C3%ADs%20en%20el%20extranjero | Presidencia, Secretaría de Cultura Federal | Context Setter | México | Now | No | No | No | No | No | No | No | Yes | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|--|------------------------------------|---|--|--------------------|---|---|----------------|--------|-----|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Se anuncian cambios en el CENART y el Centro Cultural Helénico | Administración pública | La Secretaría de Cultura del Gobierno de México, informa que, a partir del 15 de junio de 2023 habrá cambio de titulares en el Centro Nacional de las Artes (Cenart) y el Centro Cultural Helénico. El dramaturgo Antonio Zúñiga Chaparro asume la titularidad del Cenart ante la salida de María de los Ángeles Castro Gurría. También al frente del Helénico se incorpora Haydeé Boetto Bárcena, actriz y dramaturga | María de los Ángeles dejó el cargo para asumir el liderazgo de la Escuela Nacional de Artes Cinematográficas, manteniéndose dentro del ecosistema creativo | June 14, 2023 | https://www.gob.mx/cultura/prensa/la-secretaria-de-cultura-del-gobierno-de-mexico-anuncia-cambios-en-el-cenart-y-el-centro-cultural-helenico?state=published | CENART | Context Setter | México | Now | No | No | No | No | No | No | No | Yes | No | No |
| El escritor Mario Bellatin renuncia al FONCA | Administración pública | Tras ser designado al frente del FONCA y tener diversos conflictos internos, el escritor Mario Bellatin renuncia alegando motivos de salud. En su lugar queda la filóloga María Núñez, actual Subsecretaria de Desarrollo Cultural que antes fungiera como Directora General de Publicaciones de Conaculta, la Secretaría de Cultura y del Archivo General de la Nación; estuvo a cargo de la concepción de la plataforma http://librosmexico.mx/ . Encargada del programa Salas de Lectura y del plan nacional de lectura de 2016 a 2018, y de la expansión de diversos programas infantiles y juveniles, así como de programas específicos sobre intervención cultural en situaciones de crisis y trabajo con población migrante. | Aunque Mario Bellatin es un profesional de la cultura, su experiencia previa proviene de organizaciones civiles, concretamente la Escuela Dinámica de Escritores en la Ciudad de México. También fue director de literatura y humanidades del Claustro de Sor Juana. | March 12, 2019 | https://www.economista.com.mx/arteseideas/Mario-Bellatin-renuncia-a-la-direccion-del-Fonca-lo-sustituira-Marina-Nunez-20190312-0078.html | Profesionales de las industrias creativas | Player | México | Now | No | No | No | No | No | No | No | Yes | No | No |
| Se lanza la revista de investigación en gestión cultural | Investigación | Se lanza Córima, revista de investigación en gestión cultural de la Universidad de Guadalajara | El lanzamiento de publicaciones especializadas da cuenta del interés y de la voluntad para dirigir recursos para la generación del conocimiento sectorial | July 1, 2016 | http://corima.udgvirtual.udg.mx/index.php/corima/issue/view/563 | Universidades | Context Setter | México | Now | No | No | No | No | No | No | No | No | No | Yes |
| Se recorta el presupuesto federal para cultura | Administración pública, Gobernanza | El presupuesto 2024 prevé un escaso incremento del presupuesto para la cultura; mientras que el presupuesto para el proyecto cultural de Chapultepec sufrirá un recorte, algunos ítems como la adquisición de terrenos para zonas arqueológicas tendrá un incremento sustantivo. | El presupuesto destinado a la cultura (museos, bibliotecas, festivales, becas, etc.) se ha visto reducido significativamente en favor de otros proyectos relacionados con obra pública y programas sociales. | September 11, 2023 | https://fundar.org.mx/pef2022/presupuesto-federal-para-cultura/ | Presidencia | Player | México | Now | No | No | No | No | No | No | No | Yes | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|---|------------------------|--|---|-------------------|---|------------------------------------|---------------|-------|------|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Cambia titular de Secretaría de cultura de la CDMX | Administración pública | Asume el cargo como titular Claudia Curiel de Icaza | Este es el tercer cambio en la titularidad de esta Secretaría en 13 meses de gestión. Curiel sustituyó a Vanessa Bohórquez, quien supuestamente no tuvo el desempeño esperado. Los cambios recurrentes, si bien ofrecen oportunidades para el reclutamiento de las personas con el perfil idóneo, dan cuenta de cierta inestabilidad en términos de política pública y buen gobierno | February 1, 2022 | https://www.excelsior.com.mx/expresiones/claudia-curiel-nueva-titular-de-la-secretaria-de-cultura-capitalina-sustituye-a | | | | | No | No | No | No | No | No | No | Yes | No | No |
| Reducen presupuesto de Secretaría de Cultura y Turismo de Edomex para 2024 | Administración pública | Se discute en congreso mexiquense proyecto de presupuesto para el 2024 que implica una reducción importante en el gasto público para la cultura | Las reducciones en el presupuesto evidencian las prioridades de la administración pública a nivel federal y estatal, con las correspondientes consecuencias para el sector cultural | December 14, 2023 | https://www.milenio.com/politica/bajan-presupuesto-de-secretaria-de-cultura-y-turismo-de-edomex-en-2024 | | | | | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| El sector cultural mexicano sufre afectaciones durante la pandemia | Economía | Durante la pandemia el sector cultural se ve afectado, presentándose despidos, cierres de empresas y endeudamiento de las pocas organizaciones sobrevivientes | La crisis durante y después de la pandemia acrecienta la precariedad del sector cultural, dificultando su recuperación y crecimiento | February 5, 2021 | https://corrientealterna.unam.mx/cultura/el-dilema-del-sector-cultural-mexicano-ante-la-pandemia/ | | | | | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| El sector cultural mexicano crece en empleo y aportación al PIB | Economía | El INEGI, a través de la cuenta satélite de la cultura, reportó un incremento del 12.6% en el sector, cuya aportación al PIB y empleos generados se incrementaron en el 2022. El subsector con más crecimiento es el de las artesanías. | A pesar de la crisis postpandemia, el sector cultural se recupera | November 17, 2023 | Las áreas con mayor contribución fueron las artesanías | | | | | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| Se lanza programa Cultura Comunitaria de la Secretaría de Cultura | Administración pública | Este programa federal promueve el ejercicio de los derechos culturales con énfasis en las poblaciones más vulnerables. El programa incluye actividades culturales, publicaciones y semilleros creativos, entre otras actividades | Las políticas públicas pueden contribuir a la reducción de la brecha en el ejercicio de los derechos culturales | February 26, 2019 | https://culturacomunitaria.gob.mx/conoce_mas/semilleros_creativos | | | | | No | No | No | No | No | No | No | Yes | No | No |
| Se realizó un análisis sobre el papel de la conectividad como motor estratégico para el progreso de las industrias creativas en el Sur-Sureste de México. | Economía | La región Sur-Sureste de México se configura como un clúster creativo al reunir una amplia gama de actividades económicas culturales (por ejemplo: gastronomía, sector audiovisual, publicidad, artes escénicas, diseño, entre otros) que tienen el potencial de complementarse debido a su cercanía geográfica. | Banco Interamericano de Desarrollo, junto con The Competitive Intelligence Unit (The CIU) desarrollan el proyecto Punto creativo: Región Sur-Sureste y CDMX, el cual identificó áreas de oportunidad a través de mediciones basadas en la intersección de las Industrias Culturales y Creativas (ICC) y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los estados de Campeche, Ciudad de México (CDMX), Chiapas, Oaxaca y Yucatán. | December 11, 2023 | https://blogs.iadb.org/cultura-arte-creatividad/es/impulsando-la-creatividad-y-la-conectividad-en-la-region-sur-sureste-de-mexico/ | Banco Interamericano de Desarrollo | | | Soon | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|--|--|--|--|-------------------|---|---|----------------|--------|-----|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Lanzamiento cuenta satélite de la cultura | Administración pública, Gestión cultural | La Cuenta Satélite de la Cultura de México (CSCM) es una herramienta que presenta los principales indicadores y agregados macroeconómicos del sector cultural. La CSCM cuantifica los flujos generados por las actividades económicas asociadas con las prácticas culturales. La primera vez que se presentó fue 2008-2011 | “El reporte más reciente se publicó en noviembre del ‘23 y destaca las áreas del sector con mayor crecimiento fueron: artes visuales y plásticas 37.5 % medios audiovisuales 27.4 % artes escénicas y espectáculos 26.0 % libros, impresiones y prensa, con 14.9 % patrimonio cultural y natural, con 14.6 % diseño y servicios creativos, con 10.6%” | January 1, 2008 | https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/default.aspx?pr=19&vr=2&in=18&tp=20&wr=1&cno=2&idr-t=114&opc=t | Sistema de Cuentas Nacionales de México | Player | México | Now | No | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No |
| Incremento de ciudades creativas UNESCO en México | Creatividad, política cultural | La Red Mexicana de Ciudades Creativas se estableció en 2020 y está integrada por Ciudad de México, Ensenada, Guadalajara, Mérida, Morelia, Puebla, Querétaro, San Cristóbal de las Casas y Xalapa. | El objetivo es profundizar en políticas públicas y realizar proyectos de desarrollo urbano sostenible, a través de redes e intercambios profesionales, que incidan directamente en el bienestar de cada una de sus poblaciones y posicionen a México como un país que reconozca a la cultura y a la creatividad como factor estratégico para el desarrollo sostenible. | January 1, 2020 | https://es.unesco.org/ciudadescreativasmx | UNESCO | Player | México | Now | No | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No |
| Déficit de talento creativo en México | Gestión cultural, Mercado Laboral | De acuerdo a datos del INEGI, en el 2018 había más de 800 mil personas con estudios de nivel medio superior y superior sin empleo, pero un estudio de la empresa “Trabajo en Digital” señalaba que existían más de 60 mil 700 vacantes del sector creativo en la Ciudad de México, el Estado de México y Jalisco. Este sector incluía carreras como mercadotecnia, publicidad, relaciones públicas, comunicación, diseño y artes gráficas. | Habla de los factores que afectan la percepción de estos trabajos como el salario, la ubicación, las condiciones de crecimiento y desarrollo dentro de la compañía, o las tareas y responsabilidades que deben llevar a cabo. | September 4, 2018 | https://www.elsolde-toluca.com.mx/local/plataforma-en-linea-oferta-mas-de-60-mil-vacantes-para-egresados-de-carre-ras-creativas-1968729.html | INEGI | Context Setter | México | Now | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |
| Se incrementa la precariedad en el sector cultural en México | Mercado Laboral, Talento | Artículo que explora las condiciones laborales de los artistas visuales y escénicos de la Ciudad de México y las afectaciones que tienen en su vida profesional y personal. La base son 28 entrevistas cualitativas en línea a artistas visuales y actores entre 24 a 41 años de edad, de septiembre de 2020 a febrero de 2021. | “Destaca el promedio mensual de ingresos de 2019: hombres \$15,429 mujeres \$14,893 lo que obliga a estos artistas a tener más de un trabajo para sostenerse, además de la inestabilidad de estos trabajos (temas y leyes de maternidad poco claros), la poca seguridad y deficiente garantía de derechos laborales.” | January 1, 2022 | https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732022000100008 | Universidad Autónoma Metropolitana | Context Setter | México | Now | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|---|--------------------------------------|---|--|-------------------|---|---|----------------|---------------|-----|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Lanzamiento México Creativo | Gestión cultural, Gobernanza | La misión de México Creativo (creado en 2020 por la Secretaría de Cultura) es trazar un modelo de política pública que fomente el entendimiento del sistema de la economía cultural y creativa e impulse su desarrollo a través de procesos formativos, para reactivar y fortalecer el ecosistema cultural y creativo y coadyuvar a mantener su diversidad y sostenibilidad. | Pretende ser un espacio que contribuye al desarrollo sostenible del ecosistema cultural y creativo, al poner en valor a la cultura como elemento central para el bienestar social y biocultural. Trabaja sobre dos líneas estratégicas: Formación (Nodo Creativo) y de Investigación (Observatorio Creativo) | October 1, 2020 | https://mexicocreativo.cultura.gob.mx/ | Secretaria de Cultura | Player | México | Now | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |
| Se realiza foro México Creativo | | Este Foro fue el primer gran esfuerzo de México Creativo, buscando generar diálogo entre gobierno e iniciativa privada para integrar más industrias creativas y fomentar la recuperación de la economía cultural post Covid. | Se habló de establecer una agenda 2030 bajo los lineamientos de desarrollo sustentable de la UNESCO, así como establecer mejores prácticas, sistemas de evaluación y económicos para el mejoramiento del sistema cultural en México. | October 19, 2020 | https://mexicocreativo.cultura.gob.mx/inicio/cooperacion-cultural/foro-mexico-creativo-2020/ | Secretaria de Cultura | Context Setter | México | Far | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |
| Lanzamiento programa Creative Leadership del British Council | Gestión cultural, Liderazgo Creativo | La primera edición del programa Creative Leadership Programme del British Council se llevó a cabo del 16 al 23 de noviembre de 2019 en Londres. El British Council cubrió todos los gastos de viaje, alojamiento, alimentación y transporte. | En ese momento el programa se definía como “un programa de liderazgo cultural cuyo objetivo principal es desarrollar y enriquecer las habilidades de los líderes creativos y culturales para una mejor gobernanza de sus organizaciones y proyectos.” | November 16, 2019 | https://www.britishcouncil.org.mx/resultados-convocatoria-creative-leadership-programme-2019 | British Council | Context Setter | México | Now | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |
| “Informe 2023 del BID en el ámbito de la cultura y la creatividad, donde destacan sus resultados más significativos de la última década” | Creatividad, Cultura, Economía | El Banco Interamericano de Desarrollo ha realizado un trabajo intersectorial en el ámbito de la cultura y la creatividad, involucrando a varios sectores operativos en sus proyectos para estar en toda la cadena de valor. | El enfoque intersectorial ha permitido posicionar a las industrias culturales y creativas como un sector con gran potencial para impulsar la recuperación económica y el desarrollo general de la región. | August 20, 2023 | https://publications.iadb.org/es/10-anos-impulsando-la-cultura-y-la-creatividad-el-compromiso-del-bid-con-las-industrias-culturales | Banco Interamericano de Desarrollo | | Latinoamérica | | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| Bancóldex, el Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior de Colombia, emite el primer bono naranja de América Latina, por 400 mil millones de pesos. | Administración pública, Economía | Los recursos de los bonos naranja fueron canalizados, a través de líneas de crédito, para financiar actividades y proyectos en Colombia en diez industrias: editorial, audiovisual, fonográfica, diseño, software de contenidos, artes visuales, publicidad, agencias de noticias y otros servicios de información, arte escénicas y espectáculos, y turismo y patrimonio cultural material e inmaterial. | La emisión de estos bonos es parte de la estrategia del gobierno de Colombia de apoyar el desarrollo económico del país a través de la llamada Economía Naranja. | November 3, 2018 | https://www.iadb.org/es/noticias/colombia-emite-el-primero-bono-naranja-con-apoyo-del-bid#:~:text=Banco%20de%20desarrollo,del%20Banco%20Interamericano%20de%20Desarrollo | Banco Interamericano de Desarrollo, Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior de Colombia | | Colombia | | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|--|---|---|---|-------------------|---|--|---------------|-----------|------|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Inédito de Design Week México, celebra 9 años de exponer propuestas de diseño en la CDMX. | Diseño | 'Inédito' presentó el trabajo de nueve universidades privadas y más de 100 diseñadoras y diseñadores con Francia y Querétaro como país y estado invitado, respectivamente. | Inédito se ha convertido en un referente para ver los contrastes de propuestas con base en la diversidad de territorios en el país; ahora también se perfila para albergar talento de América Latina. En esta 9a edición se presentó el trabajo de creativxs de Chile, Argentina o Guatemala, entre otros. | October 17, 2023 | https://coolhuntermx.com/industrias-creativas-10-2023-inedito-de-dwm-9-anos-de-exponer-propuestas-diseno-en-la-cdmx/ | Design Week Mexico | | México | | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No | No |
| México participa en mesas de trabajo para generar políticas culturales que fomenten la participación ciudadana | Cultura, Gestión cultural | integrantes de organizaciones comunitarias y representantes de organismos de Cultura de México y participantes de Colombia y Brasil debatieron el modelo latinoamericano de políticas culturales para proponer mejoras. | Se buscó generar insumos para desarrollar un modelo de gestión de política cultural de base comunitaria que pueda implementarse en Guadalajara y Bogotá y que también pueda servir para otras ciudades del mundo. | November 15, 2023 | https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-politicas-culturales-con-participacion-ciudadana-ejes-de-las-jornadas-en-el-centro | Centro Cultural Kirchner | | Argentina | | No | No | No | No | No | No | No | Yes | No | No |
| La contribución de la cultura crece, pero creadores y trabajadores viven crisis | Economía | Resultados del sondeo nacional 2021 de Percepción del impacto de Covid-19 en la economía cultural y creativa de México | Cerca de la mitad de los artistas y demás actores del sector vio mermados sus ingresos en un 75% debido a la pandemia y expone el bajo nivel de ingreso mensual para los trabajadores de la cultura (53% percibe menos de 6 mil pesos al mes y solo el 10.5% supera los 20 mil pesos) | June 1, 2022 | https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/La-contribucion-de-la-cultura-crece-pero-creadores-y-trabajadores-viven-crisis-20220601-0010.html | Anuario Estadístico del Cine Mexicano, Secretaría de Cultura Federal | | México | | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| La empresa creativa The Americas' Creative Innovation Hub está trabajando con clientes nacionales y globales ofreciendo servicios de innovación y liderazgo creativo desde Querétaro | Creatividad, Economía, Liderazgo Creativo | Una empresa queretana se posiciona como un hub de innovación y desarrollo de liderazgo creativo. Ha trabajado con marca país, enfocada a campañas hacia centennials, un programa de posicionamiento para el Bajío y el Banco Mundial. | La evolución en la narrativa de empresas de publicidad, enfocadas a desarrollo de campañas turísticas, con el fin de posicionarse como líderes regionales en innovación y creatividad. | July 6, 2023 | https://www.liderempresarial.com/the-americas-creative-and-innovation-hub-queretaro-el-futuro-creativo-de-las-americas/ | Banco Mundial, The Americas' Creative and Innovation Hub | Crowd | Querétaro | Soon | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |
| UNESCO reconoce a Morelia como Ciudad Creativa de la Música | Cultura, Música | Morelia es la primer ciudad del país en recibir este distintivo y lo atribuyen a las políticas del gobierno estatal, que favorecen la profesionalización de las industrias creativas. | Durante 2023 el gobierno local creó becas, incentivos económicos y talleres de profesionalización para miembros del Ballet Folklórico, la Orquesta y compositores. Además estableció vínculos con otros actores para realizar intercambios de talento. Se plantea el objetivo de largo plazo de ser una ciudad clave en el panorama de industrias creativas | December 27, 2023 | https://www.noventa-grados.com.mx/politica/morelia-se-consolida-como-ciudad-creativa-de-la-musica.htm | Gobierno de Michoacán, Secretaría de Cultura de Michoacán, UNESCO | Player | Michoacán | Now | No | No | No | No | No | No | No | Yes | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|---|---|---|---|-------------------|---|--|---------------|-----------|-----|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| El gobernador de Veracruz, Cuitláhuac García, mandó al pleno legislativo una iniciativa que deroga al Instituto Veracruzano de la Cultura y crea la Secretaría de Cultura | Administración pública, Cultura, Legislación | Esta propuesta transforma la estructura legal e institucional; la nueva Secretaría de Cultura recibiría atribuciones que hoy dependen de la SECTUR | Esta nueva secretaría sería la responsable de promover, impulsar y difundir la diversidad cultural de Veracruz, así como de incrementar el patrimonio cultural e impulsar las industrias creativas locales. Es una acción que deja ver el interés de distintas entidades de impulsar este tipo de industrias. | December 21, 2023 | https://noreste.net/da-en-trada-congreso-a-iniciativa-que-crea-la-secretaria-de-cultura/ | Gobierno de Veracruz, Secretaría de Cultura de Veracruz | Player | Veracruz | Far | No | No | No | No | No | No | No | Yes | No | No |
| Industrias creativas de Jalisco detonan la economía | Administración pública, Economía, Legislación | El estado ya se posiciona como segundo lugar nacional en producción audiovisual y cinematográfica y la legisladora Gabriela Cárdenas Rodríguez (de MC) presentó la Ley de Fomento a Industrias Creativas del Estado de Jalisco. | Un ejemplo de otra entidad que está viendo el valor de la industria en el fomento de desarrollo económico. El objetivo de la ley es el de promover, desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas, así como dejar en la ley las bases de coordinación y colaboración entre los distintos actores del ecosistema creativo para impulsar la creatividad, la innovación, y el crecimiento económico de esta industria. | November 30, 2023 | https://www.eloccidental.com.mx/local/industrias-creativas-locales-de-tonadoras-de-la-economia-11082149.html | Gabriela Cárdenas Rodríguez, Gobierno de Jalisco, Movimiento Ciudadano | Player | Jalisco | Far | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| Edición 2023 de Encuentro Creativo MX, desarrollado por la Cámara de Comercio Italiana | Liderazgo Creativo, Programas Internacionales | Tercera edición de este evento gratuito donde expertos y universidades italianas presentan conferencias sobre diseño, moda, apreciación cultural y oportunidades de educación. | El propósito de esta iniciativa es que la comunidad creativa de México se interese por estudiar en universidades italianas. Tienen alianzas con las principales universidades mexicanas en el sector y buen posicionamiento en diseño. En 2023 sumaron Inteligencia Artificial | October 16, 2023 | https://www.timeoutmexico.mx/ciudad-de-mexico/shopping/encuentro-creativo-2023-conferencias-gratis-moda-diseño-y-tendencias | Cámara de Comercio italiana en México, Embajada de Italia en México | Player | México | | No | No | Yes | No | No | Yes | No | Yes | No | No |
| Puebla presenta su nueva imagen como "Ciudad de diseño" | Ciudades creativas, Liderazgo Creativo | A ocho años de la integración de la ciudad de Puebla en la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO, en la categoría de Diseño, el Gobierno Municipal -que encabeza Adán Domínguez Sánchez- presentó la nueva imagen de "Puebla Ciudad de Diseño" para seguir impulsando sinergias entre el sector público y privado que permitan el desarrollo sostenible de la ciudad y su economía creativa. | La inversión en un nuevo logo y concepto para definir la ciudad y la intención de que todos los habitantes se apropien de ello es una señal del peso que le están poniendo como potencial polo de desarrollo. En combinación con otras iniciativas como "ciudad de las ideas" se puede destacar el intento de descentralizar el sector, fuera de la CDMX | December 25, 2023 | https://municipiospuebla.mx/nota/2023-12-25/puebla/ayuntamiento-de-puebla-presenta-nueva-imagen-de-puebla-ciudad-de-dise%C3%B1o | Gobierno municipal de Puebla, UNESCO | Player | Puebla | | No | No | Yes | No | No | Yes | No | Yes | No | No |
| The Americas' Creative and Innovation Hub: Querétaro | Liderazgo Creativo | Hub fundado en el 2023 con sede en Querétaro con la intención de crear, impulsar, así como desarrollar proyectos de alto impacto global y plataformas alternas que representen el futuro de las Américas. | Además de generar trabajo y funcionar como agencia para clientes, el Hub también trabaja sobre la aplicación de modelos académicos, técnicas creativas, principios de innovación y estrategias de comunicación para proyectos sociales como el del Global Fund para combatir la malaria. | July 6, 2023 | https://www.liderempresarial.com/the-americas-creative-and-innovation-hub-queretaro-el-futuro-creativo-de-las-americas/ | The Americas' Creative and Innovation Hub | | Querétaro | | Yes | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|--|-------------------------------------|---|---|------------------|---|--|----------------|--------|------|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Columna de opinión: La economía naranja es el secreto exportador mejor guardado | Economía | En palabras del autor: México destaca como un país con un potencial sin límites en la Economía Naranja. Con su rica herencia cultural, talento creativo y ubicación geográfica estratégica, México está bien posicionado para impulsar este sector y convertirse en un referente global en la economía creativa. | En la industria audiovisual mexicana en 2022 se registró una inversión extranjera de más de \$680 millones de dólares solo en series y películas. Además, se proyecta que esta cifra podría duplicarse en los próximos 3 años. El artículo señala la necesidad de implementar políticas que permitan aprovechar las ventajas que tiene el país para generar derrama económica | June 2, 2023 | https://www.forbes.com.mx/mexico-la-economia-naranja-es-el-secreto-exportador-mejor-guardado/ | Iskali Capital Group | Context Setter | México | | No | No | Yes | No | No | Yes | No | No | No | No |
| CREA: Programa para potenciar liderazgo y creatividad | Creatividad, Liderazgo Creativo | Un programa que nace en el 2008 para acercar a los alumnos de la carrera de comunicación al mundo profesional a través de visitas, alianzas, eventos y encuentros con líderes de la industria del entretenimiento y comunicación. | Busca preparar alumnos con materias para liderazgo creativo y vincular a los alumnos con empresas grandes como Google, Coca-Cola, Walt Disney, etc | January 1, 2008 | https://www.anahuac.mx/mexico/noticias/Lideres-en-la-comunicacion-conoce-CREA | Universidad Anáhuac del Norte | | México | | Yes | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |
| China es el principal proveedor de insumos y materias primas para las Industrias Creativas en México | Economía, materias primas | China encabezó las fuentes de importaciones mexicanas de productos que forman parte de las industrias creativas, con envíos por 2,007 millones de dólares en 2022, un alza interanual de 12%, de acuerdo con datos de la Organización Mundial de Comercio (OMC). | Hasta 2012, este liderazgo estaba en manos de Estados Unidos y desde 2017 China ha ocupado el primer lugar | July 20, 2023 | https://www.eleconomista.com.mx/empresas/China-principal-proveedor-para-Mexico-en-industrias-creativas-20230720-0121.html | Gobierno Chino | Subject | México | | No | No | Yes | No | No | Yes | No | Yes | No | No |
| Las 10 habilidades laborales con más demanda en las empresas de México | Liderazgo Creativo, Mercado Laboral | Estudio del Foro Económico Mundial (El futuro de los trabajos) que señala al liderazgo creativo como la segunda habilidad laboral más demandada en México (detrás del pensamiento analítico) | Resalta la importancia del pensamiento creativo y su relación con el pensamiento analítico, en un momento en donde la tecnología está automatizando procesos y tareas. | may 6, 2023 | https://elceo.com/liderazgo/estas-son-las-10-habilidades-laborales-con-mas-demanda-en-las-empresas-de-mexico/ | Foro Económico Mundial (WEF) | | México | | Yes | Yes | No | No | No | No | No | No | No | No |
| Reflexionan retos de la gestión cultural | Gestión cultural | Se habla del crecimiento de los gestores culturales en México, como una profesión que busca consolidarse. | En 1995 solo existían dos programas académicos de gestión de la cultura y para marzo de 2023, ya son 89. Pero este crecimiento va desfasado en los intereses políticos y económicos del País en cuanto oportunidades de empleo. | October 22, 2023 | https://www.reforma.com/reflexionan-retos-de-la-gestion-cultural/ar2697448 | Red Universitaria de Gestión Cultural México | | México | Soon | No | No | No | No | No | Yes | No | Yes | No | No |
| Facebook, UNESCO y la Secretaría de Cultura Federal presentan programa para reactivar las industrias creativas | Alianza, Creatividad | Con el apoyo de la iniciativa México Creativo, Facebook - hoy META- desarrolló una oferta de talleres para que los diferentes sectores de la economía creativa utilicen mejor las herramientas digitales de Facebook e Instagram para amplificar su trabajo. Los temas se concentraron en: estrategias para construir comunidades en línea, así como prácticas para generar recursos a partir de la creación de contenido original. | Meta ha puesto particular interés en ser un jugador relevante para la difusión y comercialización de creadores de contenido y creativos. Estas iniciativas le permiten ampliar la red de usuarios que utilizan sus plataformas para monetizar. | may 20, 2021 | https://www.gob.mx/cultura/prensa/presentan-programa-para-reactivar-las-economias-creativas-y-culturales-en-mexico | Secretaría de Cultura Federal, The Americas' Creative and Innovation Hub, UNESCO | Player | México | | No | Yes | No | No | No | Yes | No | Yes | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|---|--|--|---|-------------------|---|--|----------------|---------------|------|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| El Liderazgo que necesita México Hoy | Liderazgo Creativo | Una columna escrita por Luis E. Durán Luján, Presidente del Comité de Difusión de Coparmex hablando de las características de un líder así como su capacidad para visualizar el futuro y trazar un camino hacia él. | Menciona características relevantes para un liderazgo efectivo como la resiliencia, la capacidad de innovar pero sobre todo fomentar el cambio. Expone la necesidad de generar nuevas ideas, enfoques creativos y una voluntad de cambiar, ya que con un liderazgo efectivo, México puede encontrar su camino hacia un futuro de prosperidad y crecimiento. | August 7, 2023 | https://coparmex.org.mx/el-liderazgo-que-necesita-mexico-hoy/ | Coparmex | Context Setter | México | Soon | Yes | No | No | No | Yes | No | No | No | No | No |
| Fundación SURA lanza convocatoria para proyectos culturales en Latinoamérica | Cultura | La convocatoria "Cultura Latinoamérica", busca la creación y visibilización de proyectos culturales y artísticos en la región, además de propiciar escenarios adecuados para la sostenibilidad y proyección de las organizaciones culturales. La convocatoria entregará hasta 100,000 USD a proyectos de dos organizaciones culturales provenientes de los países donde SURA tiene presencia (México, Colombia, El Salvador, República Dominicana, Panamá, Brasil, Perú, Chile y Uruguay). | La iniciativa privada aportado su contribución a través de la promoción del arte y la cultura en América Latina, a las sociedades en las que está presente con sus negocios | January 2, 2024 | https://www.diario-libre.com/revista/cultura/2024/01/02/fundacion-sura-lanza-convocatoria-para-proyectos-culturales-en/2565811 | Fundación SURA | | Latinoamérica | Soon | Yes | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| Gobierno de Querétaro anuncia la construcción del Centro de Innovación y Tecnología Creativa BLOQUE | Administración pública, Centro de innovación, Economía, Liderazgo Creativo | La expectativa es que este nuevo hub, el más grande de América Latina, sea "la entrada del Municipio de Querétaro al futuro", al propiciar la llegada de nuevas inversiones y detonar el talento queretano, mediante la implementación de las cuatro "E": Educación, Emprendimiento, Empleo y Entretenimiento. | Querétaro está realizando inversión significativa para impulsar el talento creativo, con énfasis en videojuegos, IoT y realidad virtual. Este hub se anunció en el marco de Queretaverso, evento enfocado a desarrolladores locales de videojuegos y espacios de realidad híbrida. | August 3, 2022 | https://www.radio-formula.com.mx/queretaro/2022/8/3/bloque-concentrara-esfuerzos-de-industria-creativa-digital-luis-na-va-726419.html | Altered Venture, Gobierno de Querétaro | Player | Querétaro | Far | No | Yes | Yes | No | No | Yes | No | Yes | No | No |
| Presentación del Directorio Comercial y Estadístico de Servicios Creativos Digitales: Agentes Digitales | Liderazgo Creativo, Servicios Creativos Digitales | El objetivo de este directorio es visibilizar las capacidades y saberes del sector, dinamizar las interacciones al interior de las redes creativas, abrir puntos de acceso a los mercados especializados y generar datos estadísticos que informen las políticas públicas en materia de economía creativa digital. El registro es gratuito y autogestivo. | Se trató de un trabajo colaborativo entre la Secretaría de Cultura Federal, El Centro de Cultura Digital y las instituciones de cultura de Jalisco, Yucatán, Hidalgo y CDMX con asesoría del INEGI y el BID. Reconoce el valor de crear lazos entre creativos para fortalecer la cadena e incrementar oportunidades. Es el primer directorio en su tipo. | February 24, 2021 | https://www.gob.mx/cultura/prensa/el-centro-de-cultura-digital-presenta-el-directorio-comercial-y-estadistico-de-servicios-creativos-digitales-agentes-digitales | Banco Interamericano de Desarrollo, Centro de Cultura Digital, INEGI, Institución de Cultura de Yucatan, Institución de cultura de Hidalgo, Institución de cultura de Jalisco, Institución de cultura de Nuevo León, Secretaría de Cultura Federal | Player | México | | No | No | Yes | No | Yes | Yes | No | No | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|---|--|--|---|------------------|---|---|---------------|---------------|------|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| IMCINE presenta los resultados de la sexta convocatoria del Estímulo a la Creación Audiovisual en México y Centroamérica para Comunidades Indígenas y Afrodescendientes (ECAMC) | Comunidades indígenas y afrodescendientes, Convocatoria, Programas Internacionales | en el ECAMC se impulsan los proyectos de cineastas de los pueblos originarios y afrodescendientes en los que se narran historias desde la voz y mirada de sus comunidades. Se convocan a artistas de México y Centroamérica y los ganadores tienen acceso a talleres, asesorías, acompañamiento y un premio económico. | Al momento se han generado 60 películas con el apoyo de la iniciativa y se da voz a narrativas que difícilmente tienen acceso a recursos. | January 3, 2024 | https://www.gob.mx/cultura/prensa/el-imcine-presenta-los-resultados-de-la-sexta-convocatoria-del-ecamc?idiom=es | IMCINE, Secretaría de Cultura Federal | Player | Centroamérica | | No | No | Yes | Yes | Yes | No | No | No | No | No |
| La Secretaría de Cultura de Querétaro anunció la creación del Clúster de las industrias Culturales y Creativas | Administración pública, Ciudades creativas, Clúster creativo | Es un proyecto en vías de consolidación que busca aglutinar a artistas de todas las expresiones culturales del estado. | Un esfuerzo más de la entidad por tratar de consolidar a las industrias creativas, este clúster estaría dirigido por la presidenta del Club de Industriales | July 31, 2023 | https://www.diariodequeretaro.com.mx/local/anuncian-cluster-de-las-industrias-culturales-y-creativas-10464182.html#! | Gobierno de Querétaro, Secretaría de Cultura de Querétaro | Player | Querétaro | | No | No | Yes | No | No | No | No | Yes | No | No |
| Nace la Red Iberoamericana de Economía Creativa y Cultural | Gestión cultural, Gobernanza | La RIECC formada en España con el apoyo de la Secretaría General Iberoamericana (donde participa México) está orientada hacia la investigación, la formación, la difusión y el emprendimiento en materia de Industrias Culturales y Creativas (ICC). | La Red está abierta a la participación de organismos públicos y entidades del ámbito gubernamental. Prevé la promoción de hubs creativos, el impulso de una red de unidades de producción-distribución cultural que fomente el auge del mercado laboral en las ciudades iberoamericanas que deseen sumarse y el fomento del estudio de la situación actual y perspectivas del sector en cada uno de los países de Iberoamérica. | June 10, 2023 | https://www.segib.org/nace-la-red-iberoamericana-de-economia-creativa-y-cultural/ | Red Iberoamericana de Economía Creativa y Cultural | | Iberoamérica | Soon | Yes | No | No | No | Yes | No | No | No | No | No |
| En México ¿cuánto vale la cultura y la creatividad? | Creatividad, Cultura, Economía | Aunque las actividades culturales y creativas constituyen en sí mismas un sector de la actividad económica, la creatividad se convierte en un capital intangible cuyo valor debe ser explorado desde la Ciencia Económica y abordado por la Política Económica de todo un país | Del porcentaje que aportan las industrias culturales y creativas al PIB, el 44 por ciento anual corresponde a la Economía Sombra (el cúmulo de bienes y servicios informales, ilegales y digitales que no son detectados por las mediciones oficiales) | November 7, 2023 | https://www.reforma.com/en-mexico-cuanto-vale-la-cultura-y-la-creatividad/ar2702922 | Tecnologías de la Información y la Comunicación | | México | Soon | No | Yes | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| La Inteligencia artificial y su importancia en el ámbito de las industrias creativas y culturales | Creatividad, Cultura, Inteligencia Artificial | La IA no sólo ha cambiado la forma en que creamos y consumimos contenidos de artes y comunicaciones visuales, música, literatura, cine o producciones sonoras, sino que también ha provocado que se estén abriendo nuevas oportunidades para la formación y el desarrollo profesional. | La unión de la IA y la creatividad humana está dando lugar a una disrupción en el arte y la cultura y los profesionales que sepan usar herramientas de AI, podrán tener menor incertidumbre en su empleo que quienes no las usan. Pero no sólo requiere habilidades técnicas, sino también una profunda comprensión de las implicaciones éticas. | August 15, 2023 | https://upress.mx/ desarrollo-humano-y-social/10993-la-inteligencia-artificial-y-su-importancia-en-el-ambito-de-las-industrias-creativas-y-culturales-2 | Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla | | Puebla | Soon | No | Yes | Yes | No | No | No | No | No | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|--|--------------------------|---|--|-------------------|---|------------------------------------|---------------|----------------|------|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Inversión sistémica para el cambio social | Cambio Social, Inversión | La inversión sistémica busca afrontar el desafío de trabajar en complejidad. Comienza con la búsqueda de comprender los actores, las interconexiones y las dinámicas en cualquier contexto dado, pregunta cuál es la naturaleza real del cambio que se desea y/o exige, y luego determina cómo se podría asignar el capital financiero para permitir dicho cambio. | “Systemic Investing” reta al modelo tradicional de invertir en un solo síntoma en lugar de las causas de raíz para un retorno de inversión. Es una forma diferente de enmarcar y comprender la naturaleza del cambio necesario, no sólo aumentando la cantidad de capital disponible para abordar cuestiones sistémicas, sino también considerar cómo se utiliza el capital de inversión junto con otras formas de capital financiero y no financiero. | December 12, 2023 | https://ssir.org/articles/entry/systemic_investing_for_social_change# | Stanford Social Innovation Review | | Estados Unidos | Soon | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| La Creatividad Cultural y su valor real en la Cultura | Creatividad, Cultura | La creatividad cultural es la capacidad o habilidad para inventar o crear cosas, que pueden ser objetos físicos, ideas, representaciones, propuestas escénicas, pasos de danza, etc. Se trata de la posibilidad de generar nuevos conceptos, ideas o asociaciones entre ellos, lo cual conduce a nuevas soluciones a los problemas e innovaciones que pueden contribuir o no en el desarrollo de cultura. | La creatividad cultural juega un rol vital en la evolución y el desarrollo social, en la construcción de la identidad cultural de los colectivos y en el desarrollo de herramientas y soluciones novedosas y originales. Las labores culturales dependen en gran medida de este talento que funciona como el insumo principal del desarrollo cultural de las diversas manifestaciones. | February 27, 2023 | https://www.wiljime-nezkuko.com/post/la-creatividad-cultural-y-su-valor-real-en-la-cultura | | | México | Now | Yes | No | No | No | No | No | No | No | No | No |
| Brechas de género: trabajo femenino en sectores culturales y creativos | Creatividad, Cultura | La brecha de género se ve afectada por condiciones contextuales como la escasez de recursos, la inestabilidad financiera, la falta de personal especializado y la carencia de información; problemáticas vinculadas a la precariedad, informalidad y falta de profesionalización en estos sectores. Además, la desvalorización relativa del sector cultural en comparación con otras áreas económicas también contribuye a la brecha de género, ya que se percibe que la presencia predominante de mujeres en la economía creativa está asociada con dicha desvalorización. | La reducción de la brecha de género en los sectores culturales y creativos puede tener un efecto multiplicador en otros ámbitos, ya que puede inspirar a otras industrias y sectores a trabajar en la igualdad de género | March 12, 2023 | https://publications.iadb.org/es/brechas-de-genero-trabajo-femenino-en-sectores-culturales-y-creativos | Banco Interamericano de Desarrollo | Player | Latinoamérica | Now | Yes | No | No | No | No | No | No | No | No | No |
| Beca Tec de Monterrey al talento creativo | Liderazgo, educación | “La Beca al Talento Creativo reconoce y apoya a estudiantes destacados con mentes brillantes y creativas. Está enfocada a todo el ecosistema de las Escuelas de Arquitectura, Arte y Diseño, y de Humanidades y Educación, en las carreras de: Arquitectura, diseño, periodismo, arte digital etc. “ | Una muestra del valor que se le da a las industrias creativas desde las universidades, pese a que todavía no se traslada a la economía | October 6, 2023 | https://issuu.com/tecdemy/docs/btc_preguntas_frecuentes_edoc-tubre022_fr=sNjUxOT-YOODE5MjM | Tec de Monterrey | Player | México | Now | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|---|-----------------------------|---|--|-------------------|---|---|---------------|---------------------------|------|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Puebla fue sede de la Cumbre de Emprendimiento e Innovación 2023 | Emprendimiento | Un esfuerzo del gobierno local para sumarse al momento histórico de innovación y emprendimiento que sucede a nivel internacional, para aplicar una visión social, para transformar la economía y la política y sumarse así al desarrollo tecnológico y científico que está sucediendo. | La Cumbre también sirvió para apoyar la creación del Clúster de Educación y Desarrollo de Talento en Puebla, además de contar con el apoyo de Fundación Azteca para ofrecer talleres ((Pensamiento creativo y liderazgo, Impulso a emprendimientos turísticos sostenibles, etc.) y conferencias gratuitas | November 28, 2023 | https://municipiospuebla.mx/nota/2023-11-28/puebla/puebla-fue-sede-de-la-cumbre-de-emprendimiento-e-innovacion-2023 | Fundación Azteca, Gobierno de Puebla | | Puebla | Now | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| CAF busca potenciar economías culturales y creativas en América Latina y el Caribe | Cultura, Liderazgo Creativo | El evento "Cultura Popular, Economía Creativa y Desarrollo Local" fue para discutir los desafíos y oportunidades para las economías creativas y culturales en América Latina y Caribe. (de acuerdo a UNESCO, en 2022 aportaron 3.1% del PIB y 6,2% del empleo a nivel global). El CAF reconoce que la cultura no sólo genera economía, sino que desempeña un papel crucial en el contexto social, en las políticas públicas y en el desarrollo de los países. | El trabajo del CAF se basa en la importancia de fortalecer las políticas públicas sectoriales, poner en valor las manifestaciones culturales, promover proyectos de regeneración urbana, consolidar barrios creativos y construir espacios públicos y colectivos para la difusión, creación, aprendizaje e intercambio cultural, que apalanquen la innovación, el turismo sostenible, y la productividad. | December 7, 2023 | https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2023/12/caf-busca-potenciar-economias-culturales-y-creativas-en-america-latina-y-el-caribe/ | Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe | Player | Latinoamérica y el Caribe | Soon | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| Repensar las políticas para la creatividad: plantear la cultura como un bien público global | Creatividad, Cultura | Reporte de la UNESCO que presenta los desafíos que hay que afrontar para garantizar la preservación de la diversidad de las expresiones culturales en el mundo y que la ayuda al desarrollo dedicada a la cultura y el ocio está en declive y que, aunque el flujo de bienes y servicios culturales a nivel mundial sigue aumentando, se ha avanzado muy poco en la solución de la gran disparidad existente entre los países desarrollados y los países en desarrollo. | Señala que en los países de los que se dispone de datos, los ingresos de las industrias culturales y creativas disminuyeron entre un 20% y un 40%. Propone que se estudie la posibilidad de establecer un salario mínimo en el empleo cultural, así como mejores planes de pensiones y subsidios de enfermedad para los autónomos. Menciona como urgente la necesidad de diseñar sistemas de remuneración más justos para los artistas por los contenidos consumidos en línea, ya que los ingresos digitales no compensan la fuerte caída de ingresos provocada por la falta de eventos en vivo. | February 1, 2022 | https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380479 | UNESCO | | Mundial | Now | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|---|---------------------------------|--|--|-------------------|---|---|---------------|-------------|------|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| México tiene un gran potencial en la economía creativa | Creatividad, Economía | Define a la economía creativa como toda aquella actividad que añade valor en la producción de bienes y servicios a través de contenido creativo. Señala que estas actividades aportan más del 50% del PIB en las grandes ciudades como la CDMX. Muchos son servicios avanzados de actividades creativas y que tienen un impacto importante en actividades productivas. Las zonas metropolitanas de México concentran el 90% de la actividad creativa del país. Uno de cada 10 empleos en estas metrópolis está asociado a las actividades creativas. | La economía creativa tiene mayores posibilidades de desarrollarse en las ciudades como la CDMX, que concentran empresas con alto contenido tecnológico y creativo, y atraen a su vez gente talentosa, lo que permite que las ideas puedan fluir y transmitirse con mayor rapidez entre las personas, facilitando la producción de actividades creativas. | April 20, 2022 | https://www.cronica.com.mx/academia/mexico-gran-potencial-economia-creativa.html | Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias de la UNAM | | CDMX | Now | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| Cultura: elemento esencial para el desarrollo económico inclusivo de sociedades: UNESCO | Cultura, Economía | En la Tercera Semana Digital de Economía Creativa en Tabasco, se expresó que la cultura es un elemento esencial para la sostenibilidad ambiental y el desarrollo económico inclusivo de las sociedades y la economía creativa es uno de los sectores de más rápido crecimiento a nivel mundial, ya que contribuye con el 3% del Producto Interno Bruto. La defensa de la economía creativa dentro de la UNESCO se basa en tres principios: transformación digital y remuneración equitativa; derechos económicos y sociales de los profesionales de la cultura y trabajar juntos para hacer alianzas interagencias y proyectos participativos. | En Tabasco las artesanías juegan un papel muy importante como industrias culturales y creativas en el estado, y de acuerdo con la Cuenta Satélite de Cultura a nivel nacional, el sector cultural generó 724 mil 453 millones de pesos en el año 2020, de los cuales, las artesanías aportaron 138 mil millones de pesos. | September 4, 2023 | | UNESCO | | Tabasco | Now | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| Impact Investing in the Cultural and Creative Sectors | Creatividad, Cultura, Inversión | “Reporte sobre “la inversión de impacto” como una herramienta para aprovechar el potencial de los sectores cultural y creativo. Este tipo de inversión proviene principalmente de fundaciones, agencias gubernamentales y de oficinas familiares o individuos con mucho patrimonio y de intermediarios como administradores de fondos que pueden ayudar a cerrar la brecha entre los inversores y empresas sociales de primera línea.” | “La inversión de impacto es una herramienta que tiene el potencial de fortalecer la conexión entre la cultura subsidiada y las industrias creativas comerciales, al fomentar la adopción de diferentes leyes, la creación de prototipos de nuevas herramientas de inversión y el apoyo el desarrollo de nuevas asociaciones y modelos de colaboración.” | November 1, 2023 | https://upstartco-lab.org/wp-content/uploads/2023/12/creative-pec-report-impact-investing-in-the-cultural-and-creative-sector-pdf.pdf | Newcastle University, Royal Society of Arts | | Reino Unido | Soon | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|---|--|--|---|------------------|---|---|---------------|------------|------|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| La Colección FEMSA en el Festival Internacional Cervantino | Alianza, Fundación empresarial | Fundación FEMSA presentó una exposición en el marco del FIC enfocada a arte y comida. La exposición combinó piezas de la Colección FEMSA con el trabajo de la co-curadora Dea López quien es investigadora artística, curadora y https://www.animalgourmet.com/2020/09/16/sabores-de-mexico-fogones-mx/ . Resalta que se curó con la organización CO.MERR na residencia de investigación que aborda los procesos del arte y la comida | Resulta interesante la colaboración entre actores como el FIC, Fundación FEMSA y CO.MERR para generar experiencias culturales distintas, sensoriales y amplificando los artistas | August 28, 2023 | https://es-us.vida-estilo.yahoo.com/colecci%C3%B3n-femsa-ficg-viaje-sensorial-152529793.html | CO.MEER, Festival Internacional Cervantino, Fundación FEMSA | Player | Guanajuato | Now | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |
| Fundación FEMSA lanza reto “videos for change” para jóvenes en León | Convocatoria, Fundación empresarial, innovación social | Fundación FEMSA apoyó la participación de 499 jóvenes leoneses en la competencia australiana Videos for Change para crear videominutos sobre temas como abuso sexual, feminicidio, cambio climático. | Fundación FEMSA expande el tipo de proyectos creativos con los que se involucra, tanto en demográfico como en temática | June 28, 2023 | https://www.am.com.mx/leon/2023/6/28/cual-es-el-mejor-vota-por-los-estudiantes-leoneses-que-participan-en-videos-for-change-666420.html | Fundación FEMSA | Player | León | Now | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |
| British Council apoya a jóvenes emprendedores con su “creative bootcamp” | Creatividad, Emprendimiento, Liderazgo Creativo | Convocatoria de 2022 para el creative bootcamp que de acuerdo al mensaje está dirigido a emprendedores creativos y culturales para diseñar y fortalecer sus ideas de negocio. | Poca diferenciación entre las iniciativas del programa Creative Collective tienden a generar confusión sobre a quién va dirigido y qué cambio se espera | January 6, 2023 | https://conexion360.mx/british-council-apoya-a-emprendedores-culturales-con-su-creative-bootcamp/ | British Council | Player | México | Now | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |
| Convocatoria de beca Jumex 2024 | Convocatoria, Economía, Liderazgo Creativo, artistas, beca | La beca Jumex se ha consolidado como un apoyo importante dirigida a estudiantes mexicanos interesados en realizar estudios de posgrado en disciplinas como artes visuales, curaduría, educación artística, restauración y conservación, historia y teoría del arte, así como en gestión y administración cultural | Crecimiento de la beca y el interés por participar. Consolidación del liderazgo de la fundación en el sector | January 25, 2024 | https://www.infobae.com/mexico/2024/01/25/becas-jumex-2024-convocatoria-requisitos-y-resultados/ | Fundación Jumex | Player | México | Soon | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |
| Serie de entrevistas Caliope con gestoras culturales: el artista como gestor cultural | Comunidad de mujeres, Gestión cultural, Liderazgo Creativo | La Red de Gestoras Culturales tiene un espacio de entrevistas llamado Caliope, donde entrevista a gestoras culturales para compartir qué retos enfrentan y cómo los resuelven. La comunidad ofrece recursos a gestoras para avanzar en colectivo. En esta edición se toca el tema de los artistas como gestores culturales, a falta de apoyos. | Estos liderazgos de mujeres gestoras culturales, muchas artistas del interior de la república, con proyectos que no obtienen visibilidad de gestores reconocidos se abren paso en colectivo, generan un cambio en esferas que no necesariamente están siendo alcanzadas por los programas grandes | December 6, 2023 | https://www.facebook.com/gestoras-culturales.Mx/videos/3159922437649485 | Red de Gestoras Culturales | Player | México | Soon | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|---|--|--|--|--------------------|---|--|----------------|---------|------|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Postura del GRECU a las campañas | Administración pública, Gestión cultural | El Grupo de Reflexión sobre Economía y Cultura declara que la campaña presidencial en temas de cultura empezó el 8 de junio de 2023 con la designación de figuras como Susana Harp, Regina Orozco y Consuelo Saizar. Resalta que el grupo tiene incidencia con cualquiera de las representantes, por lo que tendría incidencia en el futuro de políticas culturales. | Este grupo, formado en 2009, ha tenido incidencia de forma transversal en las políticas culturales, esto refleja que “los actores comunes” seguirán encontrando caminos para mantenerse en la burocracia cultural, mientras tengan camino. | December 19, 2023 | https://www.elsoldemexico.com.mx/analisis/el-grecu-y-las-campanas-culturales-11156998.html | Grupo de Reflexión sobre Economía y Cultura | Subject | México | Now | No | No | No | No | No | No | No | Yes | No | No |
| Degeneración Espontánea anuncia asesorías y acompañamiento para aprender herramientas de gestión cultural para artistas en disidencia | Gestión cultural, Liderazgo | Degeneración Espontánea propone hacer gestión cultural distinta, entendiendo que los artistas en las disidencias tienen que tener otro trabajo y muchas veces no tienen tiempo para hacer trámites, atender convocatorias etc. | Artistas y gestores desde el oficio seguirán ofreciendo servicios desde la cultura del cuidado económico, psicológico y emocional. Disidencias atendiendo a las disidencias | February 7, 2024 | https://www.tiktok.com/@degeneracion.espontanea/video/7332937519551515909?r=1&t=8jh0Xrnfxyg | Degeneración Espontánea | Context Setter | CDMX | Far | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |
| Colectivo Lxsqueno hace sátira sobre la desigualdad en el arte y el poco acceso a becas como el FONCA | Cambio Social, disidencia | La aspiración al FONCA se vuelve meme para artistas de la disidencia cuir, LGBTQ+, usando el concepto de resentimiento como parte de su narrativa | Artistas y colectivos de la disidencia crean sus propios espacios y dejan de aspirar a los fondos, becas y apoyos gubernamentales para la creación y gestión de proyectos | September 30, 2021 | https://www.instagram.com/p/CUdqLfjrCXg/?img_index=1 | Lxsqueno | Context Setter | CDMX | Soon | Yes | No | No | No | No | No | No | No | No | No |
| Colectivo Codic-e denuncia malas condiciones de pago y que renunciaron a un proyecto con PEMEX | Precariedad | El colectivo denunció en su Tiktok las malas condiciones de pago (60 días a 6 meses) | Gestores culturales y colectivos más jóvenes seguirán utilizando sus canales digitales para denunciar las malas condiciones laborales, entendiendo que pierden menos que aceptando pagos tan largos | August 8, 2023 | https://www.tiktok.com/@codic_e/video/7262870231138274565 | Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior de Colombia, Colectivo Codic-e | Context Setter | CDMX | Far | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |
| Fundación Fleishman impulsa economía creativa y cultural para líderes creativos de Tampico | Gestión cultural, Liderazgo Creativo | Se seleccionaron a 15 líderes creativos (en colaboración con Impact Hub) para un programa con el propósito de catalizar a los creadores de proyectos y emprendimientos en Tampico. | El programa “Talento Creativo” seleccionó emprendedores de la zona y contó con la participación de 25 proyectos, de los cuales se reconoció a 3 ganadores con un fondo semilla (200,000 pesos repartidos entre los ganadores) para impulsar su emprendimiento. | August 7, 2023 | https://fundacionfleishman.org/fundacion-fleishman-e-impact-hub-reconocen-el-talento-creativo-y-cultural/ | Fundación Fleishman Tampico | Player | Tampico | Now | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| Gestoras culturales critican la popularización del sector sin profundidad | Gestión cultural | En un ensayo, gestoras culturales comparten su experiencia estudiando los primeros programas en el país y su preocupación por la popularización del concepto, sin claridad de a qué se refiere. | “Gestión cultural” puede perder relevancia, pues tener el título no garantiza que detone acciones colectivas o incluso resultados concretos | March 16, 2023 | https://redgestoras culturales.com/2023/03/16/ensayos/ | Red de Gestoras Culturales | Context Setter | México | Soon | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|---|---|--|---|------------------|---|--|---------------|-----------------|------|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| México fue el tercer país en implementar proyecto piloto para medir los Indicadores Temáticos de la Unesco para medir la cultura | Gobernanza | Estos indicadores, que se pusieron en práctica en la ciudad de Mérida, Yucatán, para medir e identificar tendencias, evaluar y evidenciar la contribución de la cultura y la creatividad para mejorar la calidad de vida de las personas y así fortalecer las políticas culturales y facilitar la integración de la dimensión cultural en las políticas de desarrollo sostenible nacional y local. | Dentro de los indicadores a evaluar estuvo la gobernanza y el desarrollo de políticas públicas. Las ciudades elegidas fueron Mérida, San Cristóbal de las Casas y Puebla, cuyos resultados se plasmaron en la agenda 2030. A nivel local hay poco seguimiento de los resultados, más allá de lo que se integró al documento | October 17, 2022 | https://www.angulo7.com.mx/2022/nacional/mexico-medira-apor-te-de-cultura-en-agenda-2030/452379/ | Gobierno de Chiapas, Gobierno de Puebla, Gobierno de Yucatán, UNESCO | Subject | México | Soon | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No | No |
| Presentación del libro Agentas culturales del siglo XX | Cultura, Gestión cultural, Liderazgo Creativo | Académicas de la UNAM compilaron 20 ensayos para dar visibilidad al rol de las agentas culturales y el futuro que ven para sus liderazgos | Es el primer libro en su tipo que se aborda desde la perspectiva de las gestoras culturales, sus aportaciones y los retos que enfrentan | April 21, 2024 | https://www.cronica.com.mx/cultura/presentan-libro-agentas-culturales-siglo-xx-visibiliza-trabajo-20-mujeres.html | Universidad Nacional Autónoma de México | Player | México | Soon | No | No | No | No | No | No | No | No | No | Yes |
| Consejo Nacional de la Danza en México envía 12 demandas a candidatos presidenciales para impulsar el sector | Administración pública, Gobernanza, política cultural | Miembros de la comunidad de la danza en el país proponen una ruta para depender menos del estado, mejorar política pública y fortalecer el sector en el siguiente sexenio. El Consejo ya tiene una organización por Enlaces estatales y trabaja para impulsar acciones de gobernanza que deriven en mayor independencia. | Es un esfuerzo organizado desde el sector que busca una solución de largo plazo, incluyendo distintos modelos de gobernanza, financiamiento y apoyos. Podría replicarse en otras disciplinas. | April 28, 2024 | https://diariodecolima.com/noticias/detalle/2024-04-28-hacen-llamado-en-pro-de-la-danza-a-gobernantes-candidatos-y-candidatas-de-mxico | Consejo Nacional de la Danza | Subject | México | Far | No | No | No | No | No | No | No | Yes | No | No |
| Nacimiento del Consejo Municipal para la Cultura y las Artes en Puerto Vallarta | Administración pública, Gobernanza | Se tomó protesta al primer Consejo Municipal para la Cultura y las Artes en Puerto Vallarta, que será un órgano auxiliar del Instituto Vallartense de Cultura para definir la política cultural | Es el primer consejo ciudadano de cultura que se instaura en los 125 municipios del estado. Destaca su composición diversa considerando distintas disciplinas artísticas además de patrimonio cultural. Un esfuerzo a nivel municipal en un estado que ha intentado legislar política pública que impulse la cultura. | January 18, 2023 | https://jalisco.quadratin.com.mx/cultura/nace-el-consejo-municipal-para-la-cultura-y-las-artes-de-puerto-vallarta/ | Gobierno de Jalisco | Player | México | Now | No | No | No | No | No | No | No | Yes | No | No |
| La UNESCO y el municipio de San Luis Potosí construyeron la "carta de la Cd de San Luis Potosí por los Derechos Culturales" | Gobernanza, derechos culturales, política cultural | Después de múltiples mesas de trabajo y consultas se realizó esta declaratoria que fue vinculada al reglamento cultural municipal para reconocer, garantizar y promover los derechos culturales, el derecho a la ciudad y la revitalización de la diversidad de las expresiones culturales, abriendo nuevas posibilidades de desarrollo sostenible. | Este documento parte desde una perspectiva que reconoce la cultura como una dimensión central en todos los campos de la vida y la relación del entorno, considera que debe incorporarse en la gobernanza, políticas públicas, economía y reconocer la diversidad en todas sus dimensiones. | April 2, 2023 | https://www.unesco.org/es/articulos/barrios-y-grupos-de-san-luis-potosi-mexico-construyeron-modelo-por-sus-derechos-culturales-y-el | UNESCO | Player | San Luis Potosí | Soon | Yes | No | No | No | No | No | No | No | No | No |
| https://confabulario.eluniversal.com.mx/fonca-becas-cuarta-transformacion/ | Administración pública, artistas | Columna de opinión sobre el manejo y asignación de recursos / becas que hace el Sistema Nacional de Creadores de Arte | Se expone la falta de claridad en procesos y los criterios para otorgar apoyos artísticos, además de carecer de leyes, formas y prácticas transparentes para seleccionar a los "jurados" que los designan. | October 10, 2023 | https://confabulario.eluniversal.com.mx/fonca-becas-cuarta-transformacion/ | Sistema Nacional de Creadores de Arte | Player | México | Now | No | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|---|--|--|---|-------------------|---|---|----------------|--------|------|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Extinción de fideicomisos puede representar una reducción de 673 millones de pesos para el sector cultural | Administración pública, Economía, Fideicomisos, Gobernanza | El intento de desaparecer fideicomisos del sector cultural no consideró el impacto económico de desaparecer el Fideicomiso para apoyar la construcción del Centro Nacional de las Artes y Fideicomiso para el Fomento y la Conservación del Patrimonio Cultural Antropológico, Arqueológico e Histórico de México, que sí podrían representar para Cultura una reducción de alrededor de 673 millones de pesos. | La desaparición de fideicomisos es algo que puede mantenerse en un escenario de continuidad gubernamental en el siguiente sexenio. | April 14, 2020 | https://www.eluniversal.com.mx/cultura/cuanto-pierde-cultura-al-acabar-7-fideicomisos/ | Centro Nacional para la Cultura y las Artes, Instituto Nacional de Antropología e Historia, Secretaría de Cultura Federal | Player | México | Now | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| La extinción del Fonca redujo en casi 500 mdp recursos para creadores | Administración pública, Economía, Fideicomisos | Fundar considera que la transformación del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (Fonca), en Sistema de Apoyos a la Creación y Proyectos Culturales, tiene un “presupuesto paupérrimo”, que obligará a la Secretaría de Cultural a negociar cada trimestre con la Secretaría de Hacienda una ampliación del presupuesto, es decir, se pondrán parches en donde no los había, o peor aún, se pondría en riesgo la operación de programa si dichas ampliaciones se denegaran. | Políticas de austeridad contribuyen a las restricciones de presupuesto disponible para creadores | February 18, 2022 | https://www.cua.uam.mx/news/miscelanea/la-extincion-del-fonca-redujo-en-casi-500-mdp-recursos-para-creadores | Fundar, Universidad Autónoma Metropolitana | Context Setter | México | Soon | No | No | No | No | No | Yes | No | No | No | No |
| Fortalecen colaboraciones entre la UNAM y el Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México | Alianza, Fideicomisos | La UNAM y el Fideicomiso Centro Histórico de la CDMX firmaron un convenio general de colaboración con el objetivo de conjuntar esfuerzos y recursos para llevar a cabo diversas acciones en materia de docencia, investigación y difusión de la cultura. | Es el primer acuerdo macro entre las dos instituciones, con vigencia hasta el 2025 y la posibilidad de ser postergado. | November 13, 2022 | https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdole-tin/2022_936.html | Fideicomiso Centro Histórico de la ciudad de México, Universidad Nacional Autónoma de México | Player | CDMX | Now | No | No | No | No | No | No | No | No | No | Yes |
| La Reunión Nacional de Cultura 2023 concluyó la necesidad de seguir avanzando en hacer de la cultura un eje de transformación | Administración pública, Gobernanza | La Reunión Nacional de Cultura es un mecanismo de coordinación, análisis y evaluación de las políticas públicas nacionales en materia de cultura, sin embargo en la relatoría de la misma se hablan más de logros de gobierno y muy poco de avances de gobernanza. | Si se repite un gobierno de Morena con perfil similar, se mantendrá la estructura centralizada de cultura con una contradicción entre el discurso y la realidad. En el discurso hablan de fortalecer políticas y en la realidad se hace más acción desarticulada. | November 29, 2023 | https://www.gob.mx/cultura/prensa/la-reunion-nacional-de-cultura-2023-concluye-con-un-llamado-a-mantener-la-cultura-como-un-eje-de-transformacion?idiom=es | Secretaría de Cultura Federal | Player | México | Soon | No | No | No | No | No | No | No | Yes | No | No |
| Secretaría de Cultura de Puebla crea comité de contraloría para promover transparencia | Gobernanza, transparencia | Convocatoria pública para crear un comité que sirva para transparentar procesos y actividades de la convocatoria “La Cultura del Sistema Milpa”. Este comité estaría encargado de revisar el cumplimiento de las metas establecidas para los participantes de la convocatoria. | Es un ejercicio relevante que toma en cuenta la participación de sociedad civil para darle transparencia al uso de recursos, sin embargo en la página del estado no hay seguimiento al respecto, algún reporte o producto generado por esta comisión. | | https://sc.puebla.gob.mx/noticias/con-formacion-de-comite-de-contraloria-gobierno-es-tatal-promueve-acciones-de-transparencia | Secretaría de cultura de Puebla | Subject | Puebla | Now | No | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|---|---|--|---|------------------|---|---|----------------|--------|------|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Gobierno estatal de Puebla dictamina apoyos a proyectos culturales en sesión plenaria abierta | Administración pública, Gobernanza, transparencia | Por segundo año se realizó de manera abierta el dictámen de resultados de la convocatoria del Programa de Acciones Culturales Multilingües y Comunitarias, enfocado a proyectos con temáticas de cosmovisión, prácticas de comunicad, artes populares, etc. | Puebla ha realizado esfuerzos por transparentar el uso de recursos, particularmente en programas destinados a pueblos originarios. La sesión abierta incluyó actores de academia, gestores culturales y artistas. | August 18, 2022 | https://sc.puebla.gob.mx/noticias/con-transparencia-gobierno-estatal-dictamina-apoyos-a-proyectos-culturales | Gobierno estatal de Puebla, Secretaría de cultura de Puebla | Subject | Puebla | Now | No | No | No | No | No | No | No | No | No | No |
| Columna de opinión de la poeta y promotora cultural María Rivera sobre la opacidad y cambios en el Sistema Nacional de Creadores | Gobernanza, transparencia | La columna hace una revisión a los cambios hechos en los fideicomisos y los criterios para la selección de candidatos al Sistema Nacional de Creadores, asegurando que se incluyeron jurados que no cumplieran con los requisitos y mencionando que la desaparición de fideicomisos elimina también leyes y reglamentos. | Alterar los criterios de selección de jurados sin un cambio normativo reduce la transparencia y facilita una concentración de poder en nuevos actores. Revertir esto en un escenario de continuidad gubernamental será un reto. | October 10, 2023 | https://confabulario.eluniversal.com.mx/fonca-becas-cuarta-transformacion/ | Sistema Nacional de Creadores de Arte | Subject | México | Soon | No | No | No | No | No | No | No | No | No | No |
| Paper: "Gobernanza Cultural, ¿un mito en México?" | Gobernanza | Texto que indaga en los mecanismos de participación de la sociedad mexicana en la elaboración de política cultural según lo establecido por la Ley General de Cultura y Derechos Culturales de 2017; en concreto los logros de la Reunión Nacional de Cultura (RNC), espacio dedicado a la elaboración, coordinación y evaluación de políticas culturales. Se utiliza el enfoque de gobernanza cultural para la revisión de la ley y los resultados de la primera y segunda RNC. | El artículo hace una revisión histórica de la gobernanza en la administración pública mexicana y cómo la política cultural no fue una prioridad y las medidas de gobernanza son escasas | October 10, 2021 | https://www.researchgate.net/publication/356935533_Gobernanza_cultural_en_Mexico_un_mito | Universidad de San Luis | Context Setter | México | Now | No | No | No | No | No | No | No | No | No | Yes |
| Sistema de Monitoreo de los Fideicomisos y Fondos Públicos Vigentes | Administración pública, Fideicomisos | El listado para la Ciudad de México del presupuesto aprobado para los Fideicomisos y Fondos | Además de mostrar las variaciones en porcentaje del presupuesto aprobado 2021, 2022 y 2023, llama la atención que luego de los 7 que desaparecieron por decreto presidencial en el 2020, existen dos relacionados a Museos de Arte (Museo del Estanquillo y Museo de Arte Popular Mexicano) y solo están actualizados hasta el 2do trimestre del 2023 | may 1, 2023 | https://www.fideicomisos.tudinero.cdmx.gob.mx/ | Gobierno de la Ciudad de México | Player | CDMX | Now | No | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No |
| https://confabulario.eluniversal.com.mx/fonca-becas-cuarta-transformacion/ | Administración pública, artistas | Columna de opinión sobre el manejo y asignación de recursos / becas que hace el Sistema Nacional de Creadores de Arte | Se expone la falta de claridad en procesos y los criterios para otorgar apoyos artísticos, además de carecer de leyes, formas y prácticas transparentes para seleccionar a los "jurados" que los designan. | October 10, 2023 | https://confabulario.eluniversal.com.mx/fonca-becas-cuarta-transformacion/ | Sistema Nacional de Creadores de Arte | Player | México | Now | No | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No |

Anexo 1. Base de conocimiento

| Título de la señal | Keywords | Descripción de la señal | Relevancia del cambio | Fecha | Link | Actores | Rol que juega | Lugar | ETA | Social | Tecnológico | Industria | Recursos | Demográfico | Económico | Ecológico | Político | Religioso | Académico |
|---|--|---|--|-------------------|---|---|---------------|--------|-----|--------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Auditoría señala deficiencias de operación en Cultura federal | Administración pública, Gestión cultural | Sobre el programa de la Secretaría de Cultura "Estímulos a la Creación Artística, Reconocimientos a las Trayectorias y Apoyo al Desarrollo de Proyectos Culturales", la investigación de la ASF muestra que de 319 beneficiarios, el 96.9% careció de al menos un documento que respalde la entrega de los subsidios a los beneficiarios objeto del programa. | De todos los programas de apoyo a la cultura que existen, ninguno tiene transparencia en la comunicación de gastos / resultados y están llenos de irregularidades como pagos a plazas de personal no autorizadas, adjudicaciones directas y hasta expedientes laborales que carecen de identificación de quienes trabajan ahí. | February 27, 2024 | https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/Auditoria-senala-deficiencias-de-operacion-en-Cultura-federal-20240227-0007.html | Instituto Nacional de Antropología e Historia, Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, Secretaria de Cultura | Subject | México | Now | No | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No |
| La propuesta en cultura de Xóchitl Gálvez | Administración pública, Gestión cultural | La candidata presentó un documento titulado "Las mejores propuestas para vivir sin miedo" con 16 rubros en donde se incluye a la Cultura. | El rubro está integrado por 10 propuestas derivadas de un diagnóstico previo que identificó "emergencias culturales" de nuestro país. Las propuestas abarcan aumento al presupuesto de cultura, otorgamiento de becas, conocimiento digital y una política nacional de capacitación y fortalecimiento cultural, entre otras. | March 16, 2024 | https://www.proceso.com.mx/cultura/2024/3/16/la-propuesta-en-cultura-de-xochitl-galvez-325694.html | Xóchitl Gálvez | | | | No | No | No | Yes | No | No | No | No | No | No |

Anexo 2. Experiencias de formación en liderazgo creativo en México

| Curso | Institución | Ubicación por estado | Liga | “Presencial o en línea “ | Duración | Objetivos | Precio £ | Tipo de institución | Tipo de acreditación | Categorización |
|---|--|----------------------|---|--------------------------|--------------|---|------------|---------------------|----------------------|--------------------------------|
| Licenciatura en gestión cultural | Universidad de Guadalajara | Guadalajara | https://www.udgvirtual.udg.mx/lgc | Digital | 8 semestres | <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico y prospectiva de la organización social de la cultural; • Diseño de proyectos culturales; • Gestión y administración de los recursos; • Organización social; • Difusión de los proyectos culturales; • Operación de acciones culturales; • Evaluación de proyectos culturales.” | £1.446,23 | Privada | Licenciatura | Sociedad y Gestión |
| Licenciatura en estudios y gestión de la cultura | Universidad del Claustro de Sor Juana | CDMX | https://elclaustro.mx/licenciatura-en-estudios-y-gestion-de-la-cultura/ | Presencial | 8 semestres | <ul style="list-style-type: none"> • Creación, ejecución y dirección de proyectos culturales • Generar empresas culturales propias • Difusión y preservación de los bienes culturales • Desarrollar programas turísticos a partir del valor cultural y patrimonial • Desarrollo de proyectos vinculados a industrias creativas como los videojuegos, redes sociales y el deporte” | £19.234,91 | Privada | Licenciatura | Gestión |
| Licenciatura en gestión cultural y desarrollo sustentable | Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca | Oaxaca | https://www.fbauabjo.org/licgestion.html | Presencial | 8 semestres | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del funcionamiento de instituciones privadas y públicas dedicadas a la cultura • Diseño, desarrollo y evaluación de proyectos culturales y artísticos • Comprensión de problemáticas socioculturales complejas • Desarrollo de comunidades en entornos territoriales específicos • Diseño y análisis de presupuestos de proyectos culturales • Ejecución de proyectos de investigación-acción • Capacidad de generación de conocimiento sobre los procesos socioculturales • Liderar grupos interdisciplinarios para diseñar y desarrollar proyectos culturales | Sin costo | Pública | Licenciatura | Sociedad y Gestión |
| Licenciatura en gestión cultural | ITESO | CDMX | https://carreras.iteso.mx/gestion-cultural | Mixto | 9 semestres | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de negocios de gestión y producción cultural • Administración pública de la cultura • Mercadotecnia cultural • Coordinación de festivales y exposiciones • Dirección de espacios culturales como museos y galerías • Editoriales y medios de difusión de la cultura | £35.181,82 | Privada | Licenciatura | Emprendimiento y Mercadotecnia |
| Licenciatura en edición y gestión de la cultura | Universidad Autónoma de Nuevo León | Nuevo León | https://www.uanl.mx/oferta/licenciatura-en-edicion-y-gestion-de-la-cultura/ | Presencial | 10 semestres | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar proyectos editoriales y culturales desde diversas perspectivas teórico-prácticas de la edición y gestión de la cultura considerando las necesidades sociales que permitan incrementar el patrimonio cultural de la nación. • Editar textos multimodales de manera eficiente por medio de teorías, estrategias y prácticas editoriales, en los diversos formatos de soporte, considerando las condiciones de recepción para incrementar el acervo cultural y el aseguramiento de su circulación. • Proponer proyectos culturales a partir de la identificación de la demanda de los públicos receptores para el fortalecimiento de las identidades culturales que coadyuven al desarrollo social con ética, equidad, igualdad e inclusión. • Gestionar iniciativas administrativas, educativas y culturales en los sectores públicos y privados a partir de la gestión de la cultura y la producción editorial de acuerdo con las políticas públicas vigentes para su emprendimiento en los diversos contextos de la sociedad. • Investigar fenómenos editoriales y culturales desde un marco teórico propio de la tradición con perspectivas innovadoras para generar conocimiento aplicado al desarrollo de su práctica. | £245,91 | Pública | Licenciatura | Editorial |

Anexo 2. Experiencias de formación en liderazgo creativo en México

| Curso | Institución | Ubicación por estado | Liga | “Presencial o en línea “ | Duración | Objetivos | Precio £ | Tipo de institución | Tipo de acreditación | Categorización |
|---|---------------------------------|----------------------|---|--------------------------|-------------|--|----------|---------------------|----------------------|----------------|
| Licenciatura en comunicación y gestión cultural | Universidad Autónoma Del Carmen | Campeche | https://www.unacar.mx/fac_educativas/lic_comuniacion_gest_cult.html | Presencial | 8 semestres | <ul style="list-style-type: none"> Los métodos y técnicas en investigación de la comunicación y gestión cultural. Diagnóstico, planeación, producción y ejecución de proyectos socioculturales y de la comunicación. Implementar técnicas y procedimientos para producir mensajes gráficos, escritos, sonoros y audiovisuales para los distintos campos profesionales de la comunicación y la gestión cultural. Conocer técnicas y procedimientos de expresión corporal, oral y escrita para los distintos contextos en los que las desee aplicar. Usar y crear los diferentes formatos de los medios de comunicación (Radio, televisión, medios impresos físicos y electrónicos, relaciones públicas, comunicación interna y externa). Evaluar la factibilidad de proyectos socioculturales. Investigar procesos de la comunicación y entornos socioculturales. Promocionar, gestionar y divulgar procesos de la comunicación y culturales. Diseñar, implantar y evaluar proyectos culturales. Desarrollar estrategias emprendedoras para ofrecer bienes y servicios culturales, respetuoso de la realidad y el contexto. Valorar el contexto sociocultural para adaptarse al entorno. Proyectar valores socioculturales en el desempeño profesional. Mostrar respeto, tolerancia y empatía. Enriquecer con resultados de investigación el entorno cultural con apego a los usos y costumbres de la comunidad. Asumir el compromiso de gestionar, implementar y promocionar proyectos culturales con apego al contexto. Trabajar en equipo. Emprender y crear. | £505,82 | Pública | Licenciatura | Gestión |
| Curso gestión de las artes | UNAM | CDMX | https://educacion-continua.fad.unam.mx/gestion-cultural/ | Digital | 40 horas | <ul style="list-style-type: none"> Conocer las políticas culturales y legislación en México y su relación con la globalización Entender el panorama de diversidad y derechos culturales Entender los modelos de financiamiento y las economías en las artes y la cultura Entender las bases del consumo cultural, público y audiencias, así como indicadores y herramientas de medición | £210,91 | Pública | Curso | Sociedad |
| Diplomado gestión cultural | Universidad Veracruzana | Veracruz | https://www.uv.mx/dgicultural/ | Mixto | 120 horas | <ul style="list-style-type: none"> Gestión y administración de proyectos culturales desde su incubación, planeación, desarrollo, seguimiento y evaluación, con una perspectiva de sustentabilidad, creatividad artística e impacto social, a través de la aplicación de conceptos prácticos derivados de la alta dirección estratégica y mercadotecnia cultural. | £227,82 | Privada | Diplomado | Gestión |

Anexo 2. Experiencias de formación en liderazgo creativo en México

| Curso | Institución | Ubicación por estado | Liga | “Presencial o en línea “ | Duración | Objetivos | Precio £ | Tipo de institución | Tipo de acreditación | Categorización |
|--|---|----------------------|---|--------------------------|-------------|---|---------------------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Gestión cultural en el ámbito local | Instituto Iberoamericano de formación y aprendizaje para la cooperación | | https://aula-virtual.oei.int/enrol/index.php?id=38 | Digital | 150 horas | <ul style="list-style-type: none"> • Situar la gestión cultural como actividad profesional, sus antecedentes como ámbito de estudio y sus funciones en la realidad local • Estudiar los diferentes niveles de gestión cultural y participación en la vida cultural de acuerdo con las dinámicas propias del sector • Conocer los aspectos de mayor incidencia en materia de marcos jurídicos que atañen a la gestión cultural en el ámbito local • Identificar las dimensiones del contexto y en particular la dimensión cultural y los elementos de la vida cultural que inciden y contribuyen al desarrollo local • Reconocer los principales actores de la gestión cultural en el ámbito local y las relaciones existentes entre ellos • Asimilar estrategias generales para la gestión cultural en el ámbito local, así como las técnicas y herramientas más importantes para desarrollarlas. • Facilitar instrumentos y recursos para mejorar el trabajo por proyectos en temas de gestión cultural desde una perspectiva de las necesidades locales • Fomentar el trabajo a partir de estrategias de planificación y diseño de proyectos • Formar en el análisis de la cultura en clave económica • Impulsar estrategias para la evaluación y seguimiento de proyectos culturales locales • Valorar la aportación de la información y datos culturales para el diseño de proyectos e intervenciones en el nivel local y el fomento de políticas culturales adecuadas al contexto y a cada nivel y necesidad social | No hay información respecto al precio | Privada | Curso | Gestión |
| Licenciatura en comunicación y gestión de la cultura y las artes | Universidad de la comunicación | CDMX | https://www.uc.edu.mx/gestion | Presencial | 8 semestres | <ul style="list-style-type: none"> • Lograr comunicar a la obra, al creador o al colectivo con su receptor. • Lograr conectar a públicos y creador@s por medio de materiales visuales o multimedia (videos, podcast, audios, etc.) para generar una experiencia simultanea o alternativa a la creación artística. • Mover a creación cultural y artística de lugar, y adaptarla (nacional y global). • Transformar la idea del arte, al artista y la cultura a nuevos lugares (digitales) con nuevas tecnologías. • Hacer comunicación con cultura y arte. | £20.069,09 | Privada | Licenciatura | Comunicación y Arte |
| Diplomado gestión cultural | Casa Lamm | CDMX | https://www.casa-lamm.edu.mx/informacion/programas/dipgestion.php | Digital | 1 semestre | <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al conocimiento en el área metodológica y de formación de proyectos culturales en sentido de afirmar y desarrollar estrategias que permitan la aplicación de los conocimientos al servicio de la sociedad y el territorio delimitado por el gestor. • Contribuir a un equilibrio entre las condiciones sociales, económicas, geográficas, técnicas y de mercado de un proyecto cultural. • Desarrollar un pensamiento consciente de la responsabilidad de la gestión cultural. • Incentivar la formación de equipos de trabajo para la sostenibilidad de un proyecto en gestión. • Alentar a la búsqueda de la calidad en la selección de capital humano, recursos, objetivos y el área financiera del proyecto. | £715,91 | Privada | Diplomado | Sociedad |

Anexo 2. Experiencias de formación en liderazgo creativo en México

| Curso | Institución | Ubicación por estado | Liga | “Presencial o en línea “ | Duración | Objetivos | Precio £ | Tipo de institución | Tipo de acreditación | Categorización |
|---|----------------------------------|----------------------|---|--------------------------|-----------|--|---------------------------------------|---------------------|----------------------|--|
| Diplomado gestión cultural | Instituto Veracruzano de cultura | Veracruz | https://www.formacionivc.org.mx/mod/page/view.php?id=3887 | Digital | 140 horas | <ul style="list-style-type: none"> • Dominar diferentes herramientas metodológicas en gestión cultural que le permitirán formular y desarrollar proyectos socio-culturales de manera sistemática y profesional, que incidan de manera positiva en su comunidad, para establecer redes ciudadanas con miras a la transformación y desarrollo cultural del territorio. | No hay información respecto al precio | Privada | Diplomado | Gestión |
| Diplomado en gestión del patrimonio cultural | CIDES | CDMX | https://www.cides.edu.mx/diplomado-en-gestion-del-patrimonio-cultural/ | Digital | 160 horas | <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el patrimonio cultural tangible e intangible para reconocer su importancia en la sociedad posmoderna. • Valorar la riqueza cultural a través de la arqueología como patrimonio histórico de los pueblos. • Estudiar la importancia de la gastronomía como identidad cultural de la sociedad actual. • Valorar la riqueza cultural de las artesanías como una alternativa económica de la población local. • Generar estrategias de gestión para preservar el patrimonio cultural tangible e intangible de los diferentes pueblos. | £704,55 | Privada | Diplomado | Gestión y Artes |
| Diplomado gestión cultural para las artes escénicas | Universidad de Guadalajara | Jalisco | https://www.udg.mx/es/node/78131 | Digital | 180 horas | <ul style="list-style-type: none"> • Analiza los elementos contextuales, conceptuales y metodológicos de la práctica de la gestión cultural. • Identificar y aplicar herramientas para el diseño y la gestión de actividades culturales, con base en el proceso metodológico de la intervención sociocultural. • Analizar las condiciones y posibilidades para realizar espectáculos escénicos viables (desde su concepción hasta el montaje) en las áreas de gestión, producción y administración de recursos, a partir de una formación teórica, práctica, metodológica y ética. • Proporcionar los conocimientos y las herramientas básicas para diseñar y elaborar un plan de procuración de fondos que provea de recursos a un proyecto o una organización sin fines de lucro. • Diseñar estrategias de difusión de los servicios culturales acordes a los propósitos de la institución y a los públicos a los que va dirigido. • Diseñar estrategias de desarrollo y formación de públicos, por medio de herramientas metodológicas pertinentes y actualizadas, para satisfacer necesidades culturales de una comunidad específica. • Conocer y desarrollar estrategias de social media marketing para apoyar las necesidades culturales de un proyecto específico. • El participante identifica los diferentes tipos de liderazgo y valora las características y conductas del líder que hacen posible un desempeño adecuado de su equipo. • Evalúa el impacto de la acción cultural valorando los resultados y alcances logrados, de manera objetiva, sistemática y congruente. | No hay información | Privada | Diplomado | Gestión |
| Diplomado en gestión cultural | Euroinnova | Online | https://www.euroinnova.mx/diplomado-gestion-cultural-usek?gclid=Cj0KCQiAhc-sBh-CEARIsAOVwHuTgj-JewVnLEqLucEhvpl-g2UkSU-Jt3xlopO-n4U11tdfuUoK-ta3ot-MaAtYhEALw_wcB | Digital | 150 horas | <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la innovación en organizaciones culturales. • Desarrollar estrategias de comunicación y marketing cultural efectivas. • Comprender el comportamiento del público y aplicar estrategias de captación. • Gestionar productos culturales y planificar la comunicación de manera estratégica. -Utilizar recursos digitales y redes sociales en la gestión cultural. • Participar en proyectos de cooperación cultural a nivel nacional e internacional. • Conocer y aplicar políticas culturales en el ámbito de la política exterior. | £294,41 | Privada | Diplomado | Emprendimiento, Mercadotecnia y Comunicación |

Anexo 2. Experiencias de formación en liderazgo creativo en México

| Curso | Institución | Ubicación por estado | Liga | “Presencial o en línea “ | Duración | Objetivos | Precio £ | Tipo de institución | Tipo de acreditación | Categorización |
|--|-------------------------------------|----------------------|---|--------------------------|-------------|--|--------------------|---------------------|----------------------|--------------------------|
| Maestría en gestión de las industrias culturales y creativas | Universidad Modelo | Yucatán | https://www.unimodelo.edu.mx/merida/maestrias/gestion-industrias-culturales-creativas-merida | Presencial | 2 años | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, implementar, dirigir programas y servicios convergentes que estimulen el desarrollo de la economía creativa local y regional. | No hay información | Privada | Maestría | Gestión |
| Diplomado en gestión cultural | Universidad de Sinaloa | Sinaloa | https://econtinua.uas.edu.mx/diplomados/0220-0001.htm | Digital | 5 meses | <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los conceptos y actividades clave de la gestión cultural • Diseñar y formular proyectos • Gestión de logística de proyectos • Diseñar la evaluación de resultados | £3.000,00 | Pública | Diplomado | Gestión |
| Diplomado en gestión cultural de base comunitaria | Centro Cultural de España en México | CDMX | https://ccemx.org/evento/diplomado-en-gestion-cultural-de-base-comunitaria-formato-hibrido/ | Digital | 19 horas | <ul style="list-style-type: none"> • Abordar los conceptos y las categorías que operan en los procesos culturales de base comunitaria desde una mirada histórica. • Establecer los elementos metodológicos de un proyecto sociocultural y los mecanismos para su implementación con un sentido comunitario. • Brindar un panorama de sostenibilidad financiera para el diseño de procesos culturales insertados en una comunidad y procurando su autonomía. • Analizar los métodos posibles de medición cuantitativa y cualitativa del impacto de los procesos culturales. • Conocer alternativas de comunicación comunitaria para la promoción de procesos culturales. | No hay información | Privada | Diplomado | Gestión |
| Maestría en gestión cultural | Ibero | Puebla | https://www.iberopuebla.mx/maestrias/gestion-cultural | Digital | 4 semestres | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar, interpretar y crear alternativas de desarrollo cultural con alcance local, nacional o global. • Diseñar y ejecutar proyectos autosustentables relacionados con el patrimonio cultural tangible e intangible. • Formular estrategias de financiamiento, mercadotecnia y formación de públicos para los proyectos culturales. • Asesorar en la creación y desarrollo de organizaciones dedicadas a la promoción cultural en los sectores públicos y privados. • Administrar espacios y servicios culturales en instituciones públicas, privadas o en la práctica independiente, orientadas a campos emergentes. | £6.920,45 | Privada | Maestría | Gestión |
| Doctorado en gestión de la cultura | Universidad de Guadalajara | Jalisco | https://www.udg.mx/es/oferta-academica/doctorado-en-gestion-de-la-cultura | Digital | 6 semestres | <ul style="list-style-type: none"> • Legislación, instituciones y políticas culturales. • Teoría, práctica y procesos de institucionalización de la gestión cultural. • Diversidad, memoria y patrimonio cultural. • Cibercultura, redes sociales y comunicación. • Cultura ambiental y modelos alternativos de desarrollo cultural. | No hay información | Privada | Doctorado | Sociedad |
| Máster Universitario en Gestión y Emprendimiento de Proyectos Culturales | UNIR (Universidad en Internet) | Online | https://estudiar.unir.net/es/es-esp-ma-art-master-gestion-emprendimiento-proyectos-culturales/ | Digital | 60 horas | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del talento artístico: gestión de la producción artística, gestión cultural avanzada en el ámbito editorial. • Emprendimiento de proyectos culturales: nuevas realidades expositivas: museos y galerías, visión global de un proyecto cultural: música y danza, supervisión de proyectos escénicos, cine y teatro. • Gestión de la proyección cultural: retos actuales en la proyección cultural: fundaciones y espacios institucionales, visión contemporánea de la proyección cultural: gestión de grandes eventos artísticos, tecnología y diseño para la cultura visual. | No hay información | Privada | Maestría | Emprendimiento y Gestión |

Anexo 2. Experiencias de formación en liderazgo creativo en México

| Curso | Institución | Ubicación por estado | Liga | “Presencial o en línea “ | Duración | Objetivos | Precio £ | Tipo de institución | Tipo de acreditación | Categorización |
|---|----------------------------|----------------------|---|--------------------------|----------|---|--------------------|---------------------|----------------------|--------------------|
| Maestría en Gestión y Desarrollo Cultural | Universidad de Guadalajara | Jalisco | https://www.udg.mx/es/oferta-academica/posgrados/maestrias/maestria-en-gestion-y-desarrollo-cultural-cuaad | Presencial | 2 años | <ul style="list-style-type: none"> • Tener un amplio dominio teórico sobre la historia de la cultura universal, nacional y local, en relación con la estructura de la sociedad, los procesos culturales de las sociedades actuales, sus contradicciones, sus conflictos, las dinámicas complejas del mundo actual y sus nuevas construcciones de sentido. • Poseer conocimientos básicos en lo que se refiere a la historia del arte, la estética y los elementos fundamentales del lenguaje específico de las distintas manifestaciones artísticas, que le permitan el desarrollo de la apreciación valorativa y sensible, para reconocer las potencialidades de las prácticas culturales de las comunidades y promover la creación de nuevas prácticas y productos. • Poseer una formación técnico administrativa que comprenda todos los conocimientos y dominios de los procesos de administración cultural, relacionados con el diseño, planeación, coordinación, y evaluación de planes, programas y proyectos para la gestión cultural, así como la apropiación de los marcos jurídicos e institucionales existentes en el país, en el ámbito cultural y el manejo de procesos de animación, creación, promoción y preservación de prácticas y expresiones culturales. Poseer además capacidad para administrar y gestionar recursos de manera eficiente y para el manejo de procesos y canales de información, articulación y comunicación. • Apropiarse y desarrollar conocimiento sobre las problemáticas, dinámicas y contextos de la localidad y la región a la cual pertenece. Un sentido de arraigo que le permita ubicar los problemas y potencialidades culturales de su entorno, hacer propuestas pertinentes de desarrollo cultural, con plena conciencia del papel que le corresponde como gestor, en el desarrollo cultural, proponiendo modelos, estrategias propias, así como el diseño de políticas culturales pertinentes a la realidad. • Poseer la formación humanística y ética con sentido crítico, reflexividad y creatividad, actitudes necesarias para el ejercicio de una cultura política y el reconocimiento de lo plural en la diversidad, la toma de conciencia frente a su papel como actor en el devenir político, social y cultural de su localidad, promoviendo el ejercicio de su participación como ciudadana, el rescate de la dignidad humana y la democracia. • Poseer conocimientos y capacidades para el diseño y aplicación de procesos de investigación socio-cultural, sistematización de prácticas de animación y promoción cultural, con niveles de comprensión de las realidades y contextos culturales tanto globales, como nacionales y locales, con una alta capacidad reflexiva y propositiva. | No hay información | Privada | Doctorado | Sociedad y Gestión |

Anexo 2. Experiencias de formación en liderazgo creativo en México

| Curso | Institución | Ubicación por estado | Liga | “Presencial o en línea “ | Duración | Objetivos | Precio £ | Tipo de institución | Tipo de acreditación | Categorización |
|--|--|----------------------|---|--------------------------|-------------|---|-----------|---------------------|----------------------|----------------|
| Licenciatura en Estudios del Arte y Gestión Cultural | Universidad Autónoma de Aguascalientes | Aguascalientes | https://www.uaa.mx/descubretucarrera/cac/lic-en-estudios-del-arte-y-gestion-cultural/plan.pdf | Presencial | 9 semestres | <ul style="list-style-type: none"> • Clasificar e interpretar los estudios del arte que se producen en instituciones de resguardo, públicas, privadas o de organizaciones civiles para la preservación de la historia cultural y artística de los territorios y los pueblos así como de la memoria colectiva. • Integrar y producir conocimientos situados, a través de objetos, tradiciones y prácticas artísticas, de la localidad para su valoración y permanencia, dentro del diálogo intercultural con otros territorios y las formas de historiar el arte. • Organizar el uso de saberes y tradiciones generacionales y de dinámicas de intercambios sociales a través de economías solidarias e intercambios culturales que impliquen procesos de enseñanza-aprendizaje para la preservación patrimonial. • Diseñar, implementar y evaluar proyectos artísticos, culturales o de servicios educativos, desde la educación básica a la superior, que sirvan de vinculación entre agentes educativos y culturales para la formación integral. • Desarrollar y evaluar proyectos de intervenciones educativas y lenguajes artísticos en educación artística para generar aprendizajes significativos para la construcción de saberes colectivos. • Utilizar herramientas de investigación enfocadas en los fenómenos del arte para comprender el sistema complejo de conocimientos y diagnosticar necesidades específicas dentro de los campos artístico y cultural para su posterior difusión y divulgación en distintos medios. • Establecer metodologías que contribuyan a identificar y responder a las deficiencias culturales locales, para desarrollar vínculos entre agentes de cultura. • Generar mecanismos incluyentes de acceso y participación de las personas a la vida cultural por medio de distintas actividades, y del trabajo interinstitucional, vinculadas a la promoción, difusión y animación de las artes y la cultura. • Diseñar, administrar y promover proyectos culturales con base en el diagnóstico de contextos y públicos, y estimular los procesos de creación para la gestión cultural. • Promover e impulsar el diseño e implementación de políticas culturales para satisfacer necesidades culturales de la población, al tiempo que promuevan el desarrollo de las artes y la cultura frente a distintos actores del Estado. • Utilizar el idioma inglés a nivel básico para la formación y práctica profesional. | £2.650,91 | Pública | Licenciatura | Arte y Gestión |

Anexo 2. Experiencias de formación en liderazgo creativo en México

| Curso | Institución | Ubicación por estado | Liga | “Presencial o en línea “ | Duración | Objetivos | Precio £ | Tipo de institución | Tipo de acreditación | Categorización |
|---|--|----------------------|---|--------------------------|-------------|--|----------|---------------------|----------------------|-------------------------|
| Maestría en Gestión Cultural | ISU Universidad | Puebla | https://isu.edu.mx/maestria-en-gestion-cultural/ | Digital | 4 semestres | <ul style="list-style-type: none"> • Temas relacionados con la administración y gestión de proyectos culturales. • Herramientas de intervención de la gestión cultural. • Tecnologías de la información y comunicación actuales. • Analizar temas sobre la correcta administración y gestión de la cultura. • Emplear el lenguaje oral y escrito con claridad, fluidez y de manera adecuada, para interactuar en distintos contextos profesionales. • Ejemplificar sucesos culturales actuales que marcan tendencias en la cultura. • Examinar a profundidad la esencia del liderazgo, así como su desarrollo en las empresas para llevarlas a sostener su éxito. • Comparar las herramientas de intervención de la gestión cultural. • Proponer equipos, procesos y resultados que guíen el proceso de producción de un espectáculo. • Debatir sobre el conocimiento teórico y práctico para el fomento y difusión de la cultura en sus diversas manifestaciones. • Recomendar soluciones de marketing adecuadas al proyecto cultural proyectado. | £500,00 | Privada | Maestría | Gestión |
| Seminario de Gestión Cultural para la Innovación Social | MUNAL Museo Nacional de Arte | CDMX | https://www.munal.mx/es/evento/seminario-de-gestion-cultural-para-la-innovacion-social | Presencial | 4 horas | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer sus habilidades profesionales y que sean capaces de administrar con eficiencia, eficacia y compromiso social, el ciclo completo de un proyecto cultural. | £136,36 | Pública | Curso | Gestión |
| Licenciatura en Comunicación y Cultura | UACM Universidad Autónoma de la Ciudad de México | CDMX | https://www.uacm.edu.mx/Oferta_academica/CHyCS/Licenciaturas/CyC | Presencial | 9 semestres | <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentar las diversas prácticas comunicativas en los procesos sociales y culturales en los que participe. • Comprender el lenguaje como un sistema de signos y a la vez como una herramienta creativa que al actualizarse permite desarrollar distintas visiones del mundo. • Comprender la relación entre lenguaje, cultura y comunicación como unidad integral • Investigar con rigor los diversos procesos de comunicación en el plano de la cultura y las dimensiones culturales de los fenómenos de comunicación. • Integrar los saberes de distintas disciplinas en el campo de las ciencias sociales y de la cultura (antropología, sociología, política, historia...) para lograr un saber más complejo sobre los procesos de significación. • Ubicar y analizar socio-históricamente la conformación de comunidades simbólicas y la emergencia de identidades diferenciadas en la ciudad de México y en el país. • Obtener los conocimientos fundamentales, el manejo de las técnicas, los códigos y sus lenguajes para desempeñarse como comunicador en los medios de difusión masiva. • Diagnosticar, evaluar, planear y desarrollar programas en comunicación y cultura en distintos ámbitos sociales. | £0,00 | Pública | Licenciatura | Sociedad y comunicación |

Anexo 2. Experiencias de formación en liderazgo creativo en México

| Curso | Institución | Ubicación por estado | Liga | “Presencial o en línea “ | Duración | Objetivos | Precio £ | Tipo de institución | Tipo de acreditación | Categorización |
|--|---------------------------------------|----------------------|---|--------------------------|-------------|---|-----------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Maestría en Estudios de la Cultura y la Comunicación | Universidad Veracruzana | Veracruz | https://www.uv.mx/mecc/fundamento-del-programa/ | Presencial | 4 semestres | <ul style="list-style-type: none"> Formar maestros capaces de analizar la formación, transformación, el conflicto y la negociación de identidades individuales y colectivas a través de la producción cultural (música, cine, video, artes, literatura, etc.), los movimientos sociales, las políticas y las prácticas sociales y culturales, vistas como procesos dinámicos de interacción dentro de los campos de poder. Formar maestros capaces de revisar los problemas derivados de la producción social de sentido que actores sociales, políticos y culturales realizan a través de los medios de comunicación, así como el estudio de los medios como portadores y generadores de identidades, a nivel nacional, regional, estatal y local. Formar maestros competentes para el estudio del rol que juegan los medios de comunicación en las formas cotidianas de la formación del Estado, el papel que juegan los medios en las interacciones y negociaciones llevadas a cabo dentro de la esfera pública entre actores sociales, políticos y culturales, el mercado y el Estado y sus instituciones. Formar maestros capaces de hacer el análisis de los discursos, los soportes simbólicos y todas aquellas prácticas culturales puestas en juego en la vida cotidiana, que son portadoras y generadoras tanto de identidades como de subjetividades y que contribuyen a la construcción de la memoria de un país, una región, un estado, un pueblo. Formar maestros con las competencias para estudiar las transformaciones de los medios de comunicación (prensa, radio, televisión, fotografía, cine, nuevas tecnologías y otras), a través del tiempo, de los factores (económicos, políticos, culturales, tecnológicos y sociales) que han provocado estas transformaciones y, por medio de las herramientas de la historia cultural, analizar los cambios ocurridos, el uso de estos medios, su relación con la vida cotidiana, las prácticas de lectura y el consumo cultural. Formar maestros capacitados para realizar un trabajo de reconstrucción histórica de la memoria, a través de documentos y de otras fuentes no habituales como la tradición oral, las historias de vida, la lírica popular, entre otras, y de la documentación de las tradiciones vivas por medios impresos o audiovisuales. | £3.636,36 | Privada | Maestría | Sociedad |
| Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales | UAQ Universidad Autónoma de Querétaro | Querétaro | https://www.uaq.mx/index.php/oferta-educativa/programas-educativos/fba/maestrias/maestria-en-direccion-y-gestion-de-proyectos-artisticos-y-culturales | Presencial | 2 años | <ul style="list-style-type: none"> Iniciar y planear proyectos artístico-culturales basados en las políticas públicas culturales vigentes con la finalidad de satisfacer una necesidad social y promover el arte en nuestro país. Sustentar conceptualmente sus proyectos y acciones en el campo de la gestión cultural. Desarrollar funciones de líder de proyectos, difusión y divulgación del arte y la cultura. Realizar trabajo colaborativo que le permita la creación de nuevas ideas. Contar con el idioma inglés con nivel B1 de acuerdo al Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas. Dentro de la lista de Actitudes y valores, el maestro en Dirección y Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales deberá conducirse bajo estricto apego a: | £454,55 | Pública | Maestría | Liderazgo y Gestión |

Anexo 2. Experiencias de formación en liderazgo creativo en México

| Curso | Institución | Ubicación por estado | Liga | “Presencial o en línea “ | Duración | Objetivos | Precio £ | Tipo de institución | Tipo de acreditación | Categorización |
|--|---|----------------------|---|--------------------------|--------------|---|------------|---------------------|----------------------|-----------------|
| Posgrado en Procesos Culturales para el Diseño y el Arte | Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco | CDMX | https://cyadposgrados.azc.uam.mx/procesos-culturales.html | Presencial | 6 trimestres | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar proyectos mediante el análisis, la planeación y experimentación de proyectos multidisciplinarios, interdisciplinarios o transdisciplinarios en el ámbito de la gestión de procesos y proyectos culturales para el Diseño y el Arte. • Desarrollar y atender las problemáticas de proyectos de intervención y preservación de bienes culturales en relación con las necesidades de comunidades y la diversidad cultural en los diferentes ámbitos sociales, considerando la participación de las instancias correspondientes a nivel local, regional, estatal y federal. • Desarrollar y atender las problemáticas de proyectos relacionados con la historia de bienes culturales en relación con las necesidades de comunidades y la diversidad cultural en los diferentes ámbitos sociales, considerando la participación de las instancias correspondientes a nivel local, regional, estatal y federal. • Desarrollar y atender las problemáticas de gestión de proyectos relacionados con los bienes culturales en relación con las necesidades de comunidades y la diversidad cultural en los diferentes ámbitos sociales, considerando la participación de las instancias correspondientes a nivel local, regional, estatal y federal. • El análisis y la función de los procesos culturales y sus fases para dar soluciones a proyectos de Diseño y Arte. • El cruce de los procesos culturales para el Diseño y el Arte con problemáticas relacionadas con la sostenibilidad. | £681,82 | Pública | Maestría | Gestión |
| Licenciatura en Artes Visuales y Gestión Cultural | ITACA Escuela Superior de Negocios | CDMX | https://www.itaca.edu.mx/artes-visuales-y-gestion-cultural/ | Presencial | 8 semestres | <ul style="list-style-type: none"> • Formación integral base para resolver problemas de artes visuales y gestión del arte • Conocimiento e interés sobre los problemas sociales, económicos, políticos y culturales a nivel nacional e internacional; • Análisis y detección de problemas culturales y artísticos. • Adquirir la capacidad de dar soluciones visuales, artísticas y de gestión cultural, reales y efectivas, de acuerdo con las necesidades sociales de los proyectos culturales; • Desarrollar la capacidad de observación y criterio de valoración de obras artísticas; • Vincular el aprendizaje técnico-teórico del artista visual con la realidad actual que viven los espacios culturales, museos, galerías, instituciones gubernamentales y privadas de nuestro país, a través de prácticas e integración real con el artista y su entorno. | £24.727,27 | Privada | Licenciatura | Sociedad y Arte |

Anexo 2. Experiencias de formación en liderazgo creativo en México

| Curso | Institución | Ubicación por estado | Liga | “Presencial o en línea “ | Duración | Objetivos | Precio £ | Tipo de institución | Tipo de acreditación | Categorización |
|--|---|----------------------|---|--------------------------|------------------|---|-----------|---------------------|----------------------|--------------------|
| Licenciatura en Arte y Gestión Cultural | Universidad de Colima | Colima | https://uicolima.edu.mx/programadeartes/ | Presencial | 12 cuatrimestres | <ul style="list-style-type: none"> • Promoverá diversas prácticas culturales para el desarrollo de proyectos en materia de expresión cultural que beneficien y fortalezcan la conservación en su gestión. • Podrá proponer sistemas de reconocimiento en empresas culturales, de entretenimiento y turísticas, siendo capaz de administrar, organizar y operar festivales, exposiciones, talleres, congresos, encuentros, simposios, muestras, entre otros. • Desarrollará planes y programas de desarrollo social en instituciones tanto gubernamentales como no gubernamentales, sector privado, fundaciones, patronatos y distintos modelos independientes y autosustentables de gestión, difusión y preservación del arte y la cultura. • Promoverá y difundirá el arte y la cultura través de distintas plataformas, desde medios convencionales de comunicación, editorial y digital para la creación de nuevas e innovadoras propuestas y estrategias que fortalezcan el desarrollo social y económico de las comunidades. • Desarrollará estrategias y programas educativos para la formación académica del arte y la cultura. | £0,00 | Pública | Licenciatura | Arte y Gestión |
| Maestría en Promoción y Desarrollo Cultural | UAdeC Universidad Autónoma de Coahuila | Coahuila | http://www.investigacionyposgrado.uadec.mx/posgrados/maestria-en-promocion-y-desarrollo-cultural/ | Mixto | 5 semestres | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis, de diseño, habilidad para la gestión y operación de la practica cultural en distintos niveles y ámbitos de incidencias desde la gestión comunitaria pública y privada, además del desarrollo de habilidades como la capacidad de investigación, análisis, dirección y evaluación de proyectos de investigación y de intervención cultural. • Capacidad de gerencia y dirección para la toma de decisiones en la gestión cultural pública, privada y comunitaria. | £2.386,36 | Pública | Maestría | Gestión |
| Licenciatura en Desarrollo y Gestión Interculturales | UNAM | CDMX | http://oferta.unam.mx/desarrollo-y-gestion.html | Presencial | 9 semestres | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sensibilidad, habilidades, capacidades y conocimientos interdisciplinarios necesarios para lograr un diálogo constructivo y una convivencia positiva entre culturas, grupos sociales y autoridades. • Fomentar las relaciones productivas que permiten el desarrollo integral de los diferentes pueblos del país, • Elaboración de políticas y programas culturales, ejecución y seguimiento en los ámbitos comunitarios, institucionales u organizativos • Diagnósticos y asesoría; promoción de la cultura y gestión del patrimonio; • Diseño de programas educativos de convivencia intercultural. | £0,00 | Pública | Licenciatura | Sociedad y Gestión |
| Licenciatura en Comunicación y Gestión Interculturales | UAEM Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Morelos | https://www.uaem.mx/admision-y-oferta/nivel-superior/licenciatura-en-comunicacion-y-gestion-interculturales.php | Presencial | 8 semestres | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñarán, realizarán y evaluarán proyectos culturales en instituciones públicas y privadas, organizaciones no gubernamentales, comunidades rurales y urbanas, con compromiso y responsabilidad social. • Desarrollarán habilidades y capacidades para la resolución de conflictos a través del diálogo y debate intercultural para llegar a soluciones pacíficas y legítimas, con actitud de respeto a los diferentes grupos involucrados en el proceso. • Diseñarán y propondrán herramientas teóricas y prácticas para la conservación de la biodiversidad y las culturas, a través de metodologías de análisis participativo con los grupos, atendiendo a los saberes locales, y respetando las diversas visiones del mundo. | £0,00 | Pública | Licenciatura | Gestión |

Anexo 2. Experiencias de formación en liderazgo creativo en México

| Curso | Institución | Ubicación por estado | Liga | “Presencial o en línea “ | Duración | Objetivos | Precio £ | Tipo de institución | Tipo de acreditación | Categorización |
|---|---------------------------------|----------------------|---|--------------------------|------------------------------------|--|------------------------|---------------------|----------------------|--------------------------|
| Diplomado - Taller en Emprendimiento en Industrias Culturales y Creativas | UNAM Educación Continua | CDMX | https://educacioncontinua.unam.mx/index.php/actividad/ver/3581 | Digital | 180 horas | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un documentos de análisis con información ordenada para toma de decisiones sobre cómo llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Entre sus características, considera ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable. • Desarrollo y fortalecimiento de los conocimientos, capacidades y actitudes necesarios para identificar una oportunidad de negocio, proponer una solución original, planear su aplicación exitosa, organizar los recursos para su eventual puesta en marcha e identificar los riesgos inherentes y la forma de afrontarlos. • Conocer y utilizar las herramientas de diseño de un proyecto de negocios para desarrollar cualquier idea futura como una organización productiva. | £681,82 | Pública | Diplomado | Emprendimiento y Gestión |
| Diplomado en Gestión Cultural | Universidad Autónoma de Sinaloa | Sinaloa | https://drive.google.com/file/d/1baUvMDXRth2L4aB2YA9qdCvxFzUb4cvm/view (pág 67 del catálogo, 82 del PDF) | Mixto | 160 horas | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer una formación académica en el área de la gestión cultural, que permita fortalecer las competencias y profesionalización de los gestores culturales. | £237,27 | Pública | Diplomado | Gestión |
| Creative Leadership Programme | Royal College of Art | Londres, Inglaterra | https://www.rca.ac.uk/study/programme-finder/creative-leadership/ | Presencial | 36 horas | <ul style="list-style-type: none"> • Practice Creative Leadership on an individual and collective level apply the attributes, tools and frameworks of Creative Leadership in your personal and professional development • Recognise and address the need for Empathy, Clarity and Creativity in your interactions with colleagues, clients and partners • Understand the value of these leadership attributes in ideation, research and project delivery.” | £890,00 | Privada | Curso | Liderazgo |
| Creative Leadership Programme | Arts Council of Wales | Gales, Reino Unido | https://arts.wales/creative-leadership | Mixto | 2 días + 18 semanas de seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Introduce participants to creative learning pedagogies and help them to build the confidence to disseminate the key principles to their staff. • Develop an understanding of the central role of collaboration and co-construction in creative learning approaches. • Promote an understanding of learning climates which encourage creativity, critical thinking and problem solving. • Share examples of creative learning projects from the Lead Creative Schools Scheme and their impacts on teachers and pupils, as well as whole-school change. • Encourage professional learning and teacher agency through experiential approaches, dialogue and reflective practice. • Raise awareness of democratic spaces where all voices are considered important. • Demonstrate how creative learning complements the new curriculum, the national approach to professional learning and schools as learning organisations model.” | Beca por participación | Mixto | Curso | Educación |

Anexo 2. Experiencias de formación en liderazgo creativo en México

| Curso | Institución | Ubicación por estado | Liga | “Presencial o en línea “ | Duración | Objetivos | Precio £ | Tipo de institución | Tipo de acreditación | Categorización |
|--|---------------------------------------|----------------------|---|--------------------------|------------------------------|--|-----------|---------------------|----------------------|----------------------------|
| Creative Leadership: Setting the Stage for Innovation and Change | Bayes Business School | Londres, Inglaterra | https://www.bayes.city.ac.uk/faculties-and-research/centres/creativity/creative-leadership-setting-the-stage-for-innovation | Mixto | 4 días + seguimiento digital | <ul style="list-style-type: none"> Understand why embedding creative leadership gives organisations the edge in dealing with complexity and uncertainty Know what people want from today's leaders and why they become willing followers Learn how to build and sustain the environment for innovation and creativity Experience how to effectively switch between creative and critical thinking for problem solving and decision-making Understand how a creative problem solving approach increases engagement and raises performance in teams and organisations Develop strategies to remove barriers to best performance across your organisation Understand the levers for harnessing innovation and creativity to overcome team and organisational challenges” | £3.000,00 | Privada | Curso | Liderazgo y Gestión |
| Creative Leadership | Future London Academy | Londres, Inglaterra | https://lead.futurelondonacademy.co.uk/ | Digital | 5 horas | <ul style="list-style-type: none"> Become a builder of creative culture Elevate your status, focus and voice as a creative leader Build long and short term career paths Increase team chemistry & the quality of their outputs “ | £1.190,00 | Privada | Curso | Liderazgo |
| Master of Arts (MA) in Creative Leadership | Berlin University of Applied Sciences | Berlin, Alemania | https://www.srh-berlin.de/en/master/creative-leadership-berlin/ | Presencial | 4 semestres | <ul style="list-style-type: none"> Apply a range of creative, artistic and entrepreneurial methods in management and Gain advanced business knowledge in areas such as strategy, project and risk management as well as contract and international management. While working on projects you Improve communication, social and leadership skills.” | £41,59 | Privada | Maestría | Emprendimiento y Liderazgo |
| Creative Leadership | School for Social Entrepreneurs | Londres, Inglaterra | https://www.the-sse.org/courses/creative-leadership/ | Presencial | 2 años | <ul style="list-style-type: none"> Develop personally and feel more confident about achieving your ambitions Build a support network of people in similar roles Create greater social impact through your work as an artist/creator/maker/producer Improve your business and entrepreneurial skills Learn how to strengthen the project/organisation you work on Benefit from time to reflect and map out next steps” | £2.000,00 | Mixto | Curso | Emprendimiento y Liderazgo |
| Creative Leadership Programme | Regional Arts WA | Perth, Australia | https://regionalartswa.org.au/programs/creative-leadership-program-old/creative-leadership-program/ | Presencial | 2 días | <ul style="list-style-type: none"> Creative practice skills that everyone can use, no matter the situation. Leadership processes for working with groups that need to think laterally and produce creative solutions. Leadership practices for guiding organisations and communities towards innovative ideas and entrepreneurial outcomes. “ | Gratuito | Mixto | Curso | Liderazgo |

Personas entrevistadas

- Aceves, María Inés
- Aguilera, Sandra
- Ali-Knight, Jane
- Anaya, Ileri
- Atkinson, Kate
- Avendaño, Octavio
- Barrita, Eduardo
- Basurto, Claudia
- Bernal, Verónica
- Bringas, Cristina
- Bustamante, María
- Cabrero, Emilio
- Cajiga, Aline
- Casasola, Vania
- Contreras, Mónica
- Chávez, Susana
- Del Bosco, Juan
- Fuentes, María Eugenia
- Gándara, Mariana
- García, Cinthya
- García, María
- Gastélum, Miriam
- Gil, Isabel
- Hernández, Laura
- Ibarra, Gerardo
- Iñesta, José
- Kerr, Gary
- Ledezma, Fernando
- López, Ana Isabel
- Lozano, Ricardo
- Miranda, Ernesto
- Montemayor, Alejandra
- Moreno, Karla
- Núñez, María Fernanda
- Ochoa, Sofía
- O'Dair, Marcus
- Ortega, Josefa
- Pascual, Daniel
- Pegueros, Alejandro
- Pérez, Nadia
- Plascencia, Michelle
- Prime, Sian
- Reyna, Laura
- Romero, Paulina
- Ruy, Andrea
- Santos, Idalia
- Serrano, Francisco
- Solís, Pablo
- Torres, David
- Tovar, Ricardo
- Turner Smith, Nicola
- Urtusástegui, Óscar
- Vera, Kassim
- Zorrilla, Antonio



Entrevista para beneficiario del programa

1. Marco ético (privacidad, autorización para grabar, derecho al anonimato, propósito de la entrevista)

2. Presentación. Cuéntame sobre ti, qué haces, a qué te dedicas, con quiénes vives.

3. ¿Cómo es un día ordinario en tu vida desde que te levantas hasta que te acuestas?
Con el mayor detalle posible.

4. Hablemos de tu trayectoria profesional. Dibuja una línea de tiempo y cuéntame escala a escala qué ha pasado con tu trayectoria, ¿cuándo sucedió el programa del BC?

5. Cuéntame tu historia con Creative Leadership, ¿cómo llegaste al programa?, ¿cómo fue tu experiencia?

¿Cuáles eran tus expectativas cuando entraste al programa?

¿Cómo cambiaron a raíz del programa los siguientes aspectos?

6.1. Conocimientos

6.2. Acciones en materia de gobernanza u otros rubros en tu organización donde hayas aplicado los conocimientos (si aplica)

6.3. Vínculos estratégicos con personas u organizaciones

6.4. Cambios financieros (incluyendo el modelo de negocios)

6.5. Nuevos proyectos que se originaron de alguna manera por vínculos del programa

6.6. Otros cambios, si los hubo. Especificar cuáles.

7. ¿Qué beneficios inesperados te dio el programa, si los hubo?

(ej. reputación, proyectos imprevistos, relaciones públicas)

8. ¿Has colaborado en actividades de continuidad del programa?

(ej. difusión de logros, convocatoria a encuentros de personas que cursaron, ruedas de negocios, meet and greets)

9. ¿Qué consideras que te hizo falta, si fuera el caso?

Si estuvieras a cargo del programa, ¿qué cambiarías? (sin límite de presupuesto)

10. Imagina que han pasado varios años y el programa aún existe

10.1 ¿Qué es lo mejor que podría pasar?

10.2 ¿Qué es lo peor que podría pasar?

10.3 ¿Qué es lo que realmente crees que pasará?

10.4 ¿Cómo sucede eso?

10.5 ¿Qué papel jugarías en ese cambio, si fuere el caso?

Realizaremos un taller de ideación (online) acerca del programa, ¿te interesaría participar?

Cierre y despedida



Entrevista para aliados del programa

1. Marco ético (privacidad, autorización para grabar, derecho al anonimato, propósito de la entrevista)

2. Presentación. Cuéntame sobre ti, qué haces, a qué te dedicas, con quiénes vives.

3. ¿Cómo es un día ordinario en tu vida desde que te levantas hasta que te acuestas? Con el mayor detalle posible.

4. Hablemos de tu trayectoria profesional.

¿Cómo y cuándo entraste en contacto con Creative Leadership?

5. ¿Cuál ha sido tu experiencia con este programa? ¿Cómo llegaste al programa?

6. ¿Cuáles eran tus expectativas cuando entraste al programa?

7. ¿Qué cambios notaste a raíz del programa, si los ha habido?

8. Imagina que han pasado varios años y el programa aún existe.

8. 1 ¿Qué es lo mejor que podría pasar?

8. 2 ¿Qué es lo peor que podría pasar?

8. 3 ¿Qué es lo que realmente crees que pasará?

8. 4 ¿Cómo sucede eso?

8. 5 ¿Qué papel jugarías en ese cambio, si fuera el caso?

Cierre y despedida



Anexo 4. Encuesta a participantes CLP generaciones 1-4

| Edad | Género | Escolaridad | Estado de residencia habitual | Profesión (si aplica) | Situación laboral actual | Rango de ingreso familiar en MXN | Año en el que participó en Creative Leadership | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron sus conocimientos (individuales y/u organizacionales) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las relaciones de la organización con otros actores clave (públicos, privados, civiles, académicos) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber realizado algún proyecto derivado directa o indirectamente de Creative Leadership, especificar cuál | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoró el modelo de gobernanza de la organización (toma de decisiones, representatividad, transparencia, integridad, legalidad, participación, rendición de cuentas, diversidad, inclusión, reducción de brecha de género, reducción de la rotación, etc.) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las condiciones financieras (rentabilidad, procuración de fondos, donativos, etc.) de la organización como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber mejorado el ingreso de la organización como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el rango aproximado de esta mejora, considerando un promedio anual? (expresado en MXN) | En caso de haber mejorado su ingreso personal como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el porcentaje anual de esta mejora? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a otras personas el programa Creative Leadership? | ¿Por qué? |
|-------------------|-----------|--------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|----------------------------------|--|--|--|--|---|--|--|---|--|---|
| 35 años a 44 años | Femenino | Posgrado | Vivo fuera de México | | Empleo de tiempo completo | Mas de \$60,000 | 2022 | 8 | 4 | No aplica | 3 | 3 | 1-500,000 | 80-100% | 8 | |
| 25 años a 34 años | Masculino | Posgrado | Vivo fuera de México | Estudiante de posgrado | Estudiante | \$ 31,000 a \$ 40,000 | 2019 | 10 | 9 | no específico | 8 | 8 | 500,001-999,999 | 1-19% | 10 | |
| 25 años a 34 años | Femenino | Posgrado | Vivo fuera de México | Gestora cultural | Estudiante | \$ 21,000 a \$ 30,000 | 2022 | 7 | 6 | Desarrollo de proyecto propio en estado de planeación | 6 | 4 | 1-500,000 | 0% | 10 | Es un espacio de confianza donde se pueden conocer a otros actores del sector y entender cómo enfrentan los desafíos según su institución. Contar con otras perspectivas enriquece nuestra propia visión. Además, la conceptualización de los modelos de gobernanza y el análisis de las formas de mejora son fundamentales para apoyar y desarrollar proyectos. Del mismo modo, este entorno facilita colaboraciones futuras con compañeros. |
| 45 años a 54 años | Masculino | Educación superior | Ciudad de México | Administrador y Directivo | Empleo de tiempo completo | \$ 41,000 a \$ 50,000 | 2019 | 10 | 10 | Complemento el que ya tenía | 10 | 8 | 1-500,000 | 20-39% | 10 | Por la gran oportunidad de haber participado en el curso, por hacer el viaje, lo que aprendí durante el tiempo en Londres y las personas que conocí. |
| 25 años a 34 años | Femenino | Posgrado | Nuevo León | Gestora cultural independiente | Trabajador por cuenta propia | \$ 31,000 a \$ 40,000 | 2023 | 9 | 9 | Convocatoria 2023 Desarrollo Cultural y Espacios Públicos de Fundación Coppel | 9 | 5 | 1-500,000 | 20-39% | 10 | Participar en el programa me hizo sentir respaldada profesionalmente y me dio más seguridad en mí misma. Además, encontré una red de apoyo profesional a nivel nacional e internacional. |

Anexo 4. Encuesta a participantes CLP generaciones 1-4

| Edad | Género | Escolaridad | Estado de residencia habitual | Profesión (si aplica) | Situación laboral actual | Rango de ingreso familiar en MXN | Año en el que participó en Creative Leadership | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron sus conocimientos (individuales y/u organizacionales) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las relaciones de la organización con otros actores clave (públicos, privados, civiles, académicos) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber realizado algún proyecto derivado directa o indirectamente de Creative Leadership, especificar cuál | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoró el modelo de gobernanza de la organización (toma de decisiones, representatividad, transparencia, integridad, legalidad, participación, rendición de cuentas, diversidad, inclusión, reducción de brecha de género, reducción de la rotación, etc.) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las condiciones financieras (rentabilidad, procuración de fondos, donativos, etc.) de la organización como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber mejorado el ingreso de la organización como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el rango aproximado de esta mejora, considerando un promedio anual? (expresado en MXN) | En caso de haber mejorado su ingreso personal como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el porcentaje anual de esta mejora? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a otras personas el programa Creative Leadership? | ¿Por qué? |
|-------------------|-----------|--------------------|-------------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------------|--|--|--|--|---|--|--|---|--|--|
| 35 años a 44 años | Femenino | Educación superior | México | Diseñadora gráfica | Trabajador por cuenta propia | \$ 21,000 a \$ 30,000 | 2023 | 10 | 3 | | 8 | 8 | 1-500,000 | 10 | 10 | El simple hecho de realizar el viaje con un grupo de gestores creativos en específico a otro contexto fue de alto valor de aprendizaje. Las sesiones fueron variadas y me parece que hubo diversidad de temas sobre los cuales trabajar. Personalmente tuve un cambio en la visión de mi proyecto como proyecto independiente, lejos de la precarización. Entendí el valor de la gobernanza en una iniciativa como Aeromoto o Proyectos Ninguém. |
| 45 años a 54 años | Masculino | Posgrado | Michoacán | Mercadóloga | Empleo de tiempo completo | \$ 41,000 a \$ 50,000 | 2023 | 8 | 8 | Hicimos un manifiesto como grupo, sesiones presenciales post CLP y estamos trabajando en proyectos de continuidad y aporte al sector cultural de México | 8 | 6 | 500,001-999,999 | 0% | 10 | Conocer otros modelos de gobernanza y liderazgo en UK y en México fue muy enriquecedor |
| 45 años a 54 años | Masculino | Educación superior | Jalisco | Diseñador / Artista visual | Empleo de tiempo completo | \$ 51,000 a \$ 60,000 | 2021 | 8 | 9 | "Parlamento Abierto para desarrollar propuesta de Iniciativa de Ley de Industrias Creativas de Jalisco (metodología, coordinación y ejecución) Presentación de Iniciativa de Ley (actualmente en segunda lectura en congreso local)" | 9 | 7 | 1-500,000 | 0% | 10 | "Cumple con la promesa de desarrollar mejores liderazgos para iniciativas de base creativa con herramientas y conocimientos actuales. Aporta conocimientos para implementar modelos de gobernanza viables y eficientes. Ayuda a la creación de conocimiento colectivo entre los colegas de generación." |

Anexo 4. Encuesta a participantes CLP generaciones 1-4

| Edad | Género | Escolaridad | Estado de residencia habitual | Profesión (si aplica) | Situación laboral actual | Rango de ingreso familiar en MXN | Año en el que participó en Creative Leadership | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron sus conocimientos (individuales y/u organizacionales) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las relaciones de la organización con otros actores clave (públicos, privados, civiles, académicos) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber realizado algún proyecto derivado directa o indirectamente de Creative Leadership, especificar cuál | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoró el modelo de gobernanza de la organización (toma de decisiones, representatividad, transparencia, integridad, legalidad, participación, rendición de cuentas, diversidad, inclusión, reducción de brecha de género, reducción de la rotación, etc.) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las condiciones financieras (rentabilidad, procuración de fondos, donativos, etc.) de la organización como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber mejorado el ingreso de la organización como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el rango aproximado de esta mejora, considerando un promedio anual? (expresado en MXN) | En caso de haber mejorado su ingreso personal como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el porcentaje anual de esta mejora? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a otras personas el programa Creative Leadership? | ¿Por qué? |
|-------------------|-----------|--------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------------------|--|--|--|--|---|--|--|---|--|---|
| 45 años a 54 años | Femenino | Posgrado | Jalisco | Gestora Cultural | Empleo de tiempo completo | \$ 41,000 a \$ 50,000 | 2018 | 9 | 8 | Incluir dentro de la ley orgánica del organismo la posibilidad de contar con un consejo consultivo. | 9 | 9 | 1-500,000 | 0% | 10 | En el ámbito del servicio público los conocimientos sobre otras formas de gobernanza ayudan a desarrollar procesos de trabajo más flexibles. |
| 45 años a 54 años | Femenino | Posgrado | Ciudad de México | Gestora Cultural | Empleo de tiempo completo | Mas de \$60,000 | 2023 | 8 | 8 | No realicé ninguno en específico | 7 | 7 | 1-500,000 | 1-19% | 10 | Por la experiencia tan enriquecedora, por el intercambio de opiniones, por el aprendizaje, por los temas abordados, por los ejemplos en otras disciplinas, por el hacer comunidad. |
| 45 años a 54 años | Masculino | Posgrado | Chihuahua | | Empleo de tiempo completo | Mas de \$60,000 | 2021 | 9 | 7 | Programa de Emprendimiento Cultural iCERA Generación 4 | 7 | 1 | 0 | 0% | 10 | Porque además de la enorme calidad de los contenidos y la experiencia del programa -a pesar de que en mi caso fue impartido en modalidad en línea, debido a la pandemia- adquirí nuevas relaciones que al paso del tiempo se han transformado en productivas colaboraciones profesionales y en una convivencia amistosa permanente y sumamente significativa. |
| Mas de 54 | Masculino | Educación superior | Ciudad de México | Lic. en Comunicación. | Empleo de tiempo completo | Mas de \$60,000 | 2021 | 9 | 8 | Red internacional de recintos. | 6 | 8 | 1'000,000-4'999,999 | 0% | 9 | Porque es un programa que pone énfasis primordialmente en dos cosas a las que en México no estamos acostumbrados: los modelos de "gobernanza" -qué son y para qué sirven-, y otro tipo de pensamiento menos monolítico que permite el acercamiento a las actividades cotidianas desde otras perspectivas. |

Anexo 4. Encuesta a participantes CLP generaciones 1-4

| Edad | Género | Escolaridad | Estado de residencia habitual | Profesión (si aplica) | Situación laboral actual | Rango de ingreso familiar en MXN | Año en el que participó en Creative Leadership | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron sus conocimientos (individuales y/u organizacionales) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las relaciones de la organización con otros actores clave (públicos, privados, civiles, académicos) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber realizado algún proyecto derivado directa o indirectamente de Creative Leadership, especificar cuál | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoró el modelo de gobernanza de la organización (toma de decisiones, representatividad, transparencia, integridad, legalidad, participación, rendición de cuentas, diversidad, inclusión, reducción de brecha de género, reducción de la rotación, etc.) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las condiciones financieras (rentabilidad, procuración de fondos, donativos, etc.) de la organización como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber mejorado el ingreso de la organización como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el rango aproximado de esta mejora, considerando un promedio anual? (expresado en MXN) | En caso de haber mejorado su ingreso personal como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el porcentaje anual de esta mejora? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a otras personas el programa Creative Leadership? | ¿Por qué? |
|-------------------|-----------|--------------------|-------------------------------|--|------------------------------|----------------------------------|--|--|--|--|---|--|--|---|--|--|
| 25 años a 34 años | Femenino | Posgrado | Jalisco | Directora de arte en Otro Cuerpo y directora de accesibilidad en gobierno de Zapopan | Empleo de tiempo completo | \$ 31,000 a \$ 40,000 | 2020 | 7 | 8 | Aún no lo realizamos pero espero trabajar en mediación con mis compañeros de museos desde mi investigación en Accesibilidad | 9 | 8 | 1-500,000 | 20-39% | 8 | Me sucede que en nuestra generación lo trabajamos en la virtualidad...me gustaría tener la oportunidad de trabajarlo en vivo, creo sería más eficaz. Siendo así, ahora que se realiza en vivo lo recomendaría. |
| 35 años a 44 años | Femenino | Educación superior | Ciudad de México | Productora de impacto | Empleo de tiempo completo | \$ 31,000 a \$ 40,000 | 2022 | 9 | 9 | Impacta Cine | 7 | 8 | 0 | 40-59% | 10 | |
| 35 años a 44 años | Femenino | Educación superior | Yucatán | | Empleo de tiempo completo | \$ 21,000 a \$ 30,000 | 2021 | 9 | 7 | Indirectamente, de conocer a la directora del Cinema Queer Festival dentro del programa, se incluyó a Yucatán como sede del festival en las ediciones 2022 y 2023, conmigo como coordinadora estatal | 7 | 1 | 0 | 0% | 10 | Es una gran oportunidad de afianzar habilidades de liderazgo en organizaciones y generar redes entre quienes son agentes del sector cultural en México |
| 35 años a 44 años | Masculino | Posgrado | Jalisco | Gestión cultural | Trabajador por cuenta propia | Menos de \$20,000 | 2022 | 3 | 5 | Ninguno | 5 | 5 | 0 | 1-19% | 5 | Valoro el haber conocido y dialogado con mis colegas de generación pero creo que la dinámica de las charlas virtuales y la poca interacción entre nosotros y los asesores limitó las posibilidades de un trabajo y productos útiles para la mejora de la organización. |
| 45 años a 54 años | Femenino | Posgrado | Baja California | | Empleo de tiempo completo | Mas de \$60,000 | 2023 | 10 | 8 | Empezamos un proyecto, pero no se fortaleció. | 8 | 8 | 0 | 0% | 10 | Consejos y Liderazgos son un tema. |

Anexo 4. Encuesta a participantes CLP generaciones 1-4

| Edad | Género | Escolaridad | Estado de residencia habitual | Profesión (si aplica) | Situación laboral actual | Rango de ingreso familiar en MXN | Año en el que participó en Creative Leadership | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron sus conocimientos (individuales y/u organizacionales) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las relaciones de la organización con otros actores clave (públicos, privados, civiles, académicos) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber realizado algún proyecto derivado directa o indirectamente de Creative Leadership, especificar cuál | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoró el modelo de gobernanza de la organización (toma de decisiones, representatividad, transparencia, integridad, legalidad, participación, rendición de cuentas, diversidad, inclusión, reducción de brecha de género, reducción de la rotación, etc.) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las condiciones financieras (rentabilidad, procuración de fondos, donativos, etc.) de la organización como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber mejorado el ingreso de la organización como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el rango aproximado de esta mejora, considerando un promedio anual? (expresado en MXN) | En caso de haber mejorado su ingreso personal como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el porcentaje anual de esta mejora? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a otras personas el programa Creative Leadership? | ¿Por qué? |
|-------------------|----------|--------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--|--|--|--|---|--|--|---|--|---|
| 35 años a 44 años | Femenino | Educación superior | Ciudad de México | Marketing y entretenimiento | Empleo de tiempo completo | \$ 41,000 a \$ 50,000 | 2021 | 7 | 7 | Colaboración con Nadia Pérez, colega de mi generación del programa: es coordinadora del festival en Mérida | 7 | 7 | 0 | 0% | 8 | Creo que vale la pena el programa, aprendes mucho y participa gente interesante pero es difícil dar seguimiento a las colaboraciones con esas personas y aplicar concretamente algunas de las herramientas aprendidas. Los niveles de financiamiento y funcionamiento de los proyectos son drásticamente distintas. |
| 45 años a 54 años | Femenino | Posgrado | Vivo fuera de México | Diseñadora gráfica y Museóloga | Directora de mi propia empresa | \$ 21,000 a \$ 30,000 | 2019 | 10 | 10 | No | 8 | 8 | 0 | 0% | 10 | Es una gran oportunidad para adquirir conocimientos en cuanto a gobernanza. En mi caso, fui parte de la primera generación (previa a la pandemia), por lo que tuve la oportunidad de estar en Londres por una semana, lo que me permitió conocer otros espacios de gestión cultural, de trabajo colectivo, personas en la Universidad de las Artes, en Clore Leadership, con quienes sigo en comunicación desde LinkedIn. Pero sobre todo, el programa ha sido una gran oportunidad de conocer otros actores en México (directores de espacios culturales, directores u organizadores de festivales o eventos, artistas, gestores culturales...) y con ellos formar una red de soporte, que han permitido multiplicar contactos y expandir a otras redes. |

Anexo 4. Encuesta a participantes CLP generaciones 1-4

| Edad | Género | Escolaridad | Estado de residencia habitual | Profesión (si aplica) | Situación laboral actual | Rango de ingreso familiar en MXN | Año en el que participó en Creative Leadership | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron sus conocimientos (individuales y/u organizacionales) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las relaciones de la organización con otros actores clave (públicos, privados, civiles, académicos) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber realizado algún proyecto derivado directa o indirectamente de Creative Leadership, especificar cuál | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoró el modelo de gobernanza de la organización (toma de decisiones, representatividad, transparencia, integridad, legalidad, participación, rendición de cuentas, diversidad, inclusión, reducción de brecha de género, reducción de la rotación, etc.) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las condiciones financieras (rentabilidad, procuración de fondos, donativos, etc.) de la organización como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber mejorado el ingreso de la organización como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el rango aproximado de esta mejora, considerando un promedio anual? (expresado en MXN) | En caso de haber mejorado su ingreso personal como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el porcentaje anual de esta mejora? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a otras personas el programa Creative Leadership? | ¿Por qué? |
|-------------------|-----------|-------------|-------------------------------|---|---------------------------|----------------------------------|--|--|--|--|---|--|--|---|--|---|
| 25 años a 34 años | Femenino | Posgrado | Ciudad de México | Lic. Estudios Internacionales / MSc. Administración | Empleo de tiempo completo | Mas de \$60,000 | 2023 | 9 | 9 | Desde mi rol en Fundación Coppel impulsamos: 1) Sumar a 7 líderes más del sector cultural para crecer en número de beneficiarios del programa CLP 2) Apoyar con parte del gasto operativo del programa de "Coros comunitarios" del Festival Internacional de música de Morelia 3) Contratar como parte del equipo operativo a una de las participantes de CLP 2023 (con quien me conecte gracias al programa) para la convocatoria de "Ca-leidoscopio" 4) Desarrollar un manifiesto para la generación de CLP-2023 | 7 | 7 | 1'000,000-4'999,999 | 0% | 10 | "Es un programa que te permite romper esquemas de gestión y ejecución desarrollados en México a través del aprendizaje y las lecciones que imparten desde el Reino Unido, un país que ha catapultado la cultura como motor de desarrollo. Por otro lado, te permite abrir el panorama a través de conocer y empatizar con las complejidades que lideran otros actores en el sector. " |
| 35 años a 44 años | Masculino | Posgrado | Ciudad de México | Restaurador de bienes culturales | Empleo de tiempo completo | \$ 31,000 a \$40,000 | 2022 | 6 | 7 | Ninguno | 4 | 4 | 0 | 0% | 4 | No siento que haya tenido un impacto significativo en el desarrollo de mi trabajo. Tampoco mejoró el ingreso de mi institución ni mío personalmente. Creo que me hubiera gustado adquirir conocimientos y herramientas específicas, es decir, metodologías concretas sobre los temas que se tratan. |

Anexo 4. Encuesta a participantes CLP generaciones 1-4

| Edad | Género | Escolaridad | Estado de residencia habitual | Profesión (si aplica) | Situación laboral actual | Rango de ingreso familiar en MXN | Año en el que participó en Creative Leadership | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron sus conocimientos (individuales y/u organizacionales) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las relaciones de la organización con otros actores clave (públicos, privados, civiles, académicos) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber realizado algún proyecto derivado directa o indirectamente de Creative Leadership, especificar cuál | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoró el modelo de gobernanza de la organización (toma de decisiones, representatividad, transparencia, integridad, legalidad, participación, rendición de cuentas, diversidad, inclusión, reducción de brecha de género, reducción de la rotación, etc.) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las condiciones financieras (rentabilidad, procuración de fondos, donativos, etc.) de la organización como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber mejorado el ingreso de la organización como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el rango aproximado de esta mejora, considerando un promedio anual? (expresado en MXN) | En caso de haber mejorado su ingreso personal como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el porcentaje anual de esta mejora? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a otras personas el programa Creative Leadership? | ¿Por qué? |
|-------------------|-----------|--------------------|-------------------------------|--|------------------------------|----------------------------------|--|--|--|--|---|--|--|---|--|---|
| 35 años a 44 años | Masculino | Posgrado | Ciudad de México | Agente y consultor cultural | Empleo de tiempo completo | Mas de \$60,000 | 2023 | 8 | 7 | Conexiones Culturales de Latinoamérica | 5 | 5 | 0 | 0% | 10 | En mi caso personal, no he podido aún aplicar varias de las herramientas que me fueron proporcionadas, porque el proyecto con el cuál participé aún sigue en una etapa de diseño, planeación y sobre financiamiento. Si he tomado en cuenta muchas de las herramientas proporcionadas para tener un mejor liderazgo, ser más inclusivo, y algunas otras las tengo integradas en los diseños de los productos que se esperan poner en funcionamiento, pero aún no pasa... Recomiendo esta experiencia porque una muy buena oportunidad de obtener experiencias valiosas, así como tejer una red de profesionales en México, y conectar con profesionales en Reino Unido. |
| 45 años a 54 años | Femenino | Posgrado | Michoacán | Mercadologa | Empleo de tiempo completo | \$ 41,000 a \$ 50,000 | 2023 | 8 | 8 | Coro comunitario | 9 | 7 | 1-500,000 | 0% | 10 | Es una experiencia que te hace crecer profesionalmente y personalmente |
| 35 años a 44 años | Femenino | Educación superior | Ciudad de México | Directora, dramaturga y gestora cultural | Trabajador por cuenta propia | \$ 41,000 a \$ 50,000 | 2023 | 10 | 8 | Como resultado del proyecto estoy desarrollando Fábrica de ocio, un centro cultural y espacio de residencias artísticas fincado en Tepoztlán, Morelos. | 9 | 1 | 0 | 1-19% | 10 | Resulta un espacio de profundo impacto en la profesionalización de la gestión y el liderazgo, un programa donde ampliar las miras, encontrar nuevos referentes, compartir los propios hallazgos y generar redes de colaboración entre pares. |

Anexo 4. Encuesta a participantes CLP generaciones 1-4

| Edad | Género | Escolaridad | Estado de residencia habitual | Profesión (si aplica) | Situación laboral actual | Rango de ingreso familiar en MXN | Año en el que participó en Creative Leadership | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron sus conocimientos (individuales y/u organizacionales) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las relaciones de la organización con otros actores clave (públicos, privados, civiles, académicos) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber realizado algún proyecto derivado directa o indirectamente de Creative Leadership, especificar cuál | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoró el modelo de gobernanza de la organización (toma de decisiones, representatividad, transparencia, integridad, legalidad, participación, rendición de cuentas, diversidad, inclusión, reducción de brecha de género, reducción de la rotación, etc.) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las condiciones financieras (rentabilidad, procuración de fondos, donativos, etc.) de la organización como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber mejorado el ingreso de la organización como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el rango aproximado de esta mejora, considerando un promedio anual? (expresado en MXN) | En caso de haber mejorado su ingreso personal como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el porcentaje anual de esta mejora? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a otras personas el programa Creative Leadership? | ¿Por qué? |
|-------------------|-----------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------------|----------------------------------|--|--|--|--|---|--|--|---|--|---|
| 25 años a 34 años | Masculino | Posgrado | Jalisco | FUNCIONARIO PÚBLICO | Empleo de tiempo completo | Mas de \$60,000 | 2023 | 9 | 10 | SER ESTROMATOLITO (movimiento independiente que se dispone como consultor de agentes de la iniciativa pública y privada). | 9 | 9 | 1'000,000-4'999,999 | 1-19% | 10 | “Es un programa sumamente interesante que brinda herramientas para el desarrollo de habilidades vitales para el funcionamiento de una organización, así como para los líderes de las mismas. El hecho de que lo sectoricen hacia los tomadores de decisiones de las organizaciones culturales y creativas es un punto importante ya que eso nos permite vincularnos y nutrirnos entre nosotros mismos. Aprendiendo los unos de los otros, pero también del gran cuerpo de guías y mentores que nos brinda el programa.” |
| Mas de 54 | Masculino | Educación superior | Ciudad de México | Lic. en Comunicación. | Empleo de tiempo completo | Mas de \$60,000 | 2021 | 8 | 3 | Asociación de Recintos. | 3 | 1 | 0 | 1-19% | 9 | Porque sienta las bases para llevar a cabo una transformación a fondo dentro de las organizaciones, empresas o instituciones. |
| 35 años a 44 años | Femenino | Posgrado | Ciudad de México | Empresaria, gestora cultural | Empleo de tiempo completo | Mas de \$60,000 | 2019 | 9 | 9 | Mi empresa después se convirtió en proveedor del British Council en los proyectos de Innovación para la Cultura, Creative Policy y Atlas de Políticas Culturales. También, derivado CLP mi empresa organizó un consejo consultivo que ha asesorado la estrategia de la organización. | 8 | 9 | 1'000,000-4'999,999 | 1-19% | 10 | Participar en CLP fue un antes y después en mi desarrollo profesional y el de mi organización. Es una oportunidad para ver to organización y tú labor desde otro ángulo, de enfocarte de manera más estratégica en tu desarrollo, adquirir conocimiento y herramientas que serían difíciles obtener de otra forma y de tener acceso directo a organizaciones en Reino Unido que tienen mucha experiencia porcompartir. |

Anexo 4. Encuesta a participantes CLP generaciones 1-4

| Edad | Género | Escolaridad | Estado de residencia habitual | Profesión (si aplica) | Situación laboral actual | Rango de ingreso familiar en MXN | Año en el que participó en Creative Leadership | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron sus conocimientos (individuales y/u organizacionales) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las relaciones de la organización con otros actores clave (públicos, privados, civiles, académicos) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber realizado algún proyecto derivado directa o indirectamente de Creative Leadership, especificar cuál | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoró el modelo de gobernanza de la organización (toma de decisiones, representatividad, transparencia, integridad, legalidad, participación, rendición de cuentas, diversidad, inclusión, reducción de brecha de género, reducción de la rotación, etc.) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las condiciones financieras (rentabilidad, procuración de fondos, donativos, etc.) de la organización como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber mejorado el ingreso de la organización como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el rango aproximado de esta mejora, considerando un promedio anual? (expresado en MXN) | En caso de haber mejorado su ingreso personal como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el porcentaje anual de esta mejora? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a otras personas el programa Creative Leadership? | ¿Por qué? |
|-------------------|-----------|-------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------------|----------------------------------|--|--|--|--|---|--|--|---|--|--|
| 35 años a 44 años | Masculino | Posgrado | Ciudad de México | Gestor Cultural | Trabajador por cuenta propia | \$ 31,000 a \$ 40,000 | 2022 | 9 | 9 | ENCUENTRO NACIONAL DE ARTE INDÍGENA Y ARTESANÍA CONTEMPORÁNEA | 6 | 8 | 500,001-999,999 | 1-19% | 10 | |
| Mas de 54 | Masculino | Posgrado | México | Arquitecto | Empleo de tiempo completo | Mas de \$60,000 | 2021 | 8 | 1 | Hasta la fecha ninguno | 8 | 1 | 0 | 0% | 10 | Es innegable que el programa que tuvimos la oportunidad de experimentar fue verdaderamente maravilloso. La excelencia en la organización y la atención al detalle fueron evidentes en cada etapa del proceso. Aunque nos encontramos inmersos en un periodo de incertidumbre y complejidad, la dedicación del equipo organizador brilló y nos permitió aprovechar al máximo la experiencia. La transición al formato en línea, si bien desafiante, demostró ser una oportunidad para explorar nuevas formas de aprendizaje y conexión. Reconozco que existe un potencial aún mayor para profundizar en los temas abordados y ampliar el alcance del programa. Al reflexionar sobre la participación de los tutores, quizás exista la posibilidad de enriquecer el contenido ofrecido para el trabajo final. Si bien valoro su contribución, considero que una mayor profundización en este aspecto podría haber añadido un nivel adicional de enriquecimiento a la experiencia global. A pesar de estas reflexiones críticas, debo destacar que los ponentes fueron genuinamente inspiradores y dejaron una huella perdurable en mi perspectiva personal. En general, estoy agradecido por la oportunidad de participar en un programa de tan alto calibre y espero con interés futuras oportunidades de colaboración y crecimiento. |

Anexo 4. Encuesta a participantes CLP generaciones 1-4

| Edad | Género | Escolaridad | Estado de residencia habitual | Profesión (si aplica) | Situación laboral actual | Rango de ingreso familiar en MXN | Año en el que participó en Creative Leadership | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron sus conocimientos (individuales y/u organizacionales) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las relaciones de la organización con otros actores clave (públicos, privados, civiles, académicos) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber realizado algún proyecto derivado directa o indirectamente de Creative Leadership, especificar cuál | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoró el modelo de gobernanza de la organización (toma de decisiones, representatividad, transparencia, integridad, legalidad, participación, rendición de cuentas, diversidad, inclusión, reducción de brecha de género, reducción de la rotación, etc.) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las condiciones financieras (rentabilidad, procuración de fondos, donativos, etc.) de la organización como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber mejorado el ingreso de la organización como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el rango aproximado de esta mejora, considerando un promedio anual? (expresado en MXN) | En caso de haber mejorado su ingreso personal como resultado directo o indirecto de Creative Leadership, ¿cuál es el porcentaje anual de esta mejora? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a otras personas el programa Creative Leadership? | ¿Por qué? |
|-------------------|-----------|-------------|-------------------------------|---|---------------------------------------|----------------------------------|--|--|--|--|---|--|--|---|--|---|
| 35 años a 44 años | Masculino | Posgrado | Ciudad de México | | Empleo de tiempo completo | \$ 31,000 a \$ 40,000 | 2021 | 7 | 8 | Indigenous Crossroads, un proyecto de intercambio cultural entre pueblos indígenas de Canadá y Oaxaca | 7 | 7 | 0 | 0% | 10 | gran oportunidad de crecimiento |
| 35 años a 44 años | Femenino | Posgrado | Ciudad de México | Productora y gestora de artes escénicas | Empleo de medio tiempo / Emprendedora | \$ 21,000 a \$ 30,000 | 2021 | 10 | 10 | Mentora en iCREA - Emprendimiento CUUltural | 8 | 8 | 1-500,000 | 20-39% | 10 | Fue una experiencia transformadora que sigue aportándome constantemente |
| 45 años a 54 años | Femenino | Posgrado | Michoacán | editora | Trabajador por cuenta propia | \$ 51,000 a \$ 60,000 | 2022 | 9 | 8 | La Comisión Fílmica de Morelia | 10 | 8 | 1-500,000 | 1-19% | 10 | Brinda herramientas de gobernanza, indispensables para cualquier organización |

Anexo 5. Encuesta a participantes CLP generación 5

| Edad | Género | Escolaridad | Estado de residencia habitual | Profesión (si aplica) | Situación laboral actual | Rango de ingreso familiar en MXN | Año en el que participó en Creative Leadership | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron sus conocimientos (individuales y/u organizacionales) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las relaciones de la organización con otros actores clave (públicos, privados, civiles, académicos) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber realizado algún proyecto derivado directa o indirectamente de Creative Leadership, especificar cuál | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que realice mejoras en el modelo de gobernanza de su organización (toma de decisiones, representatividad, transparencia, integridad, legalidad, participación, rendición de cuentas, diversidad, inclusión, reducción de brecha de género, reducción de la rotación, etc.) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a otras personas el programa Creative Leadership? | ¿Por qué? |
|-------------------|----------|--------------------|-------------------------------|--|---|----------------------------------|--|--|--|--|---|--|--|
| 25 años a 34 años | Femenino | Posgrado | Yucatán | Museóloga y Restauradora | Empleo de tiempo completo | \$ 41,000 a \$ 50,000 | 2024 | 9 | 10 | Estoy modificando el plan museológico del MUSAPUUC, proyectándolo a que incluya un esquema de gobernanza que se pueda replicar en los diferentes centros culturales del Tren | 10 | 10 | Siento que es un potenciador de capacidades, en mi experiencia como servidora pública, se necesitan experiencias como esta no solo para alcanzar la profesionalización sino para enriquecer nuestra labor y ampliar las perspectivas que tenemos sobre nuestro servicio. |
| 35 años a 44 años | Femenino | Posgrado | Ciudad de México | Gestora Cultural | Empleo de tiempo completo | \$ 51,000 a \$ 60,000 | 2024 | 9 | 8 | Aun no se hacen los proyectos o colaboraciones. Se está trabajando en ellas | 10 | 10 | Porque es una gran oportunidad para crear redes de contacto entre mexicanos de diferentes disciplinas del sector cultural y de Reino Unido abriendo camino para hacer colaboraciones que tal vez no se habían pensado con anterioridad. Además, es una posibilidad de imaginar nuevos escenarios de gobernanza para las instituciones culturales de nuestro país. |
| 35 años a 44 años | Femenino | Educación superior | Ciudad de México | | Empleo de tiempo completo | Mas de \$ 60,000 | 2024 | 10 | 10 | Aún no sucede. | 10 | 10 | Es una experiencia enriquecedora a nivel personal y profesional, amplía tu horizonte acerca de la industria creativa, cataliza nuevas preguntas a quienes participan en éste. |
| 45 años a 54 años | Femenino | Educación superior | Guanajuato | Fundadora y Presidente de Asociación Civil | Tomando un año sabático para establecer operativamente la A.C. de reciente creación | \$ 31,000 a \$ 40,000 | 2024 | 9 | 10 | Ninguno aún | 10 | 10 | Me pareció un programa excelentemente estructurado en cuanto a los temas que aborda, resultando en una mezcla de experiencias teóricas, prácticas y experienciales. En México, el nivel de madurez en cuanto a gobernanza de las organizaciones es de medio-bajo a muy bajo. Me parece que el Creative Leadership Program es sumamente necesario para que las industrias e instituciones artísticas y culturales en nuestro país se sigan profesionalizando, pudiendo competir más efectivamente en la economía y entorno cultural global. |

Anexo 5. Encuesta a participantes CLP generación 5

| Edad | Género | Escolaridad | Estado de residencia habitual | Profesión (si aplica) | Situación laboral actual | Rango de ingreso familiar en MXN | Año en el que participó en Creative Leadership | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron sus conocimientos (individuales y/u organizacionales) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las relaciones de la organización con otros actores clave (públicos, privados, civiles, académicos) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber realizado algún proyecto derivado directa o indirectamente de Creative Leadership, especificar cuál | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que realice mejoras en el modelo de gobernanza de su organización (toma de decisiones, representatividad, transparencia, integridad, legalidad, participación, rendición de cuentas, diversidad, inclusión, reducción de brecha de género, reducción de la rotación, etc.) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a otras personas el programa Creative Leadership? | ¿Por qué? |
|-------------------|----------|--------------------|-------------------------------|-----------------------|--|----------------------------------|--|--|--|--|---|--|---|
| 35 años a 44 años | Femenino | Posgrado | Ciudad de México | Curadora/ Gestora | Empleo de tiempo completo | \$51,000 a \$60,000 | 2024 | 10 | 8 | No todavía | 8 | 10 | Fue una experiencia de aprendizaje profesional muy enriquecedora en temas poco abordados en el contexto mexicano. También fue significativo el trabajo de redes que se generó con el resto de participantes. Creo que es un programa sumamente beneficioso para el sector cultural en México, por lo que lo recomendaría a cualquiera que lidere proyectos u organizaciones en este ámbito. |
| 45 años a 54 años | Femenino | Posgrado | Ciudad de México | Arquitecta | Trabajador por cuenta propia | \$31,000 a \$40,000 | 2024 | 10 | 10 | Todavía es muy reciente nuestra gran experiencia en el Creative Leadership Programme, pero hay muchas cosas que se pondrán en práctica pronto. | 10 | 10 | Ha sido una de las experiencias de vida más importantes, en lo personal y en lo profesional. Armaron un gran programa, con excelentes contenidos, ponentes, visitas y un grupo de becarios con un inmenso valor en su labor cotidiana por impulsar proyectos culturales para nuestro país, lo cual es extremadamente motivante. Muy agradecida y admirada de lo que recibimos. |
| 45 años a 54 años | Femenino | Educación superior | Ciudad de México | Abogada | Trabajador por cuenta propia | Mas de \$ 60,000 | 2023 | 9 | 9 | Acabamos de regresar del programa, así que aun no he arrancado con el proyecto. | 10 | 10 | El programa fue un parteaguas en la forma de entender mi rol en la empresa y el impacto que debemos buscar. Conocer a mis colegas de las industrias creativas fue profundamente inspirador, saber que en el camino nos podemos acompañar es un valor que me sorprendió gratamente. |
| 35 años a 44 años | Femenino | Posgrado | Ciudad de México | | Consultora para el BID + Dirección Artes de México (editorial) | Mas de \$ 60,000 | 2024 | 8 | 6 | Aún es muy pronto para decir...Espero que sí. | 10 | 10 | Es una experiencia única para un gestor cultural. Genera alianza, conocimiento y sobre todo da ánimos de seguir adelante en este terreno tan precario. |

Anexo 5. Encuesta a participantes CLP generación 5

| Edad | Género | Escolaridad | Estado de residencia habitual | Profesión (si aplica) | Situación laboral actual | Rango de ingreso familiar en MXN | Año en el que participó en Creative Leadership | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron sus conocimientos (individuales y/u organizacionales) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las relaciones de la organización con otros actores clave (públicos, privados, civiles, académicos) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber realizado algún proyecto derivado directa o indirectamente de Creative Leadership, especificar cuál | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que realice mejoras en el modelo de gobernanza de su organización (toma de decisiones, representatividad, transparencia, integridad, legalidad, participación, rendición de cuentas, diversidad, inclusión, reducción de brecha de género, reducción de la rotación, etc.) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a otras personas el programa Creative Leadership? | ¿Por qué? |
|-------------------|-----------|--------------------|-------------------------------|---|---|----------------------------------|--|--|--|--|---|--|--|
| 35 años a 44 años | Masculino | Posgrado | Ciudad de México | Funcionario público en el Instituto Nacional de Bellas Artes) | Empleo de tiempo completo | \$ 51,000 a \$60,000 | 2024 | 7 | 10 | Aún es pronto para saberlo | 9 | 10 | El networking y el tiempo para pensar, repensar y resignificar el trabajo como gestor cultural |
| 35 años a 44 años | Femenino | Educación superior | Quintana Roo | Gestora cultural, cineasta | Empleo de tiempo completo | \$41,000 a \$50,000 | 2023 | 10 | 10 | Regresé recientemente. Estoy en ello. | 10 | 10 | Porque es un programa que me dio un espacio de reflexión con herramientas poderosísimas que a tan solo unas cuantas semanas de haber regresado me está permitiendo ver mi posición dentro de la organización y las relaciones dentro y alrededor de mi organización con una claridad que jamás imaginé posible. Además, me está impulsando en muchas direcciones tanto por prestigio, como por un empoderamiento profundo a la persona que soy. Está contribuyendo a transformar mis intuiciones en certezas, valores y caminos de vida, entre muchas otras razones. |
| 25 años a 34 años | Masculino | Educación superior | Oaxaca | Ingeniero en Diseño | Empleo de medio tiempo | Menos de \$20,000 | 2024 | 9 | 9 | NA | 10 | 10 | Crea vínculos y genera espacios de reflexión con otros actores dentro de las industrias creativas. |
| 25 años a 34 años | Masculino | Posgrado | Yucatán | Músico Concertista y gestor cultural | Trabajador por cuenta propia y empleado de medio tiempo | Mas de \$ 60,000 | 2024 | 10 | 10 | Apenas hemos regresado del Creative Leadership pero ya me encuentro en gestiones para poder colaborar con mis compañeras de Yucatán y Quintana Roo quienes se encuentran geográficamente más cercanas. De igual manera durante el verano regresaré a Edimburgo para gestionar una gira para el 2025 con algunas de las instituciones y festivales que pudimos conocer durante el programa. | 10 | 10 | Ha sido una enorme oportunidad de crecer no sólo en lo profesional, sino también en lo personal. Siento que he podido aprender muchísimo no sólo de los ponentes y profesores, sino también de mis compañeros con quienes se ha desarrollado una comunidad muy bonita y esto nos ha permitido generar una red de contactos del sector cultural fuerte y comprometida. Considero es una excelente oportunidad para vincularse con otros líderes culturales y crecer en red. |

Anexo 5. Encuesta a participantes CLP generación 5

| Edad | Género | Escolaridad | Estado de residencia habitual | Profesión (si aplica) | Situación laboral actual | Rango de ingreso familiar en MXN | Año en el que participó en Creative Leadership | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron sus conocimientos (individuales y/u organizacionales) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tanto mejoraron las relaciones de la organización con otros actores clave (públicos, privados, civiles, académicos) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En caso de haber realizado algún proyecto derivado directa o indirectamente de Creative Leadership, especificar cuál | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que realice mejoras en el modelo de gobernanza de su organización (toma de decisiones, representatividad, transparencia, integridad, legalidad, participación, rendición de cuentas, diversidad, inclusión, reducción de brecha de género, reducción de la rotación, etc.) como resultado directo o indirecto del programa Creative Leadership? | En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a otras personas el programa Creative Leadership? | ¿Por qué? |
|-------------------|-----------|-------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------------------|----------------------------------|--|--|--|---|---|--|--|
| 35 años a 44 años | Femenino | Posgrado | Tamaulipas | Científica social en tecnología | Empleo de tiempo completo | Mas de \$60,000 | 2024 | 8 | 10 | Ninguno hasta ahora, solo socializar las oportunidades que desarrollo con mis colegas. Ahora una tercera parte de mi generación participo en un entrenamiento gratuito de comunicación digital. | 8 | 10 | Por la red. Creo que lo mas valioso es la red mexicana. Son cada una de ellos increíble. |
| 35 años a 44 años | Femenino | Posgrado | Ciudad de México | Docente y gestora cultural | Empleo de tiempo completo | Mas de \$60,000 | 2024 | 8 | 7 | Es muy reciente la llegada a CDMX luego del programa, pero sí hay varios planes en puerta al respecto y a partir del mismo. Uno de ellos tiene que ver con la re-organización del board de Casa del Lago, el otro con implementaciones respecto de mayor accesibilidad en el espacio. | 8 | 10 | Definitivamente lo recomendaría; es un programa de alta calidad, muy bien cuidado en cada detalle, y necesario especialmente para quienes mantenemos desde nuestras organizaciones un diálogo público e internacional. Poder hacer comparativas respecto de la gobernanza y acción de otros países y otras universidades, tener puntos de vista de tan distintos modelos, aplicables y no, y poder revisar en retrospectiva la labor cotidiana es fundamental para la mejora de procesos y la implementación de aquellos que parecen todavía faltantes. Además, permite hacer otras redes con agentes nacionales cuya labor es relevante para las políticas culturales actuales. |
| 45 años a 54 años | Masculino | Posgrado | Jalisco | Ingeniero en Computación | Trabajador por cuenta propia | Mas de \$60,000 | 2024 | 10 | 10 | Wings to Fly - Cortometrajes animados hechos por artistas de UK y de México | 9 | 10 | Fue un excelente programa. Aprendí cosas nuevas. Me encantó conocer a los participantes con los que sigo una estrecha relación de amistad y de trabajo |



ANEXO 6.

Visión al 2040

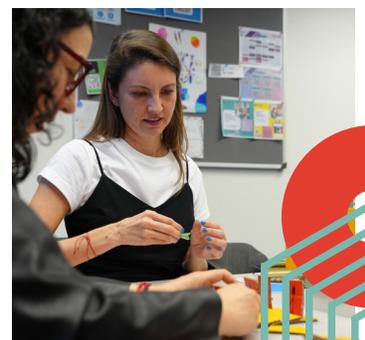
“El futuro del liderazgo en México”, evento llevado a cabo en marzo del 2024 con integrantes del Creative Leadership Programme.

En dicho evento se llevaron a cabo diversas actividades y metodologías para enriquecer el impacto del programa en el ecosistema cultural y desarrollar la economía creativa en México a través de nuevas visiones.

Para implementar esta visión, las personas participantes del taller propusieron las siguientes acciones para el corto, mediano y largo plazo.

a) Operación y procesos

- Cabildeo con gobierno en sus distintos niveles y organizaciones
- Implementación de modelos de gobernanza en la organización de cada persona egresada del CLP
- Incrementar representatividad en la selección del CLP
- Coordinación de encuentros para el intercambio de todas las personas egresadas del CLP
- Socialización de procesos de aplicación a programas del British Council
- Sistematización y difusión de los logros de todas las personas egresadas del CLP con indicadores de medición
- Realizar gestiones para la creación de clústeres culturales creativos
- Elaboración de blueprint operativo del CLP





b) Finanzas

- Gestión para convocatoria a co-inversores del programa
- Conocimiento y sistematización de indicadores de medición del impacto del CLP
- Diseño y ejecución de campañas de crowdfunding
- Creación de fondo institucional para financiar el CLP
- Exploración de otros esquemas de financiamiento para organizaciones civiles



c) Relación con el usuario

- Medición de audiencias, escucha social
- Propiciar el intercambio y la colaboración entre generaciones del CLP
- Sistematización de casos de éxito del CLP
- Aplicación de estudios de personalidad y liderazgo en actividades concretas
- Diseño y ejecución de estrategia de comunicación “El valor de la cultura para el desarrollo”
- Visibilización del alcance y el impacto cultural del CLP en México
- Impulso de liderazgos específicos para coordinar la red de personas egresadas del CLP

d) Desarrollo del talento e innovación

- Realización de jams creativos
- Realización de talleres de futuros con los equipos de cada organización liderada por personas egresadas del CLP



Taller de Futuros: Creative Leadership Programme

En abril del 2024, el British Council realizó una convocatoria a todas las personas egresadas del CLP para participar en un taller de co-creación en el cual se idearan los escenarios futuros del sector cultural en México y, en esos contextos, los futuros posibles del CLP. Este proceso basó en el modelo genérico de Joseph Voros (2003), de acuerdo con el cual la ideación de escenarios de largo plazo requiere de un análisis del contexto, un análisis prospectivo, la elaboración de “salidas” para reseñar los resultados (escenarios alternativos) y después la confección de una estrategia.



La experiencia incluyó una charla inmersiva en el pensamiento de futuros, la elaboración de bases de conocimiento en torno al sector cultural en México, la confección de ¿Cuáles son los futuros posibles del sector cultural en México?

escenarios alternativos para el sector cultural mexicano al 2034 y, finalmente, el esbozo de una visión y de un posible mapa de ruta para concretarla.

Los escenarios corresponden al 2023 y cada uno retoma arco de futuro del modelo de James Dator (2017), de tal suerte que el de Crecimiento expresa cómo las tendencias actuales de crecimiento económico, tecnológico y demográfico (así como las fuerzas de cambio que pudiesen ser fuente de disrupción) continuarán de manera similar en el futuro; en el de Colapso se sugiere que la civilización actual podría enfrentar un cataclismo debido a varios factores, como crisis ecológicas, económicas, sociales o políticas; en el de Disciplina se postula un futuro donde se toman acuerdos sociales para establecer límites y se adoptan prácticas sostenibles para mantener la estabilidad y la armonía socio-ambiental; finalmente, en el de Transformación la sociedad se reescribe y modifica de manera significativa y benéfica.

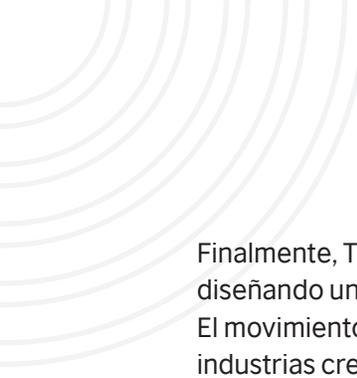
Crecimiento

En el año 2030-2034, bajo la tiranía del Licenciado, la cultura y el arte han sido relegados al olvido debido a la eliminación del presupuesto federal destinado a estos sectores. Un joven visionario y líder inspirador llamado Tiresias, de género fluido, emerge con un espíritu creativo e innovador, generando alianzas estratégicas con diversos actores culturales.

Tiresias identifica el potencial del abandonado Elefante Blanco, un majestuoso espacio cultural en ruinas, para revitalizar la vida cultural del país. Reúne a un consejo diverso, compuesto por individuos desterrados por el Licenciado, para trazar un plan audaz de derrocamiento y revitalización cultural.

Aplicando creatividad, innovación y tecnología, Tiresias utiliza redes sociales e inteligencia artificial para movilizar a la sociedad civil. A pesar de los esfuerzos del Licenciado para detener la rebelión, su opresión sólo intensifica la resistencia. La comunidad se une para ocupar el Elefante Blanco, interviniéndolo con arte y ofreciendo diversas actividades culturales.





Finalmente, Tiresias y su consejo enfrentan al Licenciado en una confrontación definitiva, diseñando una estrategia de sostenibilidad económica y ecológica que les permite derrotarlo. El movimiento liderado por Tiresias logra implementar políticas públicas y fiscales para las industrias creativas, reconciliando al Estado con la iniciativa privada y la sociedad civil.

Los espacios culturales reviven, y los públicos mexicanos redescubren su amor por el arte y la creatividad, marcando un renacimiento cultural bajo la visión y liderazgo de una nueva generación.

Colapso



En el 2034, las gestiones inadecuadas y la incapacidad de aprender de la historia han llevado a México a enfrentar tres colapsos principales. El primero es el colapso debido a desastres naturales. Terremotos y huracanes devastan las infraestructuras culturales, y la falta de prevención agrava la situación. La segunda amenaza es el colapso económico, con la desaparición de apoyos y donativos tanto gubernamentales como privados, poniendo en riesgo los emprendimientos culturales.

El tercer colapso es social. La violencia, la corrupción y la migración forzada transforman comunidades en pueblos fantasmas, erosionando el tejido social. La criminalidad y los toques de queda dificultan el desarrollo de iniciativas culturales, y las decisiones éticas sobre recibir donativos del crimen organizado complican aún más el panorama.

En respuesta, se plantea una revuelta en la que la ciudadanía deja de esperar soluciones gubernamentales y actúa de manera organizada. Esta comunidad unida se enfrenta a los desafíos y busca mitigar riesgos, adaptándose y aprendiendo de cada crisis. Sin embargo, la falta de colores, música, teatro y exhibiciones convierte al mundo en un lugar gris y catastrófico. Un escenario de colapso total, con universidades cerradas y sin acceso a agua, se vuelve una realidad. Solo un cambio drástico, como una guerra mundial, podría desencadenar tal colapso, afectando a todos los países y conduciendo a un desastre global.

Disciplina

En el año 2030, el sector cultural de México logra un gran acuerdo para posicionar a un candidato estatal del GCC, quien ganará la presidencia del país en dos elecciones. Este candidato se compromete a dedicar el 1% del PIB a la inversión cultural, mientras que la iniciativa privada igualará esta inversión con el 1% de sus utilidades. Se crea así un fondo autónomo de inversión cultural, administrado por un consejo compuesto por representantes de la sociedad civil, instituciones privadas, el gobierno y observadores internacionales.

Con la disolución de la Secretaría de Cultura, sus funciones son transferidas a este organismo autónomo, que gestiona todos los recursos destinados a la cultura. Las decisiones sobre el presupuesto y la administración del patrimonio cultural, incluidos recintos y sitios históricos, se toman de manera autónoma, sin influencia política ni intereses privados. El nuevo consejo autónomo desarrolla un plan estratégico para invertir en el desarrollo cultural del país, asegurando que la cultura sea un eje central del progreso nacional.





Esta transformación devuelve la cultura a los ciudadanos, alejándola del control exclusivo del gobierno y de los intereses privados. La administración transparente y participativa del consejo autónomo asegura la preservación y promoción del patrimonio cultural de México, convirtiendo el desarrollo cultural en un motor principal del avance del país.

Transformación

En las elecciones de 2030, un 90% de la población vota por Yásnaya Aguilar, quien se convierte en la nueva presidenta de México. Su liderazgo trae una transformación radical en la forma de abordar los desafíos y tomar decisiones en el país. Yásnaya implementa nuevas secretarías, entre ellas la Secretaría de Justicia Social y Derechos Humanos, la Secretaría de Educación Intercultural Bilingüe de Diversidad Cultural y Lingüística, la Secretaría del Ecosistema Creativo y Cultural, la Secretaría de Protección del Ambiente, de Movilidad Social e Inmaterial, la Secretaría del Cuidado y Afecto, la Secretaría de Inclusión y Género, y la Secretaría de Descriminalización.



Para gestionar esta nueva estructura, se crea la Cámara de la Interculturalidad, que utiliza blockchain y nuevas tecnologías para realizar consultas representativas y distribuir recursos y responsabilidades de manera efectiva. Todas las secretarías son interdisciplinarias y trabajan de manera colaborativa, con la cultura y la creatividad como ejes transversales en las políticas de Estado.

Además, se establece el Instituto de Indicadores Tangibles e Intangibles, que mide no sólo el impacto económico, sino también los efectos sociales y educativos a largo plazo mediante métodos cualitativos. En lugar de conferencias matutinas tradicionales, Yásnaya ofrece lecturas poéticas diarias como herramientas de cohesión social y comprensión del México moderno.

Estos cambios radicales se implementan rápidamente con programas de capacitación y educación, apoyados por significativos fondos de organismos internacionales entusiasmados con este modelo innovador, con la intención de replicarlo en toda América Latina. Esta nueva gobernanza transforma a México en un referente global, poniendo a la cultura y la creatividad en el centro de su desarrollo.

Estos escenarios decantaron en la siguiente visión al 2040, que abreva de todas las lecciones útiles de las diversas versiones para el futuro del sector cultural en México.



People interviewed

- Aceves, María Inés
- Aguilera, Sandra
- Ali-Knight, Jane
- Anaya, Ileri
- Atkinson, Kate
- Avendaño, Octavio
- Barrita, Eduardo
- Basurto, Claudia
- Bernal, Verónica
- Bringas, Cristina
- Bustamante, María
- Cabrero, Emilio
- Cajiga, Aline
- Casasola, Vania
- Contreras, Mónica
- Chávez, Susana
- Del Bosco, Juan
- Fuentes, María Eugenia
- Gándara, Mariana
- García, Cinthya
- García, María
- Gastélum, Miriam
- Gil, Isabel
- Hernández, Laura
- Ibarra, Gerardo
- Iñesta, José
- Kerr, Gary
- Ledezma, Fernando
- López, Ana Isabel
- Lozano, Ricardo
- Miranda, Ernesto
- Montemayor, Alejandra
- Moreno, Karla
- Núñez, María Fernanda
- Ochoa, Sofía
- O'Dair, Marcus
- Ortega, Josefa
- Pascual, Daniel
- Pegueros, Alejandro
- Pérez, Nadia
- Plascencia, Michelle
- Prime, Sian
- Reyna, Laura
- Romero, Paulina
- Ruy, Andrea
- Santos, Idalia
- Serrano, Francisco
- Solis, Pablo
- Torres, David
- Tovar, Ricardo
- Turner Smith, Nicola
- Urtusástegui, Óscar
- Vera, Kassim
- Zorrilla, Antonio



Interview for programme beneficiary

1. Ethical Framework (Privacy, Recording Authorization, Right to Anonymity, Interview Purpose):

2. Presentation: Tell me about yourself, what you do, your work, who you live with.

3. What is an average day in your life, from the moment you wake up to the moment you go to bed? Include as much detail as possible.

4. Let's talk about your professional career. Draw a timeline and tell me step by step what's happened in your career, and when you took part in the BC programme.

5. Tell me your story with Creative Leadership, how did you end up in the programme? What was your experience like? What were your expectations when you entered the programme?

6. How did the following aspects change as a result of the programme?

- 6.1. Knowledge
- 6.2. Actions in terms of governance or other areas within your organisation where you applied your knowledge (if applicable)
- 6.3. Strategic links with people or organisations
- 6.4. Financial changes (including the business model)
- 6.5. New projects resulting in some way from links generated within the programme
- 6.6. Other changes, if there were any. Specify which.

7. What unexpected benefits did you receive from the programme, if any? (eg. reputation, unexpected projects, public relations)

8. Have you collaborated in any of the programme's continuing projects? (eg. dissemination of achievements, invitations to meetings of people who took the course, business conferences, meet-and-greets)

9. What do you think was missing from the course, if anything?

If you were in charge of the programme, what would you change?
(if there were no budget limitations)

10. Imagine that several years have passed and the programme still exists.
 - 10.1 What is the best possible situation?
 - 10.2 What is the worst possible situation?
 - 10.3 What do you think will actually be the situation?
 - 10.4 How does this happen?
 - 10.5 What role would you play in this change, if you could?

11. We will be leading a workshop in ideation (online) about the programme, would you be interested in participating?

Conclusion and farewell



Interview for programme MX allies

1. Ethical Framework (Privacy, Recording Authorization, Right to Anonymity, Interview Purpose):

2. Presentation: Tell me about yourself, what you do, your profession, and who you live with.

3. A Day in Your Life: Describe an ordinary day from when you wake up to go to bed, providing as much detail as possible.

4. Professional Journey: How and when did you establish contact with the Creative Leadership Program?

5. Experience with the Program: What has been your experience with the Creative Leadership program? How did you become involved in the program?

6. What were your expectations upon entering the program?

7. Have you noticed any changes or impacts resulting from the program?

8. Several years have passed, and the program still exists...

8.1 What is the best outcome that could occur?

8.2 What is the worst outcome that could occur?

8.3 What do you genuinely believe will happen?

8.4 How would that happen?

8.5 What role would you play in that change, if applicable?

Conclusion and Farewell



Interview for UK delivery partners

1. Ethical Framework (Privacy, Recording Authorization, Right to Anonymity, Interview Purpose): Before we proceed, I want to establish our ethical framework. Your privacy is crucial, and your consent for recording is essential. If at any point you feel uncomfortable or wish to remain anonymous, please let me know. The purpose of this interview is to gather insights into the topics that are discussed.

2. Presentation: Tell me about yourself, what you do, your profession, and who you live with.

3. A Day in Your Life: Describe an ordinary day from when you wake up to go to bed, providing as much detail as possible.

4. Professional Journey: How and when did you establish contact with the Creative Leadership Program?

5. Experience with the Program: What has been your experience with the Creative Leadership program? How did you become involved in the program?

6. What were your expectations upon entering the program?

7. Have you noticed any changes or impacts resulting from the program?

8. Thinking about the possible futures of the Program: Several years have passed, and the program still exists...

8.1 What is the best outcome that could occur?

8.2 What is the worst outcome that could occur?

8.3 What do you genuinely believe will happen?

8.4 How would that happen?

8.5 What role would you play in that change, if applicable?

Conclusion and Farewell:

Thank you for sharing your thoughts and experiences. If there's anything else you'd like to add or discuss, feel free. Otherwise, I appreciate your time and participation in this interview.



ANNEX 6.

Vision of 2040

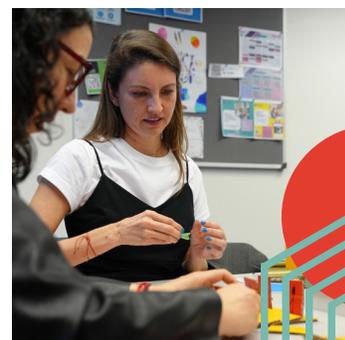
'The future of leadership in Mexico', event carried out in March 2024, with members of the Creative Leadership Programme.

At this event, various activities and methodologies were carried out in order to enrich the impact of the program within the cultural ecosystem and to develop Mexico's creative economy through the creation of new visions.

In order to implement this vision, those participating in the workshop proposed the following actions for the short, medium and long term.

a) Operation and processes

- Lobbying government at all levels and organisations
- Implementation governance models within the organisations of every person who completes the CLP
- Increase of representativeness in the selection of the CLP participants
- Organisation of meetings for exchanges between all those who complete the CLP
- Socialisation of application processes to British Council programmes
- Systematisation and diffusion of achievements of all those who complete the CLP, with measurement indicators
- Carry out operations for the creation of creative cultural clusters
- Creation of an operative blueprint of the CLP





b) Finance

- Organise a call for co-investors for the programme
- Knowledge and systematisation of indicators to measure the impact of the CLP
- Design and execution of crowdfunding campaigns
- Creation of an institutional fund to finance the CLP
- Exploration of other finance schemes for civil organisations

c) Relationship with user

- Audience measurement, social listening
- Encouragement of exchange and collaboration between different cohorts of the CLP
- Systematisation of the CLP's success cases
- Implementation of personality and leadership studies in concrete activities
- Design and execution of communication strategy 'The value of culture in development'
- Raising awareness of the cultural scope and impact of the CLP in Mexico
- Promoting specific leadership to coordinate the CLP graduate network

d) Development of talent and innovation

- Carry out creative jams
- Carry out future workshops with the teams of each organisation led by those who have completed the CLP



Futures Workshop: Creative Leadership Programme

In April 2024, the British Council called on all CLP graduates to participate in a co-creation workshop to devise future scenarios for the cultural sector in Mexico and, in those contexts, possible futures for the CLP. This process was based on Joseph Voros's generic model (2003), according to which the ideation of long-term scenarios requires an analysis of the context, a prospective analysis, the elaboration of 'outputs' to outline the results (alternative scenarios) and then the elaboration of a strategy for the future.

The experience included an immersive talk on thinking about possible futures, the creation of knowledge bases around the cultural sector in Mexico, the creation of alternative scenarios for the Mexican cultural sector in 2034, and finally, an outline of a vision and a possible road map for how to make it happen. What are the possible futures of the cultural sector in Mexico?

The scenarios correspond to 2034 and each draws on the future arc of James Dator's (2017) model, such that the Growth scenario expresses how current trends in economic, technological and demographic growth (as well as the forces of change that could be a source of disruption) will continue in a similar way in the future; Collapse suggests that current civilisation could face cataclysm due to various factors, such as ecological, economic, social or political crises; Discipline postulates a future where social agreements are made to set boundaries and sustainable practices are adopted to maintain socio-environmental stability and harmony; finally, Transformation suggests a future in which society is rewritten and modified in a meaningful and beneficial way.

Growth

In the years 2030–2034, under the tyranny of the Licentiate, culture and art have been relegated to oblivion due to the elimination of the federal budget for these sectors. A young visionary and inspirational leader named Tiresias, a gender-fluid young person, emerges with a creative and innovative spirit, generating strategic alliances with diverse cultural actors.

Tiresias identifies the potential of the abandoned White Elephant, a majestic cultural space in ruins, to revitalise the country's cultural life. He assembles a diverse council, composed of individuals banished by the Licentiate, to devise a bold plan for cultural overthrow and revitalisation.

Applying creativity, innovation and technology, Tiresias uses social networks and artificial intelligence to mobilise civil society. Despite the Licentiate's efforts to stop the rebellion, his oppression only intensifies the resistance. The community unites to occupy the White Elephant, intervening it with art and offering various cultural activities.



Finally, Tiresias and his council face the Licentiate in a final confrontation, devising a strategy of economic and ecological sustainability that allows them to defeat him. The movement led by Tiresias succeeds in implementing public and fiscal policies for the creative industries, reconciling the state with private initiative and civil society.

Cultural spaces are revived, and Mexican audiences rediscover their love for art and creativity, marking a cultural renaissance under the vision and leadership of a new generation.

Collapse



In 2034, inadequate management and the inability to learn from history have led Mexico to face three main collapses. The first collapse is due to natural disasters. Earthquakes and hurricanes devastate cultural infrastructures, and lack of prevention exacerbates the situation. The second threat is economic collapse, with the disappearance of both governmental and private support and donations, putting cultural enterprises at risk.

The third collapse is social. Violence, corruption and forced migration transform communities into ghost towns, eroding the social fabric. Criminality and curfews hinder the development of cultural initiatives, and ethical decisions about receiving donations from organised crime further complicate the picture.

In response, a revolt arises in which citizens stop waiting for government solutions and take organised action. This united community faces challenges and seeks to mitigate risks, adapting and learning from each crisis. However, the lack of colour, music, theatre and exhibitions turns the world into a grey and catastrophic place. A scenario of total collapse, with universities closed and no access to water, becomes a reality. Only a drastic change, such as a world war, could trigger such a collapse, affecting all countries and leading to a global disaster.

Discipline

In the year 2030, Mexico's cultural sector reaches an important deal to position a GCC state candidate, who will win the country's presidency in two elections. This candidate commits to dedicate 1% of GDP to cultural investment, while private initiative will match this investment with 1% of its profits. An autonomous cultural investment fund is thus created, administered by a council made up of representatives of civil society, private institutions, the government and international observers.

With the dissolution of the Ministry of Culture, its functions are transferred to this autonomous body, which manages all resources earmarked for culture. Decisions on budget and management of cultural heritage, including historic sites and precincts, are taken autonomously, without political influence or private interests. The new autonomous council develops a strategic plan to invest in the country's cultural development, ensuring that culture is a central axis of national progress.





This transformation delivers culture back into the hands of citizens, away from the exclusive control of government and private interests. The transparent and participatory administration of the autonomous council ensures the preservation and promotion of Mexico's cultural heritage, making cultural development a major driver of the country's progress.

Transformation

In the 2030 elections, 90% of the population votes for Yásnaya Aguilar, who becomes the new president of Mexico. Her leadership brings a radical transformation in the way the country addresses challenges and makes decisions. Yásnaya creates new government ministries, including the Ministry of Social Justice and Human Rights, the Ministry of Intercultural Bilingual Education of Cultural and Linguistic Diversity, the Ministry of the Creative and Cultural Ecosystem, the Ministry of Environmental Protection, of Social and Immaterial Mobility, the Ministry of Care and Affection, the Ministry of Inclusion and Gender, and the Ministry of Decriminalisation.



To manage this new structure, the Chamber of Interculturality was created, which uses blockchain and new technologies to carry out representative consultations and distribute resources and responsibilities effectively. All secretariats are interdisciplinary and work collaboratively, with culture and creativity as cross-cutting themes in state policies.

In addition, the Institute for Tangible and Intangible Indicators is established, which measures not only economic impact, but also long-term social and educational effects through qualitative methods. Instead of traditional morning lectures, Yásnaya offers daily poetry readings as tools for social cohesion and understanding of modern Mexico.

These radical changes are rapidly implemented with training and education programmes, supported by significant funding from international agencies enthusiastic about this innovative model, with the intention of replicating it throughout Latin America. This new governance transforms Mexico into a global reference point, putting culture and creativity at the centre of its development.

These scenarios resulted in the following vision for 2040, which draws on all the useful lessons from the different versions of the future of the cultural sector in Mexico.

