

El Humanismo como base pedagógica en la formación teatral.

Estudio de caso: reflexión crítica de la licenciatura en teatro de la UAEH

The Humanistic approach to pedagogical practices in theater education.

A case study: critical analysis of the bachelor of arts in theater at UAEH

Román Calva-Rubiales^a

Abstract:

Contemporary theatre training requires critical reflection to ensure its quality, relevance, and sustainability. This article presents a proposal for continuous improvement for the 2016 curriculum of the Bachelor of Theatre program at the Institute of Arts of the Autonomous University of the State of Hidalgo (UAEH). Based on an exhaustive diagnostic of the educational context, articulated through a SWOT analysis (Strengths, Opportunities, Weaknesses, and Threats), key problems were identified, such as pedagogical obsolescence, academic staff overload, and resource scarcity. To address these challenges, a management plan is designed, grounded in a humanistic pedagogical philosophy that places the well-being and comprehensive development of the artist-person at the center of the training process. The plan is structured around four strategic objectives: 1) curricular strengthening and updating; 2) academic staff development and sustainability; 3) boosting student professionalization and networking/outreach; and 4) optimization of infrastructure and resource management. For each objective, specific actions, responsible parties, and an evaluation system with success indicators are detailed. It is concluded that the implementation of this plan can close the gap between the program's theoretical conception and its operational reality, training conscious, resilient artist-citizens committed to their community.

Keywords:

Pedagogical management, humanism, improvement plan, artistic education, theater curriculum, SWOT analysis.

Resumen:

La formación teatral contemporánea exige una reflexión crítica para asegurar su calidad, pertinencia y sostenibilidad. Este artículo presenta una propuesta de mejora continua para el plan de estudios (2016) de la Licenciatura en Teatro del Instituto de Artes de la UAEH. A partir de un diagnóstico exhaustivo del contexto educativo, articulado mediante un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se identificaron problemáticas clave como la desactualización pedagógica, la sobrecarga del personal académico y la escasez de recursos. Para abordar estos desafíos, se diseña un plan de gestión fundamentado en una filosofía pedagógica humanista, que sitúa el bienestar y el desarrollo integral de la persona-artista en el centro del proceso formativo. El plan se estructura en torno a cuatro objetivos estratégicos: 1) fortalecimiento y actualización curricular; 2) desarrollo y sostenibilidad del personal académico; 3) impulso a la profesionalización y vinculación estudiantil; y 4) optimización de la infraestructura y gestión de recursos. Para cada objetivo, se detallan acciones específicas, responsables y un sistema de evaluación con indicadores de éxito. Se concluye que la implementación de este plan puede cerrar la brecha entre la concepción teórica del programa y su realidad operativa, formando artistas-ciudadanos conscientes, resilientes y comprometidos con su comunidad.

Palabras Clave:

Gestión pedagógica, humanismo, plan de mejora, educación artística, currículo de teatro, análisis FODA.

^a Autor, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Instituto de Artes | Mineral del Monte, Hidalgo | México,
<https://orcid.org/0000-0001-9812-4252>, Email: roman_calva9289@uaeh.edu.mx

Introducción

En el complejo entramado de la formación teatral contemporánea, esta reflexión crítica se erige como un factor determinante para asegurar la calidad y pertinencia de los programas educativos (UNESCO, 2017). Entendida como el conjunto de acciones y decisiones que buscan optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, una gestión eficaz es fundamental para que las instituciones respondan a los desafíos sociales, culturales y laborales del siglo XXI. Esta investigación se centra en el análisis y la propuesta de mejoras para el plan de estudios (2016) de la Licenciatura en Teatro del Instituto de Artes de la UAEH, buscando fortalecer la formación de los estudiantes y su vinculación con el entorno.

En la actualidad persisten modelos pedagógicos y estilos teatrales conservadores que, en ocasiones, se perciben desfasados de las discusiones ideológicas y las realidades sociales contemporáneas. Por otro lado, las nuevas generaciones de estudiantes, caracterizadas por una elevada conciencia social y capacidad de movilización, demandan una formación que trascienda la excelencia técnica. Estas generaciones buscan herramientas para la autogestión en un campo laboral a menudo precario y la capacidad de actuar como agentes de cambio cultural en sus contextos específicos.

Esta tensión entre estructuras curriculares potencialmente ancladas en el pasado y las necesidades urgentes del presente genera un "desfase" que pone en riesgo la relevancia de los programas de educación teatral. El caso de la Licenciatura en Teatro del Instituto de Artes (IA) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) se presenta como un estudio de caso paradigmático de esta situación. A nivel académico, se ha observado una carencia de análisis curriculares integrales que aborden el fundamento epistemológico del plan de estudios, desconociéndose la filosofía educativa que unifica o fragmenta su propuesta formativa.

El problema central que se aborda en esta investigación es, por tanto, la posible falta de coherencia y pertinencia de la base epistemológica del plan de estudios 2016 de la Licenciatura en Teatro de la UAEH frente a las demandas contemporáneas. Para explorar este problema, se planteó la siguiente pregunta principal de investigación: ¿Cuál es el fundamento epistemológico y pedagógico que articula el plan de estudios 2016 de la Licenciatura en Teatro de la UAEH, y de qué manera esta base determina la pertinencia del programa para formar artistas-agentes culturales que respondan a las necesidades del contexto social y profesional contemporáneo?

Para responder a esta pregunta, se realizó un estudio analítico-descriptivo con el objetivo de analizar dicho fundamento epistemológico y pedagógico para determinar su pertinencia actual. En el presente artículo, se expone la metodología empleada, se presentan los hallazgos derivados de un diagnóstico institucional y se discuten las implicaciones de estos resultados.

La propuesta busca el cruce hacia los principios del marco educativo nacional de la Nueva Escuela Mexicana, que promueve una educación integral, inclusiva y centrada en el desarrollo de ciudadanos críticos y creativos (SEP, 2019). El objetivo de este artículo es presentar una reflexión crítica diseñada para fortalecer la formación teatral contemporánea en dicha licenciatura. La propuesta no es una mera lista de acciones concluyentes, sino el panorama de una estrategia integral fundamentada en un diagnóstico previo y articulada a través de una lente filosófica clara: la pedagogía humanista. Finalmente, se ofrecen una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer el programa y asegurar su relevancia a largo plazo, transformando las inquietudes estudiantiles de un síntoma de malestar en un objeto de estudio que puede generar conocimiento útil para el porvenir de la licenciatura.

Marco teórico y revisión de la literatura

La eficacia y pertinencia de un programa educativo no radican únicamente en la suma de sus contenidos, sino en la solidez y claridad de su base epistemológica subyacente y su diálogo con las necesidades sociales. Para analizar esta base, es necesario adoptar un marco que reconozca la naturaleza dual del currículum.

2.1 El Currículum como archivo y repertorio

El currículum de una disciplina artística como el teatro no puede ser comprendido únicamente a través de sus documentos oficiales. Siguiendo la distinción propuesta por Diana Taylor (2011), el currículum existe simultáneamente en dos dimensiones: el "archivo" y el "repertorio".

El archivo se refiere al conocimiento codificado, duradero y oficial: los planes de estudio, los programas de las asignaturas, las bibliografías y los perfiles de egreso. Este es el currículum prescrito, el discurso institucional que establece la estructura formal del conocimiento. Su análisis es indispensable para entender la intención institucional y la base epistemológica declarada.

Por otro lado, el repertorio alude al conocimiento encarnado, efímero y transmitido en la práctica viva del aula-taller. Se manifiesta en las prácticas pedagógicas, las interpretaciones personales de los docentes, las técnicas corporales transmitidas y las dinámicas de poder no escritas. Este es el currículum vivido, y solo puede ser accedido a través de las narrativas y experiencias de quienes lo ponen en acción.

Un análisis integral, por tanto, debe investigar la tensión, el diálogo y las posibles contradicciones que existen entre estas dos dimensiones. Es en la brecha o sinergia entre el archivo y el repertorio donde se revela la cultura pedagógica real de una institución.

2.2 Desafíos de la pedagogía teatral contemporánea

La formación teatral en el siglo XXI enfrenta el desafío de preparar a los artistas para un rol que ha mutado drásticamente. El campo laboral ya no solo demanda intérpretes virtuosos, sino también creadores autónomos, gestores de sus propios proyectos, emprendedores culturales, "artistas" y pedagogos. Esta transformación exige que los currículos universitarios se adapten para proveer herramientas críticas, creativas y de autogestión que permitan a los egresados navegar la precariedad del sector y actuar como agentes culturales en su entorno.

La literatura especializada en pedagogía teatral, si bien es abundante en estudios sobre técnicas de actuación específicas o historia del teatro, presenta un vacío en análisis curriculares que investiguen la filosofía educativa que unifica o fragmenta un plan de estudios completo. Se desconoce cómo coexisten y se articulan distintas corrientes epistemológicas dentro de un mismo programa, por ejemplo, si se aborda el cuerpo desde una perspectiva fenomenológica en actuación, mientras la dirección se enseña desde un enfoque estructuralista. Este estudio busca llenar ese vacío mediante la construcción de una "cartografía epistemológica" del programa de la UAEH.

Además, este análisis se alinea con debates más amplios en la educación artística sobre metodologías como Practice-as-Research (PaR) y Arts-Based Research (ABR), que buscan validar el conocimiento generado a través de la práctica creativa. Al investigar cómo el currículum gestiona y jerarquiza distintos tipos de saber —somático, poético, técnico y teórico-crítico—, el estudio contribuye a posicionar la pedagogía teatral dentro de estas conversaciones académicas.

Metodología

Para abordar la complejidad del objeto de estudio, se implementó una estrategia metodológica fundamentada en un paradigma mixto, con un enfoque predominantemente cualitativo y crítico-interpretativo.

3.1 Paradigma y diseño de la investigación

La investigación fue conducida bajo un paradigma mixto, adoptado como una postura epistemológica que reconoce que la formación teatral es un fenómeno de naturaleza dual, constituido tanto por estructuras documentales (archivo) como por prácticas humanas encarnadas (repertorio). El sustento filosófico de este enfoque es el pragmatismo, que pone el énfasis en la utilidad y las consecuencias prácticas de la investigación, utilizando los métodos que mejor funcionen para responder a la pregunta de investigación.

Se implementó un diseño secuencial explicativo estructurado en dos fases interconectadas, permitiendo un movimiento progresivo desde la comprensión profunda hacia la acción transformadora.

- 1 Fase I - Diagnóstico hermenéutico: el objetivo de esta fase fue realizar un diagnóstico profundo de la situación actual de la Licenciatura en Teatro. Se empleó la hermenéutica, entendida como la teoría y práctica de la interpretación (Gadamer, 1999), para desvelar los significados profundos y las estructuras subyacentes del currículum.
- 2 Fase II - Praxis colaborativa (investigación-acción): fundamentada en los hallazgos de la Fase I, esta etapa fue diseñada para facilitar un proceso de reflexión colectiva y participativa con el cuerpo docente, con el objetivo de fortalecer la pertinencia del programa. Esta fase se articuló a través de ciclos de planificación, acción, observación y reflexión (Kemmis, McTaggart, & Nixon, 2014).

3.2 Participantes y escenario

Los participantes del estudio fueron el coordinador y el cuerpo docente de la Licenciatura en Teatro del Instituto de Artes de la UAEH. La selección fue intencionada y la participación, voluntaria, basada en acuerdos establecidos previamente. La investigación se desarrolló en el Instituto de Artes, ubicado en el municipio de Mineral del Monte, Hidalgo, entre abril y septiembre del 2025.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la Fase I, se emplearon dos técnicas complementarias para analizar el archivo y el repertorio:

1. Análisis documental-hermenéutico: se analizaron de manera interpretativa los documentos formales del plan de estudios 2016 (programas de asignatura, perfil de egreso, bibliografías). El instrumento utilizado fue una matriz de análisis documental diseñada para identificar la filosofía educativa, las filiaciones teóricas y las jerarquías de conocimiento propuestas en el texto oficial.
2. Análisis cualitativo-hermenéutico: se realizaron entrevistas semiestructuradas con los profesores para explorar el currículum vivido. Se elaboró una guía de entrevista con preguntas abiertas para facilitar un diálogo profundo y obtener narrativas ricas en significado sobre sus fundamentos pedagógicos y su práctica docente.

En la Fase II, se utilizaron bitácoras del investigador y minutas de sesión para documentar sistemáticamente los procesos de diálogo, acuerdos y reflexiones surgidos en las sesiones de trabajo colaborativo.

3.4 Estrategias de análisis de datos

Los datos cualitativos de las entrevistas y bitácoras fueron procesados mediante análisis temático. Este proceso incluyó la transcripción de grabaciones, codificación abierta para identificar unidades de significado, y codificación axial y selectiva para agruparlas en categorías y temas centrales. Los datos documentales fueron

analizados siguiendo la matriz diseñada.

Finalmente, los hallazgos de ambas vertientes fueron triangulados en una síntesis final para identificar sinergias, tensiones y contradicciones entre el currículum prescrito y el vivido, aumentando así la validez y robustez de las conclusiones.

3.5 Consideraciones éticas

Se observaron rigurosos principios éticos durante toda la investigación. Se obtuvo el consentimiento informado por escrito de todos los participantes, garantizando la voluntariedad, confidencialidad y anonimato. El enfoque de investigación-acción aseguró un principio de reciprocidad, ya que el conocimiento producido fue co-construido para beneficiar directamente a la comunidad participante.

Resultados: diagnóstico de la situación actual

La formulación de cualquier plan estratégico debe partir de un conocimiento profundo de la realidad sobre la cual se pretende incidir. El siguiente diagnóstico se basa en un análisis FODA, sintetizado a partir de los documentos de autoevaluación institucional del programa. Dicha metodología ha sido utilizada ampliamente en la planificación educativa para identificar las variables internas y externas que influyen en los procesos de mejora (García & Muñoz, 2021). Se considera que el análisis FODA ofrece una perspectiva holística que permite una toma de decisiones informada.

4.1 Fortalezas

El programa cuenta con una base sólida sobre la cual construir. Entre sus principales fortalezas se encuentran: personal académico cualificado, donde el 100% de la planta docente posee experiencia artística o de investigación, y todos los Profesores de Tiempo Completo (PTC) cuentan con estudios de posgrado. El proceso de selección riguroso utiliza un curso propedéutico de 18 semanas, permitiendo una selección y nivelación adecuadas de los aspirantes. El diseño curricular estratégico ofrece flexibilidad y un área de énfasis en Producción y Gestión Cultural que es única en la región (Pérez & Vázquez, 2022). Se cuenta también con una infraestructura e institucionalidad sólidas, pues la sede del programa es un entorno arquitectónico inspirador y se tiene acceso a instalaciones de nivel profesional y a servicios de apoyo integral para el estudiante (psicología, fisioterapia). Se ha demostrado que estas condiciones son fundamentales para el éxito académico de los estudiantes (Cruz, 2019).

4.2 Oportunidades

El entorno externo presenta condiciones favorables que pueden ser aprovechadas. El auge de la "economía naranja" y la demanda de profesionales en medios digitales y artes escénicas aplicadas abren nuevos

campos laborales (UNESCO, 2017). Se considera que las industrias creativas representan un motor de desarrollo económico y social, especialmente en el ámbito de las artes escénicas (UNESCO, 2017). Existe un gran potencial para fortalecer convenios con otras instituciones culturales y para fomentar proyectos interdisciplinarios dentro del mismo Instituto de Artes. Además, es posible acceder a becas y estímulos gubernamentales y privados para la producción artística, y la ubicación en un "Pueblo Mágico" facilita el desarrollo de proyectos de turismo cultural. Esta integración con el entorno local puede potenciar la formación de los estudiantes y su inserción en el campo laboral (Hernández, 2020).

4.3 Debilidades

Se identificaron problemáticas internas críticas que obstaculizan el pleno desarrollo del programa. La debilidad más grave es la dependencia de un número muy limitado de PTC, lo que provoca una carga de trabajo excesiva y un desequilibrio en las funciones de docencia, investigación y gestión. La sobrecarga docente ha sido identificada como un factor que afecta negativamente la calidad de la enseñanza y el bienestar del personal académico (Gómez, 2023). El plan de estudios se encuentra desactualizado, pues el perfil de egreso es demasiado amplio y no se alinea completamente con el mapa curricular. Se detectaron contenidos obsoletos y la operación de un "currículo oculto" para suplir carencias formales. Los programas de estudio deben ser revisados y actualizados periódicamente para responder a las necesidades del mercado laboral (Martínez, 2021). Además, el programa adolece de falta de recursos financieros, equipo especializado anticuado y personal técnico insuficiente. Los servicios de apoyo estudiantil como psicología y fisioterapia están saturados. La falta de recursos impacta directamente en la calidad de la formación (Ramos, 2020).

4.4 Amenazas

El programa se enfrenta a factores externos que ponen en riesgo su sostenibilidad. Los recortes presupuestales federales al sector educativo y cultural impactan directamente la operación del instituto. Además, las prioridades de la universidad a menudo se inclinan más hacia las ciencias, poniendo al programa en desventaja para la asignación de recursos. Este tipo de políticas puede generar una inequidad en el acceso a los recursos institucionales, afectando el desarrollo de los programas de humanidades y artes (Silva, 2022). El campo artístico es altamente competitivo e informal, con una oferta de trabajo profesional limitada en la región, lo que obliga a muchos egresados a migrar. Finalmente, la creencia de que las carreras artísticas son "poco rentables" puede desincentivar a los aspirantes, y el teatro compite con una vasta oferta de entretenimiento digital. Se ha documentado la percepción social negativa sobre la rentabilidad de las carreras artísticas (López, 2023).

5. Discusión

El análisis de los hallazgos a la luz de las preguntas de investigación revela una profunda tensión entre la concepción filosófica del programa y su implementación práctica.

5.1 Fundamento pedagógico:

El modelo pedagógico es un híbrido que, según el FODA, presenta una intención clara pero una ejecución comprometida.

- 1 Modelo pedagógico mixto: las fortalezas muestran un modelo que combina la pedagogía basada en la práctica (evidente en el riguroso curso propedéutico) con una clara intención humanista y centrada en el estudiante. Esta última se refleja en la flexibilidad curricular y el soporte integral con servicios de psicología y fisioterapia.
- 2 Contradicción estructural: la debilidad más grave - la planta docente insuficiente y sobrecargada - hace que el modelo pedagógico sea estructuralmente inviable. Un enfoque centrado en el estudiante que requiere mentoría y acompañamiento es incompatible con un personal académico que vive en la precariedad y el agotamiento. La filosofía pedagógica del programa choca con su realidad operativa.

5.2 Análisis del plan de estudios y su lógica interna:

La descomposición del plan de estudios a la luz del FODA revela una lógica con aciertos estratégicos y profundas incoherencias.

- 1 Lógica de pertinencia estratégica: la fortaleza cualitativa más notable es el énfasis en Producción y Gestión Cultural. Esta decisión de diseño es una respuesta lógica y pertinente a la amenaza de un mercado laboral precario y a la oportunidad de las industrias creativas.
- 2 Ruptura de la lógica interna: la coherencia del programa se rompe con la debilidad de que el perfil de egreso es demasiado amplio y no corresponde con las asignaturas. Esto representa una falla lógica fundamental en la arquitectura curricular.
- 3 Desfase con el entorno: la debilidad de tener contenidos desactualizados y carecer de formación para cine, televisión y doblaje demuestra que el plan de estudios no está lógicamente alineado con las oportunidades de los nuevos formatos y plataformas.

5.3 La tensión epistemológica y pedagógica

El fundamento epistemológico del programa se sustenta

en una dualidad: el conocimiento se construye a través del "saber-hacer" (la práctica escénica, validada por un profesorado con experiencia artística) y el "saber-qué" (el conocimiento teórico-reflexivo, evidenciado por la exigencia de posgrados a sus PTC). Este modelo dual es, en principio, robusto y contemporáneo. Sin embargo, la debilidad de tener contenidos desactualizados revela una falla crítica: la capacidad del programa para reflexionar sobre su propio conocimiento y actualizarlo es deficiente, lo que debilita su fundamento teórico.

De manera similar, el fundamento pedagógico presenta una contradicción estructural. El programa muestra una clara intención humanista y centrada en el estudiante, reflejada en la flexibilidad curricular y el soporte integral con servicios de bienestar. No obstante, la debilidad más grave —una planta docente insuficiente y sobrecargada— hace que este modelo sea estructuralmente inviable. Un enfoque que requiere mentoría y acompañamiento es incompatible con un personal académico que vive en la precariedad y el agotamiento. La filosofía pedagógica del programa choca con su realidad operativa.

5.4 Determinación de la relevancia actual

La Licenciatura en Teatro del Instituto de Artes (IA) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) se encuentra en una encrucijada crítica que define su pertinencia contemporánea. No se trata de una crisis de identidad, sino de un desfase significativo entre un amplio potencial y una estructura operativa que ha alcanzado sus límites. Su relevancia actual no es absoluta, sino condicional; depende de su capacidad para resolver las tensiones internas expuestas en el diagnóstico institucional y para responder a las demandas de una nueva generación de estudiantes-artistas. Sufre una severa crisis de pertinencia en su ejecución y actualización, lo que hace que su relevancia actual sea parcial y precaria.

La lógica interna del programa y sus bases teóricas son conceptualmente sólidas, pero el diagnóstico FODA demuestra que las debilidades estructurales (planta docente insuficiente, recursos limitados) y la inercia (contenidos desactualizados) impiden que esta lógica se materialice. La relevancia del programa no está en duda en su filosofía, sino en su implementación. Por lo tanto, para ser plenamente pertinente, la ruta de mejora debe enfocarse urgentemente en cerrar la brecha entre su concepción teórica y su realidad operativa.

El programa posee fortalezas innegables: una planta docente con alta cualificación y experiencia profesional, un proceso de selección riguroso que nivela y perfila a los aspirantes, y tres áreas de especialización únicas en actuación, dirección escénica y producción y gestión cultural, que atienden directamente a la necesidad de autogestión en un campo laboral precario. Además, se enclava en un entorno físico y culturalmente inspirador y forma parte de una universidad de prestigio nacional.

Sin embargo, estas fortalezas se ven socavadas por debilidades estructurales críticas. La más grave es la sobrecarga de trabajo sobre un número insostenible de Profesores de Tiempo Completo (PTC), una situación que no solo precariza la labor docente, sino que hace materialmente imposible la mentoría, la investigación y la actualización curricular que un programa de artes exige. A esto se suma un plan de estudios con contenidos parcialmente desactualizados y un perfil de egreso que promete más de lo que el mapa curricular puede cumplir. Estas fallas internas son exacerbadas por amenazas externas como los recortes presupuestales al sector cultural y una competencia feroz en el mercado laboral.

El movimiento estudiantil de 2023 no fue un evento aislado, sino el síntoma más visible de esta tensión. Las demandas por una educación de calidad, atención a problemas sistémicos y mejores condiciones de infraestructura son un llamado urgente a reevaluar el fundamento del programa. Los estudiantes de hoy, socialmente conscientes y movilizados, ya no buscan ser meros ejecutantes de técnicas teatrales; aspiran a convertirse en artistas-agentes culturales: creadores capaces de dialogar con su entorno, generar proyectos con impacto social y actuar como transformadores de su realidad.

Por tanto, la pertinencia contemporánea de la Licenciatura en Teatro de la UAEH reside en su capacidad para transitar de un modelo de formación de "actores" a un modelo de formación de "agentes culturales". Esto exige una reorientación que no solo actualice contenidos, sino que repense su fundamento pedagógico y filosófico, poniendo el desarrollo integral de la persona y el bienestar de la comunidad en el centro de su quehacer. La relevancia del programa no está en lo que fue, sino en lo que puede llegar a ser si abraza esta transformación de manera decidida, pero solo si emprende una profunda reestructuración que alinee sus fortalezas con las necesidades sociales, tecnológicas y laborales del siglo XXI. La siguiente propuesta busca ser un camino para lograrlo.

Fundamentación filosófica: una perspectiva humanista

A continuación, se presenta una propuesta que busca reorientar y revitalizar la Licenciatura en Teatro del Instituto de Artes de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Fundamentado en el diagnóstico previo, este proyecto no solo pretende resolver las debilidades estructurales identificadas, sino que propone hacerlo a través de una lente filosófica clara y coherente: la pedagogía humanista.

La misión del propio Instituto de Artes ya aspira a "formar profesionales en las artes con un alto sentido humanista, ético y crítico". Esta propuesta toma esa declaración como su punto de partida y la convierte en el eje transversal de

toda la estrategia. Una perspectiva humanista concibe la educación no como una mera transmisión de técnicas o un adiestramiento para el mercado laboral, sino como un proceso de desarrollo integral de la persona. Sitúa al estudiante en el centro de su propio aprendizaje, valora su subjetividad, fomenta su autonomía y pensamiento crítico, y se preocupa por su bienestar emocional, físico e intelectual.

Desde esta visión, las debilidades diagnosticadas, como la sobrecarga docente, el currículo desactualizado o la falta de recursos, no son solo problemas de gestión, sino obstáculos para el pleno desarrollo humano de la comunidad. Un profesor agotado no puede ser un facilitador empático; un plan de estudios irrelevante no respeta el potencial creativo del estudiante; un espacio de trabajo indigno ahoga el espíritu.

Por lo tanto, esta propuesta establece una ruta de mejora donde cada acción, cada objetivo y cada estrategia se justifica en su capacidad para cultivar un ecosistema de cuidado, respeto y crecimiento mutuo. Se busca transformar la Licenciatura en Teatro en un espacio donde el fin último no sea solo producir obras de teatro, sino formar artistas-ciudadanos conscientes, resilientes y capaces de encontrar y crear significado en un mundo complejo.

Una perspectiva humanista concibe la educación no como un adiestramiento técnico para un mercado, sino como un proceso de desarrollo integral de la persona. Sitúa al estudiante en el centro de su propio aprendizaje, valora su subjetividad, fomenta su autonomía y pensamiento crítico, y se preocupa por su bienestar emocional, físico e intelectual. Desde esta visión, las debilidades diagnosticadas no son solo problemas de gestión, sino obstáculos directos para el pleno desarrollo humano de la comunidad. Un profesor agotado no puede ser un facilitador empático; un plan de estudios irrelevante no respeta el potencial creativo del estudiante.

Para que un plan de mejora sea transformador y no meramente administrativo, debe ser guiado por una filosofía coherente. Desde esta visión, las debilidades diagnosticadas son obstáculos para el pleno desarrollo humano de la comunidad. Dicha perspectiva se alinea con los trabajos de Carl Rogers y Abraham Maslow, quienes subrayaron la importancia de la autorrealización y la centralidad del estudiante en el proceso educativo (Rogers, 1969).

Este proyecto se fundamenta en cuatro principios humanistas que guiarán todas las acciones:

1. Centralidad en la persona-artista: se reconoce a cada estudiante y docente como un individuo único. El proceso educativo debe ser un viaje de autodescubrimiento, priorizando el desarrollo de la autoconciencia, la inteligencia emocional y la resiliencia (Rogers, 1969). Se ha demostrado que el enfoque centrado en el alumno fomenta una mayor motivación y un aprendizaje más

significativo (Maslow, 1970).

2. El bienestar como condición para la creación: se entiende que la creatividad florece en un ambiente de seguridad. La salud física y mental de la comunidad no es un servicio accesorio, sino una condición indispensable para el aprendizaje. El bienestar psicológico de los estudiantes y docentes se ha correlacionado positivamente con el desempeño académico y la satisfacción laboral (Salazar, 2021).

3. Aprendizaje dialógico y comunitario: el teatro es un arte colectivo. Se fomentará un modelo pedagógico basado en el diálogo, la colaboración y la construcción conjunta del conocimiento, donde el docente actúa como facilitador. Este enfoque ha sido promovido por Paulo Freire, quien postuló que el diálogo es la base de una educación liberadora (Freire, 1970).

4. El teatro como práctica de libertad y responsabilidad social: el arte es una herramienta para comprender y transformar la realidad. El programa debe formar "agentes culturales" capaces de dialogar con su entorno y utilizar el teatro como un vehículo para la empatía y el cambio social. Esta visión se vincula con la pedagogía del oprimido de Freire (1970), que utiliza la educación como una herramienta para la concientización y la transformación social.

6.1 Propuesta de mejora continua: objetivos y estrategias

Con el propósito de implementar un plan de mejora continua que articule la actualización curricular, el fortalecimiento docente, la optimización de recursos y una vinculación efectiva, se establecen cuatro objetivos estratégicos interconectados.

6.1.1 Objetivo 1: fortalecimiento y actualización curricular

Estrategia: rediseñar el plan de estudios para asegurar su pertinencia con las tendencias del teatro contemporáneo y las demandas del campo profesional.

Acciones:

- Se realizará una revisión y actualización integral del plan de estudios (2016), liderada por un comité curricular. Esta revisión será un proceso colaborativo, donde se incluirán las perspectivas de docentes, estudiantes y egresados.
- Se incorporarán metodologías pedagógicas activas (aprendizaje basado en proyectos, colaborativo, situado). Se ha demostrado que estas metodologías fomentan el desarrollo de competencias prácticas y la resolución de problemas (Díaz-Barriga, 2018).
- Se llevará a cabo un análisis curricular comparado con otros programas de teatro de referencia a nivel nacional e internacional. Este proceso permitirá identificar las áreas de oportunidad y las mejores prácticas en la formación teatral (García & Hernández, 2022).

- Se diseñarán e implementarán estrategias de evaluación formativa. La evaluación formativa se considera una herramienta esencial para guiar el proceso de aprendizaje y proporcionar retroalimentación continua (Zabalza, 2020).

6.1.2 Objetivo 2: desarrollo y sostenibilidad del personal académico

Estrategia: implementar un plan integral para fortalecer la planta docente, aliviando la sobrecarga de trabajo y fomentando su desarrollo profesional.

Acciones:

- Se gestionará la creación de nuevas plazas de Profesor de Tiempo Completo para equilibrar las cargas de trabajo. La gestión de plazas docentes es un paso crucial para asegurar la calidad de la enseñanza y la investigación (González, 2023).
- Se creará un programa de formación y actualización disciplinar específico para docentes de artes escénicas. La capacitación continua del personal académico es fundamental para mantener la pertinencia de los contenidos y las metodologías de enseñanza (López, 2022).
- Se establecerá un fondo de financiamiento para apoyar la participación de docentes en proyectos de investigación, festivales y congresos. El apoyo a la investigación y la creación artística docente es una inversión en la calidad del programa (Rojas, 2021).

6.1.3 Objetivo 3: impulso a la profesionalización y vinculación estudiantil

Estrategia: desarrollar y consolidar estrategias que fortalezcan la conexión de los estudiantes con el campo laboral real y fomenten el espíritu emprendedor.

Acciones:

- Se establecerán convenios con instituciones culturales, teatros y festivales para generar oportunidades de prácticas profesionales y proyección para los estudiantes. La vinculación con el sector profesional es clave para la inserción laboral de los egresados (Morales, 2023).
- Se organizarán eventos y actividades en colaboración con la comunidad para crear espacios de diálogo y formación de públicos. La interacción con la comunidad es un pilar de la formación artística (Pérez, 2020).
- Se incorporarán talleres y actividades extracurriculares que promuevan el desarrollo de competencias transversales como la gestión, comunicación y liderazgo. Estas habilidades son cada vez más demandadas en el mercado laboral (Salazar, 2022).
- Se creará un sistema de evaluación y seguimiento de egresados para identificar sus necesidades y evaluar el impacto de la formación. El seguimiento de egresados es un mecanismo esencial para la mejora continua del programa (Vargas, 2021).

6.1.4 Objetivo 4: optimización de la infraestructura y gestión de recursos

Estrategia: establecer un plan maestro para la actualización y mantenimiento de infraestructura y equipamiento, y diversificar las fuentes de financiamiento.

Acciones:

- Se realizará un inventario y diagnóstico del estado del equipamiento para gestionar su renovación. El equipamiento adecuado es fundamental para la formación técnica y artística (Hernández, 2023).
- Se buscará activamente financiamiento externo a través de la postulación a convocatorias y la búsqueda de patrocinios. La diversificación de las fuentes de financiamiento es crucial para la sostenibilidad del programa (Gómez, 2022).
- Se gestionarán ante las autoridades universitarias proyectos de inversión para la mejora y ampliación de los espacios de enseñanza. La mejora de la infraestructura contribuye a un ambiente de aprendizaje más propicio (Díaz, 2021).

6.2 Evaluación y seguimiento del plan

Para garantizar la eficacia del plan, se establecerá un sistema de monitoreo riguroso basado en indicadores, instrumentos y una frecuencia definida.

Indicadores de éxito: se medirán variables como el número de egresados que se insertan en el campo profesional, el porcentaje de estudiantes que participan en proyectos, el nivel de satisfacción de la comunidad, la tasa de inserción laboral, el número de convenios establecidos y el número de proyectos de investigación desarrollados. Estos indicadores permiten una evaluación objetiva del impacto del plan (García & Muñoz, 2021).

Instrumentos de evaluación: se utilizarán encuestas de satisfacción a estudiantes, docentes y egresados; observación de clases y proyectos; entrevistas a actores clave; y análisis de portafolios de estudiantes. La combinación de estos instrumentos proporciona una visión integral de los resultados (Zabalza, 2020).

Frecuencia de seguimiento: se realizará un seguimiento trimestral del avance de las acciones, una evaluación semestral de los indicadores de proceso y una evaluación integral anual del plan para ajustar las estrategias. Este sistema de seguimiento continuo permite una respuesta rápida a las necesidades que surjan durante la implementación (UNESCO, 2017).

Conclusiones

El fundamento epistemológico y pedagógico que articula el plan de estudios 2016 de la Licenciatura en Teatro de la UAEH es, en su concepción, pertinente y contemporáneo. Se basa en una construcción dual del conocimiento

(práctico y teórico) y en un modelo pedagógico humanista centrado en el estudiante. No obstante, la investigación determinó que este fundamento se ve gravemente comprometido en su implementación debido a debilidades estructurales críticas. La falta de personal académico, la desactualización de contenidos y la incoherencia entre el perfil de egreso y el currículo impartido impiden que el programa forme de manera óptima a los artistas-agentes culturales que el contexto contemporáneo demanda.

El planteamiento pedagógico aquí presentado busca como posibilidad, fortalecer la formación teatral contemporánea en el Instituto de Artes de la UAEH, respondiendo de manera estratégica a los desafíos del contexto actual. La implementación de las estrategias de actualización curricular, optimización de recursos, vinculación con el entorno y fortalecimiento de la investigación se revela como un camino prometedor para formar profesionales del teatro integrales, creativos y comprometidos con su comunidad (Pérez & Vázquez, 2022).

El éxito de esta propuesta depende fundamentalmente de que la institución educativa asuma un liderazgo proactivo, asignando los recursos necesarios, promoviendo la participación de todos los actores involucrados y realizando un seguimiento riguroso de los avances. Se recomienda mantener una actitud de apertura y flexibilidad para adaptar el plan a los cambios del entorno. Fortalecer la vinculación con el sector cultural y fomentar la innovación pedagógica son los motores que asegurarán la sostenibilidad y el éxito de este proyecto a largo plazo (González, 2023).

La implementación de estas propuestas, guiada por una orientación humanista que sitúe el bienestar de la comunidad en el centro, permitirá transformar la Licenciatura en Teatro en un espacio donde el fin último no sea solo producir obras de teatro, sino formar artistas-ciudadanos conscientes, resilientes y capaces de incidir significativamente en su entorno.

Referencias

1. Boal, A. (2009). Teatro del oprimido. Lectorum.
2. Cabrera, L. (2021). Evaluación y mejora de la calidad educativa en la educación superior. Editorial Académica Española.
3. Cruz, P. (2019). La infraestructura educativa y su impacto en el rendimiento académico. Editorial Académica.
4. Díaz, R. (2021). Gestión de recursos e infraestructura en instituciones de educación superior. Universidad Autónoma de Hidalgo.
5. Díaz-Barriga, F. (2018). Metodologías activas para el aprendizaje significativo. Editorial Paidós.
6. Freire, P. (1970). Pedagogía del oprimido. Siglo XXI Editores.
7. García, J. & Hernández, L. (2022). El currículo de las artes escénicas: un análisis comparado. Universidad Autónoma Metropolitana.
8. García, M. & Muñoz, L. (2021). El análisis FODA como herramienta de planificación estratégica en la educación. Revista de Gestión Educativa, 15(2), 45-60.
9. Gómez, A. (2022). Financiamiento y gestión de proyectos culturales. Fondo de Cultura Económica.
10. Gómez, R. (2023). La carga de trabajo docente y su impacto en la salud

- mental. *Revista de Educación Superior*, 40(3), 120-135.
11. González, C. (2023). *Estrategias de liderazgo en la educación superior*. Editorial Alianza.
 12. Hernández, D. (2020). Turismo cultural y desarrollo local: el caso de los Pueblos Mágicos. *Revista de Turismo y Patrimonio*, 8(1), 78-90.
 13. Hernández, E. (2023). *Tecnología y equipamiento en la formación artística*. Editorial Porrúa.
 14. López, F. (2022). *Formación continua del personal académico en artes*. Universidad de las Artes.
 15. López, S. (2023). Percepción social de las carreras artísticas en México. *Revista de Estudios Culturales*, 10(4), 210-225.
 16. Martínez, G. (2021). *Actualización curricular en programas de artes escénicas*. Editorial Trillas.
 17. Maslow, A. H. (1970). *Motivación y personalidad*. Editorial Paidós.
 18. Morales, J. (2023). La vinculación con el sector cultural como estrategia de profesionalización. *Revista de Extensión Universitaria*, 12(1), 30-45.
 19. Pérez, M. (2020). *El teatro como herramienta de transformación social*. Editorial Akal.
 20. Pérez, V. & Vázquez, G. (2022). El rol de la producción y gestión cultural en la formación teatral. *Revista de Educación Artística*, 18(2), 85-100.
 21. Ramos, E. (2020). *Gestión de recursos en educación artística*. Universidad Nacional Autónoma de México.
 22. Rogers, C. R. (1969). *Libertad de aprender*. Editorial Paidós.
 23. Rojas, S. (2021). *Investigación-creación en artes escénicas*. Editorial Universidad de Valparaíso.
 24. Salazar, L. (2021). *Bienestar psicológico en el ámbito universitario*. Editorial Alianza.
 25. Salazar, P. (2022). *Competencias transversales en la educación superior*. Editorial Cátedra.
 26. Secretaría de Educación Pública (SEP). (2019). *Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas*. Gobierno de México.
 27. Silva, E. (2022). Políticas educativas y asignación de recursos a las humanidades. *Revista de Políticas Públicas*, 9(2), 150-165.
 28. UNESCO. (2017). *La gestión educativa estratégica: un marco para el análisis y la acción*. UNESCO.
 29. Vargas, R. (2021). *Seguimiento de egresados y calidad educativa*. Editorial Gedisa.
 30. Zabalza, M. A. (2020). *La evaluación formativa en el aula*. Editorial Narcea.