



Cátedra Unesco
de Políticas Culturales
y Cooperación

LA GESTION CULTURAL : SINGULARIDAD PROFESIONAL Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

(Recopilación de textos)

Alfons Martinell Sempere
Titular de la Cátedra Unesco
Presidente de Interarts
2001

INDICE

1. Antecedentes entre la búsqueda de identidad profesional y la consolidación de una oferta formativa	3
2. Una aproximación al porqué del concepto de gestión cultural	9
3. Competencias y perfiles del gestor cultural	13
4. Sectores, ámbitos y campos de actuación de la gestión cultural	19
5. La formación en gestión cultural: nuevos contenidos para nuevas capacidades.	22
6. Adaptabilidad de la formación de gestores culturales a nuevos escenarios.	25
7. Gestión Cultural: Formación y Empleo. Una apuesta hacia su Internacionalización (Proyecto Format)	29

1. Antecedentes entre la búsqueda de identidad profesional y la consolidación de una oferta formativa

A pesar que la cultura siempre ha reclamado algún tipo de organización por parte de la comunidad, la gestión cultural, como la entendemos hoy en día, es un campo de actuación muy reciente. Podríamos afirmar que a pesar de su rápido crecimiento en los últimos años aún está en fase de estructuración y definición.

Como en otros aspectos de la vida social, la realidad de nuestros países ha obligado a realizar unos procesos de configuración de estas nuevas profesiones en unos períodos de tiempo muy cortos. Estos procesos no se han podido desarrollar de la forma más gradual como se han generado en otros países más desarrollados o más estables políticamente.

De pronto aparecen en el espectro de una realidad social concreta, casi por generación espontánea, un conjunto de ofertas y demandas de empleo y formación que evidencian la emergencia de un nuevo sector profesional . En estas formaciones se encubre la búsqueda de una identidad de los agentes que han recibido el encargo de desarrollar e institucionalizar estos nuevos servicios de la sociedad, como un anhelo a un reconocimiento social de su función.

El campo de la cultura no presenta, en este aspecto, muchas diferencias de otros que se han realizado en el desarrollo de los principios del estado del bienestar en los últimos años y el desarrollo de nuevas políticas públicas.

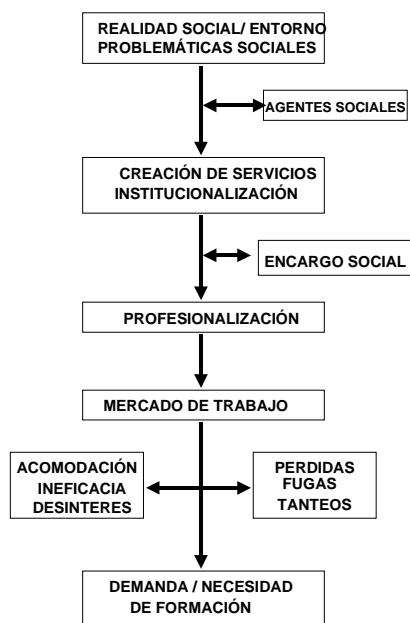
Para presentar la realidad de la gestión cultural es necesario enmarcar el concepto de formación y profesionalidad en el referente más amplio de los procesos de configuración de las nuevas profesiones. Éstas no se desarrollan y configuran a partir de un proceso planificado en el que las instituciones formativas se dedican a preparar las nuevas figuras profesionales que la sociedad necesitará en el futuro. Sino que emergen, en el mercado laboral, de forma rápida generando, a su alrededor, un campo de necesidades y demandas que provocan la existencia de unos procesos de profesionalización y una oferta de empleo.

Los procesos de democratización, la descentralización del Estado y el desarrollo de un mercado cultural, han producido un crecimiento significativo de profesionales tanto en el sector público, el más importante, como en otros ámbitos de los agentes que intervienen en el campo cultural.

En ese sentido, hemos de entender que la formación de gestores culturales es un elemento más del amplio y transversal análisis necesario para conocer cómo se han desarrollado las políticas culturales en nuestros países.

Desde una posición teórica consideraríamos que toda política cultural ha de desarrollar unos objetivos y unas estrategias incorporando una acción formativa dirigida a la capacitación las personas que han de desarrollar estos objetivos. Pero la realidad de cómo se han desarrollado las políticas culturales territoriales, nos evidencia que a pesar de no contemplar entre los objetivos de las mismas su función formativa, ésta se desarrolla fruto de un proceso complejo en el que tienen un papel predominante los mismos gestores y las instituciones en las que ejercen su profesión .

A continuación presentamos un esquema sobre el proceso que ha generado en nuestro país esta demanda de formación que más adelante estudiaremos en detalle:



Como se puede observar en el gráfico anterior la realidad territorial y el entorno generan unas necesidades, unas demandas que, unidas a unas voluntades de los agentes sociales que acceden a la dirección de las organizaciones culturales, originan un proceso de desarrollo de políticas de acción cultural territorial. El sistema político próximo, a la acción cultural, es el que incide de forma más directa en la institucionalización de

servicios, equipamientos, actividades, etc. que van creando un campo de actuación que no existía hasta estos momentos.

Estos procesos se realizan, de forma muy intensa, en España en las décadas de los ochenta – noventa como resultado de la interpretación de las nuevas administraciones de las demandas que los ciudadanos habían desarrollado durante muchos años. En otros países de Latinoamérica estos procesos se han desarrollado de forma muy diversa y de acuerdo con sus particularidades, pero se puede afirmar, a pesar de las distancias, que existen algunos factores comunes.

De esta manera el agente Estado interviene en nuestro contexto social de forma enérgica y contundente con procesos de legitimación de demandas y necesidades de la población y la institucionalización de organizaciones culturales. Que ira extendiéndose con un crecimiento significativo del tercer sector asociativo y las empresas e industrias privadas. Este proceso se realiza gracias a la aprobación de políticas públicas aportando unos recursos y generando una necesidad de profesionales que desarrollen estos programas. Por otro lado los procesos de comercialización cultural, el aumento de demanda de servicios culturales y el desarrollo de un mercado incide en el desarrollo de unas iniciativas privadas muy significativas.

En estos procesos se va construyendo lo que se conoce como un encargo social a unos colectivos indefinidos que abandonan otras dedicaciones y se profesionalizan en el sector cultural. Esta profesionalización se produce sin ningún referente conceptual previo, ni concreción del perfil profesional deseado. En resumen se necesita una mano de obra que desarrolle estos nuevos objetivos y ésta se va a buscar en los marcos sociales más próximos, tanto a nivel político como conceptual (educación, asociacionismo, trabajo social, actividad creativa, etc.).

Estas incorporaciones se realizan sin la definición de perfiles claros ni las exigencias de formación específicas. La urgencia de la intervención reclama, de alguna manera, una mano de obra “activista” que sea capaz de realizar rápidamente unas acciones e institucionalizaciones que permitan visualizar los cambios que se están produciendo en la sociedad.

Pero esta profesionalización urgente, rápidamente se encuentra con los límites propios de su realidad contextual, con unas problemáticas que por su complejidad creciente y dificultades técnicas no se dominan por falta de formación y experiencia.

De esta manera aparece un primer impulso de demanda de formación para dar respuesta a las preocupaciones de estos nuevos agentes y a neutralizar las tensiones que aparecen ante dificultades no practicadas anteriormente.

Esta primera demanda de formación obliga a dar una respuesta desde diferentes niveles sociales, como más adelante detallaremos. Pero también evidencia un estancamiento e

ineficacia en estos nuevos puestos de trabajo sin una preocupación por el mejoramiento de la tarea y una acomodación burocrática a nuevos puestos que se generan básicamente en la administración.

Por otro lado estos procesos de profesionalización también se convierten en unas situaciones de tanteo entre un encargo social y el profesional continuado o una permanencia temporal en la función. La vivencia de una experiencia pasajera en el encargo recibido, o fugas de retorno a la función de origen, o a otras funciones, da un cierto carácter de trabajo experimental y por tanto de no consolidación profesional.

En este sentido observamos, durante algunos años, una gran movilidad laboral de estos profesionales de la gestión cultural y una consideración de función de paso o temporal sin que se consolide como una acción profesional estable.¹

Por esta razón, en los primeros años de encargo profesional en ese sector se desarrollan una serie de actividades que las podríamos denominar como de encuentro-formación, a través de jornadas, congresos, seminarios que no tienen un componente formativo, en el sentido estricto, en su diseño pero que ejercen una función capacitadora clara y explícita de estos nuevos profesionales de la gestión cultural. Muchas de estas actividades se orientan más al intercambio de experiencias que a la constitución de un corpus formativo o un programa de contenidos explícito y, en muchas ocasiones, sirven para descubrir, desde posiciones de un cierto aislamiento, como la existencia de otros profesionales, que han recibido encargos similares y que poco a poco constituyen una representación social, están configurando un sector y una profesión específica.

En la medida que los procesos de formación y configuración profesional se van desarrollando y normalizando, aparecen otros factores que inciden en la complejidad de las relaciones e interdependencias en la construcción de un sector social propio y de unas figuras profesionales específicas.

La gestión cultural no la podemos definir como una ciencia, ni se puede contemplar dentro de un marco epistemológico propio, sino que es fruto de un encargo social que profesionaliza a un número considerable de personas en respuesta a unas necesidades de una sociedad compleja. Esto le da una perspectiva pluridisciplinar muy importante que no podemos olvidar, pero reclama que el propio sector realice las aproximaciones necesarias para la construcción de un marco teórico y conceptual de acuerdo con las necesidades propias de esta función. En ese sentido, creemos que los escasos procesos de investigación y reflexión en el campo de la gestión cultural representan un aspecto negativo en el panorama actual. Podemos afirmar, con cierta tristeza, que la edición de

¹ En este sentido la realidad de América Latina es más evidente ya que la mayoría de estructuras de las administraciones cambian con las alternancias políticas.

trabajos y reflexiones en este campo y la recopilación de datos que permitan estudiar con profundidad ciertos aspectos del sector cultural, no disponen de una suficiente consideración de acuerdo con lo que representa el sector en la actualidad. Nos referimos a la ausencia de un nivel de investigación y de documentación serio que complemente estas relaciones de forma más complejas que las que se han desarrollado en los últimos años.

El diseño y desarrollo de nuevas políticas culturales para este siglo reclamará un nivel de toma de decisiones mucho más fundamentadas y rigurosas que las que se han tomado hasta este momento. De esta manera el mismo sector necesita diseñar proyectos basados en estudios más profundos que la intuición de los representantes políticos o de los técnicos con más o menos experiencia.

De acuerdo con las reflexiones anteriores y considerando algunos datos del sector cultural, podemos aventurarnos a realizar algún tipo de propuestas en relación con la formación de gestores culturales que se fundamentan en nuestra experiencia y en una lectura del panorama de la actualidad:

a) En primer lugar hemos de aclarar que cuando hablamos de gestores culturales nos estamos refiriendo a unos perfiles muy concretos y que no abarcan todas las profesiones del sector cultural que es mucho más amplio y con muchos más niveles de los presentados en esta reflexión.

Por esta razón, hemos de tener presente que se han realizado ya algunas investigaciones apuntan a la recopilación y ordenación de las profesiones o la familia de profesiones alrededor del sector cultural que es mucho más amplio que el concepto de gestor cultural.

b) Las formaciones que se han desarrollado durante los últimos quince años, tienen su valor en haber generado un proceso amplio en una sociedad que no tenía estructurado un nivel profesional en el campo de la gestión cultural, pero también tienen un cierto componente de tanteo experimental y de apertura del sector que está evolucionando constantemente fruto de esta relación entre acción formativa y estructuración profesional.

c) Desde la experiencia que disponemos, consideramos que no sería conveniente la estructuración de unos estudios de grado universitario (diplomado y licenciado) ²en este sector y mantenemos, de acuerdo con la concepción pluridisciplinar del sector cultural, la existencia de estudios de tercer ciclo (postgrados y master) dedicados a diferentes aspectos de la gestión cultural. Con esta posición entendemos que a estos niveles de especialización se podría acceder desde una

diversidad de disciplinas³ que, de alguna manera, mantuvieran el sector de la gestión cultural dentro de esta visión amplia y transversal que fomenta la relación entre diferentes formaciones básicas disciplinares.

d) Por otro lado, también observamos que la existencia de formaciones, que podemos denominar gestores culturales genéricos, han ido evolucionando con la necesidad de la existencia de cursos de especialización mucho más concretos en sectores que, por sus características, han construido un referente propio. Nos estamos refiriendo a sectores como el patrimonio, artes visuales, comunicación, cooperación internacional, etc.

e) Finalmente, proponemos la necesidad que los contenidos de la gestión cultural se incorporen y se relacionen en dos niveles totalmente diferentes. Por un lado la incorporación de algunas asignaturas optativas e introductorias para los alumnos que están realizando estudios de grado en diferentes disciplinas, y por otro lado la necesidad de incorporar la perspectiva y gestión cultural dentro de otras especialidades que hasta este momento se consideraban lejanos de la gestión cultural pero que realidad está demostrando su íntima relación con ella. Nos referimos a sectores como pueden ser turismo, ocio, comunicación, relaciones internacionales, economía, derecho, etc.

² Sin desvalorizar algunas iniciativas que pueden tener su razón de acuerdo con necesidades contextuales.

³ La diversidad de la gestión de la cultura reclama aportes de todas las disciplinas y un análisis del empleo en este ámbito nos evidencia la necesidad de perfiles con una formación de base en disciplinas tan dispares como la economía, la historia, la antropología, la ingeniería, etc.... Solo hemos de realizar una encuesta entre los profesionales de la gestión cultural actual para apreciar esta diversidad. Considero que esta pluridisciplinariedad se convierte en un gran valor de este sector

2. Una aproximación al porqué del concepto de gestión cultural

El mundo actual esta en constantes cambios. En estos desordenes gestionar significa reaccionar a este cambio continuo, percibirlo y evaluarlo, decidir acciones para ponerse en marcha y actuar. Esta acción se convierte ella misma en una parte del flujo de los acontecimientos, ideas y cambios que conllevan nuevas percepciones, evaluaciones y futuras acciones. (Checkland,P.B)

Sin pretender definir el concepto de gestión, en sus diferentes interpretaciones, podemos afirmar que surge como contraposición, en el mundo empresarial, a un nuevo modelo y finalidad del sistema productivo. Drucker estableció tres grandes periodos de la evolución de las organizaciones :

Drucker (1993) establece tres periodos del modelo capitalista:

Revolución industrial
1750-1850
Revolución de la productividad
1850 - 1950
Revolución de la gestión
1950 -1980

En esta última etapa se abandona el interés desde los modelos tayloristas y mecanicistas a una mayor preocupación por los procesos y los objetivos más amplios que la producción. En estas nuevas tendencias influyen reflexiones más cercanas a la corriente de las relaciones humanas y los procesos de toma de decisiones , como de las críticas de los neo estructuralistas y las nuevas reflexiones a las teorías de las organizaciones.

Existe una adecuación a un nuevo modelo de sociedad que reclama algo más que la transposición de la ingeniería a las organizaciones. Poco a poco la sociedad compleja reclama atención a nuevos enfoques a las políticas del Estado del Bienestar y la ampliación de los campos de actuación de las políticas públicas exigen la incorporación de nuevas formas y conceptos de dirección y administración a los amplios recursos que se ponen a disposición de estos nuevos campos.

En este sentido se empiezan a poner en duda las posibilidades de las corrientes burocráticas para dar respuesta a estas nuevas necesidades y formas de llevar a cabo nuevos objetivos en el sector público y privado. La crítica a los modelos weberianos

de administración ⁴ clásica del Estado empiezan a introducir, con mayor o menor fortuna, algunas de las corrientes y reflexiones procedentes del sector productivo. Este proceso va unido a un desarrollo del sector terciario y los servicios como al valor añadido de los intangibles en el campo de los negocios.

LAS INSTITUCIONES CULTURALES COMO ORGANIZACIONES DE LA COMPLEJIDAD

ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS

Principio de sumisión jerárquica. Respeto a la regla jurídica.

Lenguaje administrativo / legal

ORGANIZACIONES ESPECIALIZADAS

Principio de especialización. Respeto a los principio técnicos.

Lenguaje técnico - administrativo

ORGANIZACIONES DE LA COMPLEJIDAD

Principio de dificultad de límites entre lo público y privado.

Ambigüedad legitimidad. **Lenguaje de la gestión**

(Sobre una idea de LAUFER (1985))

Desde la perspectiva de estos cambios podemos situarnos más cerca de los planteamientos que consideran las organizaciones culturales como estructuras intensivas en complejidad. En el esquema siguiente podemos observar tres tipos de organizaciones que pueden representar tres etapas o niveles superpuestos, Su análisis se realiza desde el lenguaje a utilizar y los modelos de actuar ante sus finalidades.

A pesar de la coexistencia de estos tres niveles el sector cultural tiende a políticas más cercanas a las organizaciones de la complejidad que a las burocráticas (aunque estas permanezcan en algunos campos). Los proyectos significativos e innovadores se configuran a partir en marcos de gestión ubicados en nuevas legitimidades y en sistemas de organización mixtos, donde lo privado, lo público colaboran y establecen sinergias. A este fin la gestión, como nos dice Laufer, es el lenguaje más apropiado.

En estos contextos, las nuevas ideas de gestión llegan al sector social, educativo y cultural como exigencia a una mayor eficacia y eficiencia de sus fines y por la importancia económica de sus políticas. Los modelos de administración clásicos se ven desbordados por las nuevas necesidades y políticas y entran en una crisis profunda de rendimiento (situación que en la actualidad se sigue viviendo en lo cotidiano de la vida cultural).

⁴ No podemos olvidar que la palabra administración tiene un sentido muy diferentes en los países anglosajones y en algunas traducciones de autores de esta procedencia

La realidad contemporánea reclama una mayor exigencia en todos los campos para justificar y evidenciar la necesidad de la inversión pública como para conseguir los nuevos objetivos que se plantean. También para exigir un mayor compromiso en los resultados y los procesos de definición de responsabilidades profesionales.

El concepto de gestión se incorpora a nuevos sectores de la vida social, como expresión de una necesidad de dar respuesta cualificada a unos nuevos retos de la sociedad. Observamos como se desarrollan nuevos campos: gestión del turismo, gestión del medio ambiente, gestión de la calidad de vida, etc...

En el campo social y cultural, donde su actividad ha estado muy unida a las posiciones ideológicas o filantrópicas, existe la necesidad de diferenciar estas posiciones de las surgidas por estos nuevos encargos sociales. A los profesionales de este campo, sin pretender una neutralidad falsa, se les reclama un rigor profesional sin el peso ideológico de su intervención como actores sociales.

El concepto de gestor es un concepto de profesionalidad que se puede caracterizar por los siguientes capacidades genéricas:

- Capacidad de establecer una estrategia y política de desarrollo de una organización
- Capacidad de definir unos objetivos y finalidades a desarrollar
- Capacidad de proyecto
- Capacidad de visión
- Capacidad de combinar los recursos disponibles: humanos, económicos, materiales, etc...
- Capacidad de aprovechar las oportunidades de su entorno
- Capacidad de desarrollar un conjunto de técnicas para el buen funcionamiento de una organización
- Capacidad de relación con el exterior
- Capacidad de adaptarse a las características del contenido y sector profesional de su encargo

Estas capacidades se diferencian considerablemente de los antecedentes del trabajo voluntario en el sector cultural y se aproximan a un compromiso y responsabilidad profesional.

Por otro lado adquieren un contenido distinto de las particularidades de la administración clásica a partir del debate de las nuevas tendencias de la gestión pública y la crítica a las estructuras burocráticas para adaptarse a las nuevas necesidades sociales. En este contexto emerge el concepto de gestión fruto de unas

demandas más especializadas y la necesidad de garantizar un buen uso de los recursos disponibles. Podemos realizar un aproximación a partir de esta comparación

ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar significa mandar sobre una estructura jerarquizada • Administrar está sujeto a los procedimientos, normas controles que garantizan la correcta utilización de los recursos • Administrar es un acto más mecánico • Administrar se centra en el funcionamiento tradicional y piramidal • Administrar se evalúa sobre el procedimiento más que sobre el resultado • En la administración la responsabilidad es pública, sujeta a los procedimientos, normas y legislaciones que han de prever todas las posibles situaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar significa conducir los asuntos de alguien y ejercer autoridad sobre una organización • Gestionar significa utilizar el conocimiento como mecanismos de mejora continua • Gestionar no se centra en la jerarquía sino a la capacidad de promover innovación sistemática del saber y su aplicación a la producción o el resultado • En la gestión la responsabilidad es más privada e individual • Gestionar reclama más autonomía a cambio de auto – responsabilización de los resultados • El derecho a dirigir y el deber a rendir cuentas

En este sentido consideramos que la gestión es una forma de entender la acción dentro de la complejidad. Un lenguaje complejo que nos aleja de la estricta casualidad de los hechos o la rutina del mantenimiento y nos acerca mucho más al concepto de política (entendida como opción). La gestión reclama una capacidad de definir objetivos y diseñar el proyecto como eje y metodología de la acción. La gestión exige un cierto gusto por la autonomía para decidir el curso de la acción y libertad para resolver los problemas que emergen en la ejecución. La gestión se aproxima a una cierta creatividad en la búsqueda de alternativas e innovación con una gran sensibilidad de atención al exterior y a los procesos de su contexto.

Y específicamente en el sector cultural, gestionar significa una sensibilidad de comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales en los cuales la cultura mantiene sinergias importantes. La diferencia entre la gestión genérica de cualquier sector productivo se encuentra en la necesaria capacidad de entender los procesos creativos y establecer relaciones de cooperación con el mundo artístico y sus diversidades expresivas. La gestión de la cultura implica una valoración de los intangibles y asumir la gestión de lo opinable y subjetivo circulando entre la necesaria evaluación de sus resultados y la visibilidad de sus aspectos cualitativos. La gestión de la cultura ha de encontrar unos referentes propios de su acción adaptándose a sus

particularidades y encontrar una forma de evidenciar, de forma muy diferente, los criterios de eficacia, eficiencia y evaluación

En este marco de reflexión, cuando tuvimos que definir nuestra acción como profesionales del campo de la cultura, en el ámbito de las administraciones públicas como en el desarrollo de un sector privado y asociativo cada vez más potente, nos identificamos más en el concepto de gestión.

Entendemos que este referente se aproxima más al encargo social de una sociedad en cambio, y a una profesionalidad mucho más de acorde con los tiempos actuales. La gestión cultural se construye sobre una opción de entender la función del profesional si entrar en otros aspectos del mundo cultural que han de quedar en manos de sus verdaderos protagonistas (creadores, políticos, ciudadanos, etc...)

La gestión cultural no construye un campo disciplinario propio, aunque le falta y ha de conseguir una mayor reflexión específica, sino que se articula o nutre de las aportaciones de otras disciplinas , etc.. Construyendo un nuevo campo de acción que reclama de una visión muy amplia y global. Por esta razón los sectores más avanzados de este sector se están construyendo a partir de trabajos pluridisciplinares y en centros de estudios culturales que permiten articular una participación diversa y variada que la cultura contemporánea reclama.

La gestión cultural como campo profesional es la expresión de la necesidad de capital humano en el marco de las políticas culturales , tanto de ámbito público, privado como del tercer sistema. También se puede interpretar como una necesidad de mejoramiento de la acción de los diferentes agentes culturales en la búsqueda de la excelencia y la calidad de sus proyectos.

3 . Competencias y perfiles del gestor cultural

Las competencias y capacidades del gestor cultural presentan un campo muy diverso y no disponemos de suficientes estudios sobre las competencias claves de esta profesión. Quizás su juventud, como campo profesional, no nos permite encontrar unos referentes claros. También podemos atribuir esta dificultad al amplio campo de la cultura y a sus diferentes sectores y profesiones que más adelante plantearemos.

En un reciente proyecto del Observatorio Interarts de Barcelona, auspiciado por la Unión Europea ⁵ realizamos una reflexión sobre este campo con la intención de aportar nuevos datos sobre los aspectos diferenciadores de la gestión cultural del gerencialismo genérico, a la búsqueda de la singularidad profesional. Presentadas en sus dos primeros niveles : Las competencias básicas y las competencias específicas.

Competencias clave de la gestión cultural en general

Competencias básicas:

Como competencias básicas, entendemos un conjunto de aptitudes que la especificidad de la gestión de la cultura reclama a un nivel fundamental y más allá de las técnicas o habilidades especializadas. Su formación se encuentra entre aspectos personales y el desarrollo de actitudes y sensibilidades para las características de esa función

A. Competencia de situar su acción profesional a escala local y global

Entendemos esta competencia como el conjunto de saberes, prácticas y actitudes que permitan situar una acción profesional en un contexto determinado y adaptarse a su realidad. En este sentido el gestor cultural ha de manifestar una alta sensibilidad por los procesos sociales de su entorno como un conocimiento amplio de los factores universales que afectan a su práctica. La dimensión global adquiere mucho más importancia en los cambios en nuestra sociedad y sus efectos sobre nuestras culturas.

B. Competencia de diagnóstico y de modelizar información para su acción profesional

La práctica de la gestión cultural requiere el tratamiento de diferentes niveles de información que permitan una interpretación del contexto y de los efectos de nuestra intervención. La gestión cultural reclama una adaptabilidad de las propuestas a los diferentes contextos donde estos han de desarrollarse, por esta razón la competencia de diagnóstico es imprescindible al margen de otras habilidades o técnicas. Esta competencia ha de permitir el dominio de las informaciones necesarias

5

INTERARTS : Proyecto: FORMAT Gestión Cultural: Formación y Empleo. Una apuesta hacia su Internacionalización

El proyecto Format tiene como objetivo reflexionar sobre la experiencia de formación en gestores culturales en España en clave de prospectiva y estimular el cambio de perspectiva de los agentes culturales hacia una mayor internacionalización de los proyectos creativos y de gestión

desde la proximidad como la capacidad de búsqueda y tratamiento de las informaciones a escala global que pueden integrarse en la práctica profesional.

C. Competencia de mediación entre diferentes actores de su campo profesional

La gestión cultural requiere un alto nivel de relaciones e interlocuciones con un amplio abanico de agentes y actores para llevar a cabo el encargo social de nuestra función. En este sentido la capacidad de mediación, contacto y negociación es imprescindible para asumir responsabilidades en el sector de la cultura. Estas habilidades se han de extender a nuevas formas de trabajo en red y a sistemas de cooperación internacional mucho más amplios que los canales tradicionalmente utilizados

D. Competencia de transferir información, conocimiento y sistemas

La práctica profesional reclama procesos de tratamiento de información compartida, de trabajo en grupo y acciones de fomento y ayuda a procesos culturales. A este fin es necesario disponer de capacidades de transferencia, ayuda, educación, formación, etc... para crear equipos humanos y promover procesos de circulación de información más amplios. Esta necesidad es más evidente en los sectores culturales más activos y en los procesos de desarrollo

E. Competencia de innovación en el propio sector

Toda acción cultural reclama un equilibrio entre los procesos de recuperación y mantenimiento de la memoria colectiva como de favorecer el cambio, la innovación y la ruptura. En la gestión de la cultura es imprescindible disponer de capacidades para desarrollar nuevos proyectos y asumir el riesgo de nuevas formas expresivas.

Competencias específicas:

1. Competencia en la comprensión de los procesos culturales y tendencias que se desarrollan en el mundo de la cultura y el arte y los nuevos enfoques de los estudios culturales a escala internacional.
2. Competencia en objetivar su actividad y diferenciarla de otros sectores con los que la cultura está relacionada y de establecer puentes entre sus diferentes lógicas de actuación: turismo, empleo, medio ambiente, cohesión social, educación, etc.
3. Competencia de prospectiva y anticipación a los escenarios cambiantes de nuestra sociedad y concretamente de los procesos culturales y de adaptación a

los nuevos contextos de mundialización a partir del conocimiento de nuevos lenguajes y nuevas formas expresivas

4. Competencia en gestionar y ejercer funciones directivas y de liderazgo a partir de nuevos modelos organizativos mixtos.
5. Competencia de negociación entre agentes de diferentes iniciativas y posibilidad de mediación en procesos de confluencia y congestión.
6. Competencia de diseñar sistemas propios e identificables de sus tareas profesionales.
7. Competencia de aprender a trabajar en sistemas complejos de toma de decisiones y aplicación de nuevos modelos organizativos.
8. Capacidad de desarrollar un proyecto emprendedor (o empresarial) a diferentes niveles de contenido.
9. Competencia en el diseño y elaboración de un proyecto de gestión en todos sus elementos, fases y proyecciones.
10. Capacidad de trabajar en sistemas mixtos de cooperación entre el sector público, privado y tercer sistema
11. Competencia en conocer diferentes marcos jurídicos y constitucionales y las diferentes realidades jurídicas de la propiedad intelectual a escala local e internacional
12. Competencia de comunicación y utilización de todos los recursos para la proyección de proyecto cultura
13. Competencia en la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación
14. Competencia en la comprensión de los procesos de construcción de la identidad cultural en diferentes contextos

Para este debate me parece significativo las propuestas sobre este asunto nos presentan las definiciones los propios profesionales⁶:

a) Tener capacidad de interpretar el territorio para detectar sus singularidades y sus potencialidades y, a partir de aquí, tener una visión estratégica desde la globalidad para poder determinar prioridades. Sólo conociendo muy bien las particularidades

⁶ Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Cataluña (1996) : La gestión Cultural: Una Nueva Profesión en debate, Barcelona, (pág 19)

territoriales es posible jugar la carta de acción concertada entre los sectores públicos y privados y las iniciativas ciudadanas. Para disponer de esta visión gerencial es imprescindible poseer un mapa de referencias e indicadores culturales completo de territorio y luego establecer el criterio para poder determinar prioridades. El conocimiento del ordenamiento territorial y de los principios que regulan las relaciones administrativas es un aspecto clave para plantear las diferentes intervenciones culturales en un marco competencial determinado.

- b) Tener conocimiento de los diferentes sectores culturales y artísticos en los cuales se desarrolla la acción. Es necesario conocer los agentes que intervienen en cada sector para poder establecer las oportunidades y amenazas que presentan. Es necesario saber también, quiénes son los operadores que intervienen en las diferentes cadenas productivas, sobretodo en los sectores culturales especializados.
- c) Disponer de instrumentos de planificación para poder programar y evaluar. El análisis del entorno, el análisis de organizaciones, la definición de objetivos, la elaboración de líneas estratégicas y los mecanismos para ejecutarlas, son aspectos concurrentes al momento de planificar y programar.
- d) Conocer los principios jurídicos y de economía de la cultura que regulan los diferentes sectores y las industrias culturales y de la comunicación. Por un lado, orientaciones relativas al entorno jurídico, las formas de contratación, los modelos organizativos, los aspectos fiscales y los problemas relativos a la propiedad intelectual y , por otro lado, el conocimiento de la estructura y al dimensión económica de los mercados culturales; las características económicas de la producción cultural, las estrategias empresariales y de la administración en función de la oferta y la demanda, etc.
- e) Conocer las particularidades de la comunicación cultural, la difusión o la divulgación. La comunicación cultural en tanto que parte de unas intenciones culturales y pedagógicas, conlleva unas especificidades determinadas de trabajo con los públicos. El conocimiento de los usuarios y de sus necesidades, intereses, hábitos, interrelación con el entorno, capacidades receptivas y expresivas.

f) Conocer el pensamiento estético en las artes, las nuevas tendencias o los nuevos paradigmas artísticos para incluir la dimensión expresiva y creativa en una dinámica de desarrollo cultural. Para que ello se pueda producir en estos términos, y para que el diálogo entre el mundo de la creación y el de los gestores culturales debe de ser un trabajo intelectual con creadores reflexivos que, pensando desde la perspectiva de la producción cultural, planteen estímulos relativos a la comunidad y a las identidades territoriales y contemporáneas.

4 . Sectores, ámbitos y campos de actuación de la gestión cultural

Cada vez es más difícil definir los ámbitos de actuación de una profesión porque excepto, unas profesiones muy específicas, la mayoría están abiertas a participaciones pluriprofesionales de acuerdo con sus finalidades. La evolución del mercado de trabajo, las formaciones básicas, etc... permiten una gran variedad de posibilidades de intervención.

Por esta razón evitamos definir “los ámbitos “ del gestor cultural desde una posición corporativista y restringida, sino como una presentación de los sectores culturales en los cuales la figura del gestor cultural tiene una función determinada de acuerdo con algunos referentes actuales

Sector del Patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> • Museos • Archivos • Bibliotecas • Hemerotecas • Filmotecas • Espacios expositivos • Etc...
Sector de las Artes Escénicas	<ul style="list-style-type: none"> • Teatros • Ópera • Danza • Circo •
Sector de las Artes Visuales	<ul style="list-style-type: none"> • Galerías • Exposiciones • Crítica • Museos • Artesanía •
Sector de la Música y Fonográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorios • Festivales • Circuitos • Industria fonográfica • Salas especializadas •
Sector de la Literatura y la edición	<ul style="list-style-type: none"> • Festivales • Premios • Editoriales • Difusión y venta •

Sector de las Artes del Audiovisual	<ul style="list-style-type: none"> • Radios • Cine • Televisión • Producción audiovisual • Multimedia •
Ámbito de la gestión cultural territorial de carácter generalista	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión municipal • Centros culturales • Centros cívicos • Programaciones locales • Servicios generales • Participación social
Ámbito de la gestión cultural en empresas de prestación de servicios generalistas	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de infraestructuras • Gestión delegada • Prestación de servicios especializados •
Ámbito de gestión cultural en el sector de la participación, cultura popular y tradicional	<ul style="list-style-type: none"> • Fiestas populares • Folklore • Asociacionismo tradicional •
Ámbito de sectores emergentes que tienen relaciones con la cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo • Empleo • Desarrollo territorial • Cohesión social • Multiculturalidad
Ámbito de las relaciones y la cooperación cultural internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos europeos • Cooperación internacional • Internacionalización de proyectos • Gestión de redes culturales y artísticas

Los perfiles profesionales demuestran la variedad y complejidad de esta campo profesional sin ánimo de agotar las enormes posibilidades podemos presentar el resultado de una investigación sobre el tema ⁷

⁷ MARCÉ, X.,; MARTINELL, A., (1995) : Perfil y Formación de Gestores Culturales en España, Madrid, Ministerio de Cultura.

<p>Altos directivos de las grandes políticas culturales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directores y altos ejecutivos de los servicios de cultura de grandes Administraciones Públicas • Gerentes de organismos y consorcios autónomos de cultura • Altos directivos de Fundaciones y empresas culturales
<p>Responsables de procesos administrativos, económicos y laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directores administrativos y económicos de servicios culturales • Gerentes administrativos de grandes instituciones culturales • Especialistas en comercialización y gestión de ingresos • Responsables de recursos humanos de grandes organizaciones culturales
<p>Responsables de imagen, comunicación y marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de imagen, publicaciones y campañas de difusión • Relaciones públicas y prensa • Servicios de atención al público, programaciones a grupos especiales, etc.. • Venta de entradas y comercialización de productos
<p>Responsables de grandes instituciones culturales temáticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directores de grandes instituciones; Museos, Teatros, Centros artísticos, ... • Responsables de centro de producción e investigación • Directores artísticos con responsabilidad de gestión
<p>Programados – Planificador de eventos culturales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables sectoriales • Responsables de campañas y programaciones • Responsables de equipamientos y proyectos artísticos • Gerentes de organizaciones de tamaño medio
<p>Técnicos generalistas de gestión cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables culturales de pequeños y medianos municipios • Responsables de equipamientos polivalentes • Gestores de programas y servicios diversos •
<p>Técnicos / animadores de programas y servicios culturales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable técnico de acciones de un equipamiento, programa o servicio • Responsable de proyectos de acción territorial • Responsable de dinamización de colectivos específicos

Con todo esto no agotamos el tema ya que para entender el sector cultural en toda su complejidad sería necesario incorporar lo que hemos denominado las profesiones de la cultura como un amplio conjunto de profesionales de diferentes niveles y técnicas.⁸

5. La formación en gestión cultural: nuevos contenidos para nuevas capacidades.

Los procesos de adecuación del sector cultural a las realidades de su contexto es un hacer permanente en la sociedad contemporánea.

La necesidad de gestionar adecuadamente los nuevos recursos y posibilidades, que los diferentes sectores sociales depositan en la cultura, han ido adquiriendo, en los últimos años, unos perfiles profesionales y unas formas de actuar identificables.

La gestión cultural profesional, como emergencia de un encargo social creciente, ha sido poco estudiada como para extraer datos contrastables sobre sus capacidades y habilidades específicas, en relación con otros sectores. En los capítulos anteriores hemos presentado nuestras reflexiones al respecto y agradeceríamos un amplio debate sobre estos temas.

De la misma manera, se considera que la gestión cultural ha de dar respuestas a sus situaciones coyunturales con una cierta mentalidad que entiende la cultura como actividad (preferentemente difusión) y con pocas exigencias técnicas y conceptuales. Predominando una percepción que considera el simple hecho de realizarse una actividad cultural es una valor en sí mismo. Sin otras exigencias que la ausencia de conflicto y una aceptación razonable.

En este pacífico contexto después de unas etapas de crecimiento económico, institucional y expansión de servicios e infraestructuras, estamos entrando en una nueva “era” de la gestión cultural que se puede caracterizar por las tensiones y contradicciones entre unas tendencias posibles:

- a) Tendencia a la burocratización de los servicios culturales (públicos o privados) entrando en dinámicas exclusivamente procedimentales, de control y de falta de riesgo o innovación. En este sentido las organizaciones, principalmente las públicas, se orientarán a la defensa de sus función por medio de estructuras administrativas potentes pero con poca creatividad e iniciativa. Se propone administrar lo existente considerando las estructuras y grandes equipamientos disponibles como la acción prioritaria y con financiación asegurada.

⁸ Para este tema ver Incanop (1997) . Les professions de la cultura, Barcelona, Generalitat de Catalunya

b) Por otro lado, principalmente los proyectos menos consolidados o con más interés en la innovación, se situaran en unos modelos de gestión orientados en acciones paralelas y complementarias entre proyecto y generación de recursos. Los esfuerzos profesionales se orientaran a una buena gestión del proyecto y a diseñar estructuras que respondan a los recursos disponibles. Pero también, a la búsqueda de contactos, cooperaciones y sinergías que les permitan situarse en posiciones favorables al financiamiento exterior o a la captación de recursos indirectos, por medio de introducir estrategias culturales en otras área de interés prioritario.

Aunque puedan presentarse como dos modelos o actitudes diferentes se complementaran e interrelacionarán. Desde una u otra posición es evidente que la gestión cultural ha de situarse en un nuevo contexto muy diferente al de los últimos quince años.

Las organizaciones y proyectos culturales contemporáneos se inscriben en el marco de lo que algunos autores han denominado organizaciones de complejidad. Entendida como estructuras que han de gestionar a partir de procesos complejos de toma de decisiones sobre el terreno y con las dificultades de no disponer de elementos estandars, normativos o legislativos que resuelvan todas las variadas situaciones de su sector. La toma de decisiones adquiere una importancia muy significativa y, sobretodo, la justificación de su función pública, cuando es el caso.

En este sentido consideramos que, en clave de desarrollo cultural e innovación, no podemos avanzar por el camino de la estructuración de una administración cultural que pretenda establecer todos los procedimientos preestablecidos y que únicamente se convierta en un observador - controlador de estas tramitaciones. ("veiller de nuit").

Convencidos de la comodidad y tranquilidad de estas posiciones consideramos que entraran en conflicto negativo con los agentes culturales activos y con capacidad de introducir nuevos significados y propuestas en la vida cultural.

En el debate sobre el posicionamiento de las administraciones públicas como agentes culturales hemos de seguir profundizando con tranquilidad, y sin interferencias, los aspectos concretos de la gestión cultural, tal y como hemos presentado anteriormente. Pero es evidente la necesidad de un cierto "cambio de mentalidad" en las posiciones habituales de los gestores culturales públicos, asociativos o privados. Sin entrar en el absurdo retórico de que el estado, en sus diferentes niveles, no ha de intervenir en cultura, podemos observar la existencia de un nuevo contexto para las políticas culturales y para el papel de las políticas públicas en él.

En este nuevo marco de relaciones y tensiones la gestión de la cultura ha de afrontar nuevos retos y demostrar nuevas habilidades para su adecuación a la realidad actual y futura. La formación ha de convertirse en un vehículo de innovación y reflexión aportando espacios para la transmisión de nuevos conocimientos, el contacto con experiencias, prácticas novedosas y la existencia de nuevos canales de información y conocimiento del nuevo marco geopolítico a nivel europeo e internacional.

Estos nuevos retos formativos han de convivir con otras propuestas de especialización más básica para tratar aspectos de capacitación continuada en campos específicos que se puede orientar por estas cuatro calidades:

- a) Fomento de mentalidades activas a la búsqueda de recursos que puedan incidir directa o indirectamente en proyectos culturales. Con capacidad de interlocución con otros sectores y políticas prioritarias, aportando posiciones sobre el papel de la cultura como estrategia de desarrollo.
- b) Capacidad de tratamiento de la información como elemento esencial en las políticas de anticipación y prevención y en los procesos de interlocución social. Incidiendo en un mayor rigor en las tomas de decisiones.
- c) Apertura a nuevas relaciones, contactos, etc.. y a la incorporación de las perspectivas de cooperación con otros países y zonas. La gestión cultural ha de incorporar la perspectiva territorial europea e internacional en el marco de su acción de proximidad
- d) Dominio de nuevas habilidades y capacidades en la gestión cultural adaptados a las nuevas realidades a partir de procesos de formación continuada y reciclaje principalmente en los siguientes campos:
 - Relaciones culturales internacionales y europeas
 - Gestión de proyectos de cooperación en contacto con redes o grupos especializados
 - Capacitación de formulación de nuevos objetivos en las políticas culturales territoriales
 - Capacitación de contacto e integración con otras políticas prioritarias o próximas
 - Incorporación de modelos de gestión de organizaciones adaptadas a sus características específicas y al desarrollo del “tercer sector” en la sociedad de futuro.
 - Capacitación para la participación en los procesos complejos de mediación y negociación con otros subsistemas de la vida social

- etc

El sector cultural ha de diversificar su oferta formativa, incorporando estos nuevos elementos que se consideran imprescindibles en un análisis prospectivo del papel de la cultura en nuestra sociedad.

Estas iniciativas han de incidir en una estrategia de cambio que Crozier denomina “otro método intelectual, logrando cambiar la racionalidad de las élites administrativas, tanto del sector público como privado, y la “creación de células de preparación de las grandes decisiones”. Un cambio de mentalidad capaz de desarrollar nuevas prácticas profesionales y situar el sector cultural dentro de su complejidad objetiva.

En este sentido la apertura a la cooperación y a la búsqueda de recursos diversificados ha de convertirse en una herramienta básica de la gestión cultural a nivel local como internacional.

6. Adaptabilidad de la formación de gestores culturales a nuevos escenarios.

Como todas las nuevas profesiones, que han surgido fruto de los cambios en la sociedad contemporánea, la gestión cultural se ha encontrado con la necesidad de demostrar su especificidad y proveer de suficientes recursos para su reconocimiento social. Me sería difícil afirmar con contundencia que la gestión cultural ha llegado a su plenitud como profesión con suficiente diferenciación con otras funciones profesionales. Pero podemos evidenciar su evolución y extensión desde los primeros cursos formativos de la década de los ochenta.

La formación en gestión cultural se configura como respuesta a una demanda de capacitación de un gran número de profesionales que se incorporaron profesionalmente a las organizaciones e instituciones públicas culturales. En un primer período la formación respondía a las necesidades de un amplio sector de personas que habían llegado a la cultura desde funciones y disciplinas muy variadas. En esta fase la mayoría de empleos en la gestión cultural procedían de las nuevas estructuras de las administraciones públicas en sus diferentes niveles.

En la década de los noventa se produce una mayor diversificación del mercado laboral de la gestión cultural. Existe una demanda de mayor especialización, se desarrollan otros agentes (privados y asociativos) y empiezan a observarse cambios en las tendencias habituales en la línea de un mayor crecimiento y diversificación. Pero el aspecto más destacable se observa en el lento proceso de visualización del mundo de

la cultura como un sector en todas sus dimensiones. La cultura adquiere una dimensión económica, genera empleo, aporta plusvalías a otras actividades (turismo, ocio, etc...) y crece la percepción de su importancia como de la necesidad de no abandonarla a una actividad marginal u ornamental. Estas tendencias, desgraciadamente poco asumidas por los poderes públicos, presentan una nueva visión de la gestión cultural evidenciando la importancia de una capacitación de acuerdo con estos nuevos escenarios. Algunas investigaciones, estadísticas y datos permiten evidenciar que nos encontramos ante un sector de difícil delimitación, con grandes interacciones con otras actividades y con un potencial social considerable. El cual adquiere más significado en los procesos de globalización y ante los cambios de la sociedad de la información.

En este contexto la formación en gestión cultural sigue con sus planteamientos y va generando, en España, una oferta que se puede caracterizar por:

- Tendencia un aumento de ofertas formativas dentro del nivel de formación de postgrado universitario
- Predominio de las especialidades en el ámbito del patrimonio y poca oferta en otros sectores de la cultura
- La formación genérica en gestión cultural sigue con sus orientaciones poco definidas entre una formación básicamente técnica con poca diferenciación de otros campos de la gestión
- Falta de un reconocimiento u homologación de la formación que permita ayudar a estructurar el sector
- Cambio de los perfiles de los alumnos; de una mayoría de profesionales en ejercicio en búsqueda de capacitación a un aumento considerable de postgraduados jóvenes en disciplinas de las ciencias sociales que buscan el sector cultural una posibilidad de empleo afín a sus aspiraciones.
- Ausencia de sistemas de interlocución, redes de centros de formación, encuentros que sirvan para ayudar a una mayor consolidación de la formación y unos acuerdos mínimos entre todas las ofertas de formación. Así como la definición de unos mínimos identificables de las titulaciones propuestas.

Nos atreveríamos a afirmar que el sector de la cultura se encuentra en buen momento si lo relacionamos con su situación de hace unos años. Su centralidad y atención ha aumentado considerablemente en los últimos años y encontramos que la mayoría de

organismos internacionales (Banco Mundial, Unión Europea, OEI, etc...) empiezan a tratar el tema de la cultura en el marco de sus reflexiones. Aunque la preocupación política por el campo aún se mueve en planteamientos denostados y muy clásicos.

Ante estos escenarios nos animamos a proponer algunas reflexiones sobre el futuro de la formación de gestores culturales ⁹:

- a) A pesar de la necesidad de incorporar contenidos y técnicas empresariales en la formación de gestores culturales observamos con cierta preocupación un exceso de gerencialismo genérico sin adaptarse a las particularidades de la gestión de la cultura. Esta se mueve entre la eficacia y eficiencia de los medios y recursos como de la sensibilidad de relación con el sector creativo y la realidad social. Una parte importante de la cultura se mueve en el campo de las tendencias puras de la producción de bienes y adaptación al mercado, pero otro campo se encuentra en la gestión de intangibles y valores sociales y políticos, difícilmente adaptables a las lógicas clásicas de las aportaciones de la teorías de las organizaciones productivas. En este sentido abogamos por la búsqueda de unos contenidos propios que diferencien la gestión de la cultura de la gestión de otros ámbitos.
- b) La gestión de la cultura requiere una capacidad de entender las tendencias y perspectivas de las nuevas fundamentaciones de las políticas culturales. En este sentido es importante incorporar las investigaciones sobre políticas culturales como un contenido básico en la formación de gestores culturales. Esta dimensión ha de encontrar su orientación en las nuevas reflexiones de los estudios culturales, las repercusiones de los cambios de la sociedad de la información, las aportaciones de los organismos internacionales (Consejo de Europa, Unesco, BID, etc...) en las que proponen nuevos objetivos para las políticas culturales de los diferentes agentes culturales
- c) Proponer una formación con más contenidos en el desarrollo de proyectos emprendedores en el campo de la microempresa, la iniciativa social y el trabajo de profesionales autónomos. Es decir una perspectiva empresarial adaptada a los contenidos y trabajos creativos, por ser este un sector de crecimiento y creación de empleo muy importante.
- d) La gestión de la cultura ya no se puede entender sino es en relación con otros sectores (educación, desarrollo local, turismo, ocio, etc...). La capacidad de interlocución con las lógicas multisectoriales ha de convertirse en una de las

⁹ Se basan en el trabajo realizado en el Programa Format de la Iniciativa Adap por el Observatorio Interarts y la Diputación de Barcelona. <http://www.interarts.net/format>

competencias claves de los profesionales de la cultura. En este sentido hemos de trabajar en una formación abierta al diálogo multidisciplinar y con capacidad de mediación y negociación con otros sectores sociales.

- e) Y por último, en el marco de los cambios de la era de la información, la formación ha de promover la adaptabilidad a la necesaria internacionalización de la gestión y el funcionamiento de las organizaciones culturales. Es imprescindible una nueva mentalidad o metodología de trabajo en la gestión cultural para el abordaje de una mayor interdependencia entre contextos que nos obliga a la cooperación cultural internacional y a la concurrencia en los nuevos espacios geopolíticos.

Esperamos que las nuevas oportunidades del sector cultural nos estimulen a los formadores a un cambio de perspectiva evitando caer en situaciones inmovilistas tan corrientes en el ámbito académico. De esta manera vamos a intentar situar la formación de gestores culturales en una buena sintonía con la realidad profesional y social, condición indispensable para mantenerse activo en el campo de la cultura.

Dr. Alfons Martinell Sempere
Profesor Titular de la Cátedra Unesco: Políticas culturales y cooperación
Universidad de Girona (España)
Presidente de la Fundación Interarts

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN DE PROFESIONALES DE LA GESTIÓN CULTURAL DE CATALUÑA (1996) : La gestión Cultural: Una Nueva Profesión en debate, Barcelona.

DRUCKER, P.F.,; (1993): La sociedad postcapitalista, Barcelona, Apostrofe.

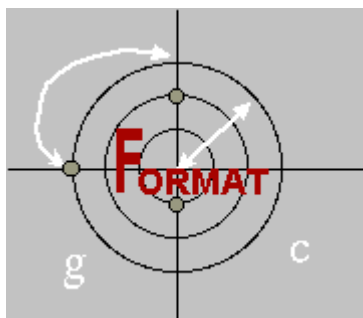
INCANOP (1997) . Les professions de la cultura, Barcelona, Generalitat de Catalunya.

INTERARTS (2000) : Proyecto: FORMAT Gestión Cultural: Formación y Empleo. Una apuesta hacia su Internacionalización, Barcelona, Fundación Interarts.

LAUFER, R.,; (1989);; Dirección pública: gestión y legitimidad,; Madrid,; INAP,

MARCÉ, X.,; MARTINELL, A., (1995) : Perfil y Formación de Gestores Culturales en España, Madrid, Ministerio de Cultura.

MARTINELL, A.,; (1996);; "Las organizaciones en la gerencia cultural" en VV.AA. Memorias del I Curso de Gerencia de Proyectos en Artes Visuales,; Caracas,; Fundación Polar,



interarts

Proyecto: **FORMAT**

**Gestión Cultural:
Formación y Empleo. Una apuesta hacia su
Internacionalización**

El proyecto Format tiene como objetivo reflexionar sobre la experiencia de formación en gestores culturales en España en clave de prospectiva y estimular el cambio de perspectiva de los agentes culturales hacia una mayor internacionalización de los proyectos creativos y de gestión

DOCUMENTO DE TRABAJO

Relator : Alfons Martinell

GESTIÓN CULTURAL: UNA APUESTA HACIA SU INTERNACIONALIZACIÓN

1.- Análisis de la función de los programas de formación de gestores culturales en el desarrollo de las políticas culturales en España a partir de la década de los ochenta

1.1. Después de más de 20 años de los primeros encuentros entre responsables culturales en España y del inicio de procesos de formación especializada, el grupo de expertos considera necesario hacerse algunas preguntas que ayuden a analizar el trayecto realizado y las perspectivas de futuro. En este sentido la primeros encuentros del programa Format se ha dedicado a compartir estas reflexiones en una aproximación a un diagnóstico sobre este ámbito.

A la pregunta ¿Qué resultados se han conseguido hasta ahora con la formación de gestores culturales en España? Se presentan diferentes interpretaciones:

- Por un lado se constata que se han formado centenares de personas que han ocupado diferentes funciones en la gestión de la cultura, principalmente en los cuadros de las administraciones locales y regionales que surgieron de la recuperación democrática. Sus responsabilidades se han situado en el campo de mandos intermedios y algunos directivos
- Se constata la poca incidencia de los procesos de formación especializada en los líderes y altos directivos que han influido en la toma de decisiones en el campo cultural en los últimos años. Se advierte como la "carrera" profesional para la toma de decisiones en el campo cultural, no se ha realizado, durante este periodo, a partir de los procesos e instancias de formación en gestión cultural sino por otros conductos.
- Teniendo en cuenta la amplitud del perfil y la nula regulación de la profesión, la formación no se ha convertido, hasta este momento, en un requisito de acceso a los puestos de trabajo en el sector de la gestión cultural. En este sentido los procedimientos de selección a altos directivos del sector cultural se han realizado a partir de la valoración de otros parámetros diferentes a la disponibilidad de formación en el currículum formativo. Aspectos coincidentes con los nuevos sectores y profesiones innovadoras que se construyen sin una formación e identidad profesional propio
- El perfil de muchos de los gestores culturales, ingresados en la administración pública, ha ido derivando a funciones más administrativas que a verdaderos líderes de proyectos culturales innovadores y avanzados. Sus funciones han quedado sujetas al funcionamiento más burocrático de las estructuras de las administraciones públicas que al perfil de directivo emprendedor que se ha decantado hacia el sector privado y tercer sistema, evidenciando la progresiva pérdida de protagonismo y liderazgo de las administraciones locales y regionales. Aspecto que permite resituar su función, de agente público, teniendo en cuenta el momento histórico de los primeros años de la democracia.
- Nos preguntamos ¿Qué parte de la elaboración o puesta en práctica de las políticas culturales de este país pueda atribuirse a este proceso de reflexión conjunta y de formación?. Analizando el panorama de las personas que, en estos momentos o a lo largo de estos años, han tenido responsabilidad en la decisión de las políticas culturales. La formación de gestores culturales en España ha influido notablemente en el proceso de normalización

institucional y es un factor al crecimiento de estructuras en diferentes administraciones públicas y otros agentes culturales.

- Contestando a las anteriores preguntas, se aprecia que los procesos de formación de gestores culturales han tenido unos resultados significativos sin conseguir un alto nivel de influencia en los procesos de la gestión cultural a partir de los años noventa. Existe una suficiente representatividad, de personas formadas en los postgrados y másters, entre las personas que están activamente en la profesión, en ciertos niveles de alta dirección. En ese sentido, se aprecia que los profesionales formados en estos programas han ocupado, por regla general, niveles intermedios, pero no aquellos puestos de alta dirección, que en estos momentos, inciden en la toma de decisiones más importantes. Este aspecto se puede considerar normal, si tenemos en cuenta la poca tradición de formación específica. También hemos de valorar la poca diferenciación, en el sector cultural, entre el nivel técnico y político, produciéndose decisiones más cercanas a la afinidad política que a los requerimientos de la gerencia institucional.
 - Es evidente que en el nivel dónde la formación de gestores culturales ha tenido más impacto es en los servicios culturales de proximidad del ámbito local. Capacitación con incidencia real en la creación y estructuración de nuevos servicios inexistentes. Consiguiendo un nivel de eficacia en sus resultados a corto y medio plazo.
- 1.2. Exceptuando algunos años de la década de los ochenta la atención de las estructuras con más responsabilidad en la Administración Pública; Ministerio, Gobiernos autónomos, grandes ayuntamientos, federación de Municipios, Diputaciones, etc.. (salvo algunas honrosas excepciones) no han demostrado un gran interés por la formación de especialistas en el campo de la cultura ni a nivel de contenido como de aportación presupostaria. Su poca implicación no se corresponde al gran esfuerzo y crecimiento realizado. Prefiriendo un proceso de integración en el mercado laboral del sector cultural a partir de otras instancias que de una formación especializada.
 - 1.3. La formación de gestores culturales ha favorecido, el contacto entre profesionales de diferentes realidades territoriales del Estado Español, Latinoamérica y Europa. Permitiendo una relación más amplia de las estructuras locales de procedencia con otras realidades.
 - 1.4. Se constata la ausencia de un encargo social claro a la formación de gestores culturales de los ocupadores. Por esta razón se encuentran más dificultades por definir los perfiles, valorar la formación como requisito de acceso a la profesión, favorecer una verdadera profesionalización del sector y un reconocimiento social emergente. Teniendo en cuenta que uno de los empleadores más importantes de estos años han sido las administraciones públicas no han actuado como agentes definitorios de los perfiles necesarios. No ejerciendo su función para determinar la demanda profesional del mercado de trabajo emergente.
 - 1.5. En la actualidad una generación distinta accede a la profesión con elementos que poco tienen que ver con los parámetros que se han ido manejando durante estos años. El gestor cultural “tradicional” y generalista se encuentra ahora, en cierto modo, desfasado por su nivel superior e inferior. La adaptación a los nuevos retos de la cultura en nuestra sociedad, reclama un cambio radical en algunos de los objetivos y contenidos de la formación de gestores culturales. Y una necesidad de formación continuada para los profesionales en ejercicio que contraste con la poca demanda del sector profesional institucional.

- 1.6. En la actualidad las reflexiones sobre nuevas profesiones y nuevas formaciones dan un valor a la Competencia de cambio y adaptación de estos nuevos perfiles a la evolución de la sociedad y sus escenarios de futuro. Las nuevas formaciones, surgidas más de un encargo social nuevo que de unas disciplinas básicas, han de encontrar su función en el nivel de competitividad en un momento y un territorio determinado. Realizando un análisis al proceso de formación de gestores culturales en España se constata la influencia de los procesos históricos y políticos de este periodo, como de los referentes conceptuales disponibles en un momento determinado. Por esta razón se evidencian los siguientes aspectos:
- La formación de gestores culturales, respondiendo a los propios antecedentes de los formadores, se ha fundamentado más en las reflexiones sobre el papel del asociacionismo cultural y el sector público que en el sector empresarial
 - Por otro lado, teniendo en cuenta el gran poder de empleo de las nuevas instituciones democráticas en la década de los ochenta, su orientación ha sido más cercana adaptando la gestión cultural a los planteamientos de la administración pública que a la búsqueda de modelos de gestión especializados a las características de las políticas culturales en su sentido más amplio. En la actualidad, se evidencia más este aspecto ante la crisis de la acción pública y la forma de gestión del interés general ante las grandes corrientes de privatización
 - La formación de gestores culturales ha encontrado grandes dificultades de conexión con los nuevos lenguajes de la comunicación, las nuevas tecnologías de la información y de los círculos de creadores innovadores de los últimos años, los cuáles trascienden los sectores tradicionalmente aceptadas del mundo artístico.
 - Los valores subyacentes a la formación se orientan a una gestión con una gran dependencia de los presupuestos públicos y con poca tendencia a la independencia y a la cultura de proyecto propio y emprendedor.
- 1.7. Se constata, no obstante, que a este análisis se han de integrar otras variables, como es la territorialidad. Lo dicho anteriormente refleja un estado de la cuestión de ciertas zonas especialmente realidades metropolitanas. Otras zonas, con una morfología más rural, el proceso durante estos años ha sido de otra manera, viven en la actualidad en plena efervescencia el proceso de formación de gestores culturales. (ejemplo: Extremadura, en donde desde 1993/94 se han incorporado a la profesión 150 personas nuevas). En ese sentido, se apunta que no hay una homogeneidad en la situación, desde un punto de vista territorial, encontrándose algunas zonas rurales en situaciones muy cercanas a los planteamientos de los años 80 en comparación con los espacios más metropolitanos de España.
- 1.8. En este proceso la demanda de gestores culturales, en el ámbito local, ha decantado hacia una perspectiva de las políticas culturales como políticas de servicios. Este enfoque no es tan útil para ciertos productos culturales y para un sector privado creciente en el campo de la industria. También se observa en una nueva oferta cultural emergente, sobretudo por la iniciativa de un sector privado con nuevas perspectivas que aporta una visión más amplia al enfoque de una administración capaz de responder a toda la demanda cultural. Este factor es fruto del propio desarrollo cultural de las políticas culturales territoriales reclamando un amplio tejido de aspectos para la diversificación de la acción y producción cultural.

- 1.9. A partir de una cierta valoración subjetiva los participantes manifiestan una actitud crítica sobre el perfil de los gestores culturales ante los nuevos retos de la cultura. La cual se puede observar en los siguientes puntos:
- Se evidencia que la gestión y operatividad de las organizaciones culturales ha mejorado mucho desde posiciones muy deficitarias (carencia de estructura profesional, falta de servicios, etc..) hacia una modernidad necesaria. Pero este mejoramiento se percibe como un proceso muy técnico que refleja un cierto desconcierto y una falta de ideas y perspectivas de futuro. Ante estas incertidumbres la gestión cultural se encierra en prácticas más dominadas por la inercia y en el seguimiento de procesos que en compromisos de ruptura e innovación. La gestión del riesgo, tan necesaria en cultura, se ha substituido por unas actitudes de mantenimiento que han provocado un freno a procesos creativos y a la adecuación de la cultura a los nuevos contextos
 - Se evidencia la falta de un debate profundo a nivel intelectual sobre el campo cultural, y concretamente sobre la gestión de la cultura. A pesar de ciertos avances se observa la necesidad de un saber más estructurado y unos contenidos que integren diferentes disciplinas. La formación teórica de base no encuentra una relación profunda con las disciplinas de gestión operativa, ni con la adecuación de las mismas a las particularidades de la cultura. El enfoque teórico de la cultura es más cercano a una acción social de la cultura que a las amplias dimensiones que la cultura aporta a la realidad contemporánea. Olvidando la importancia de la participación de los creadores artísticos y la dimensión científico-técnica de la cultura.
 - Por otro lado se observa la falta de adaptación a los nuevos escenarios de una sociedad globalizada, compleja, interdependiente y multicultural. En este sentido, la reflexión, en nuestro país, sobre gestión cultural procedente del ámbito local ha de resituarse en un escenario donde los procesos de mundialización van a situar lo próximo como un gran valor fundamental para el ciudadano y desde donde se han de abordar los nuevos retos de la globalización.
- 1.10. Analizando los últimos años y la evolución del sector, algunos de los participantes indican que probablemente se esté en un momento estratégico, por lo que habría que tomar algunas decisiones bastante radicales.

2. Una oferta formativa con una indefinición sobre los perfiles profesionales en el sector cultural

2.1. La falta de estudios, materiales y literatura especializada evidencia la necesidad de investigar más sobre el perfil académico de la oferta formativa y de los itinerarios profesionales de los alumnos para evaluar su trayectoria laboral y poder analizar objetivamente el campo de trabajo de este programa

2.2. Se constata, después de un proceso de debate, que el perfil del gestor cultural no es un perfil único y que es importante profundizar en características específicas de acuerdo con los diferentes niveles de responsabilidad. En muchas formaciones se da a entender que la formación impartida es para ejercer cargos directivos y por otro lado la exigencia formativa no va de acuerdo con esta imagen.

2.3. En el marco de la formación actual, que se imparte en nuestro país es necesario fomentar acuerdos sobre los niveles de la formación. Existen diferentes ofertas formativas que bajo el epígrafe gestión cultural están impartiendo formaciones muy diferentes provocando una cierta confusión en el sector. Diferenciamos la formación

inicial para la especialidad que hasta este momento se está impartiendo en un tercer ciclo universitario. También existen, cada vez más, formaciones especializadas en diferentes sectores de la cultura (patrimonio, artes plásticas, edición, etc...) como en aspectos específicos de la gestión cultural (gestión local, cooperación internacional, etc...). Aunque se ve necesario una formación muy amplia de base para algunos itinerarios formativos. Este perfil “todo terreno” aún es necesario en algunas realidades territoriales más pequeñas que no pueden especializarse como en las grandes concentraciones urbanas. No podemos olvidar que en estas pequeñas localidades o comarcas existe un aumento de preocupación y contratación de gestores culturales

2.4. La falta de relación entre las organizaciones formativas y los “ocupadores” evidencia la falta de estructuración del sector a nivel ocupacional. La pregunta clásica sobre las relaciones entre la formación y la empresa no encuentra posibilidad en el sector cultural. No existe una plataforma “patronal” del sector cultural que se pueda convertir en un interlocutor y agentes activo de la oferta formativa.

2.5. No podemos olvidar que la formación especializada de los graduados en gestión cultural es un mercado donde la demanda esta más motivada por la ilusión de encontrar un lugar de trabajo o de integrarse en un empleo creativo que a una oferta real de las posibilidades de inserción laboral. La formación actual se nutre de una demanda que no esta siempre relacionada con una realidad en el mercado de trabajo. Este hecho ha estado muy condicionado por la demanda de las estructuras de la administración pública, dinámica que ya se ha modificado con la presencia de nuevos operadores culturales Por esta razón es muy importante profundizar en la formación para nuevos emprendedores capaces de llevar a termino un buen proyecto cultural a partir de nuevos campos e ideas.

2.6. La universidad se incorpora a este proceso de formación, dando respuesta a esta demanda de capacitación, a partir de las iniciativas de las estructuras profesionales de la administración local que estaban realizando tímidamente una oferta formativa. En ningún caso las universidades, que acreditan en esta nueva formación, invierten en investigación, diseño de programas, estudios de mercado, etc... Únicamente utilizan la formación de gestores culturales como herramienta de ocupar posiciones en el mercado de la formación continuada reglada. Por otro lado el sector profesional acepta esta posición por la necesaria legitimación que la profesión necesita. A pesar de estos acuerdos de conveniencia no se observa una dedicación de la universidad a los temas de la gestión de la cultura.

2.7. Otro aspecto a tener en cuenta son los niveles de los perfiles profesionales a formar. No podemos olvidar que las profesiones de la gestión cultural son muy amplias y existe un potencial yacimiento de empleo en niveles de formación más intermedios y técnicos

3.- Sobre los sectores a los que va dirigida o desde los que se promueve la formación: Público-Privado-Tercer sistema

3.1 Se pone de manifiesto la necesidad de avanzar en la formación de otros agentes que no se muevan en el estricto ámbito de la administración pública.

3.2 Los perfiles profesionales de la formación de gestores culturales, a pesar de las observaciones que hemos constatado en el anterior capítulo, no diferencian su oferta entre sector público, privado o tercer sector. Quizás no es necesario hacerlo para una mejor articulación de los diferentes agentes que intervienen en la realidad social. A pesar de esto es necesario presentar diferentes itinerarios que permitan adquirir una

formación completa y adecuar los curriculums formativos a una visión amplia de las diferentes organizaciones que interviene en el sector cultural.

3.3 Por otro lado, no ha habido una voluntad de compartir con otros ámbitos todo el conocimiento acumulado sobre la gestión cultural, creciendo el colectivo de profesionales como una especie de *gueto*. Sin embargo, todo este conocimiento acumulado es algo que sorprende por no conocer su existencia a profesionales que han accedido desde estos otros ámbitos externos a la administración, especialmente local. A pesar que el conocimiento sobre gestión cultural se ha transferido a diversos sectores, hemos de constatar la falta de visibilidad de la profesión y su formación.

3.4 El debate en nuestro país sobre la función de lo privado en la cultura ha cambiado en los últimos años. En los primeros años de la democracia había sido denostado mientras que en la actualidad se identifica como uno de los ámbitos de crecimiento de empleo importantes.

3.5 Por otro lado, no sólo hay que tener en cuenta la necesidad de una formación abierta a todos los agentes, sino que también se promueve formación no sólo desde la administración pública, sino también desde los ámbitos de lo privado y el tercer sector

4.- Tipologías de la formación de gestores. Niveles educativos

4.1 Se identifica la necesidad de clarificar los tipos de formación que se están ofreciendo para evitar más confusiones:

- A los niveles: básica, especializada...
- A los ámbitos (público, privado, no lucrativo...)
- A las temáticas

4.2 Se plantea la necesidad de segmentar el público destinatario de la formación. Así, debería definirse más concretamente los perfiles de los gestores y su tipología. Hay que tener en cuenta que los equipos multidisciplinares cada vez son más comunes y la implicación de los gestores en procesos que van más allá de lo cultural es día a día más frecuente.

4.3 Esta necesidad de segmentación de la formación se evidencia en la imposibilidad de trabajar, a la vez, en orientaciones globales y muy especializadas. Donde la formación del gestor cultural no se sabe muy bien a que nivel se orienta. Como ya hemos dicho es importante una adecuación a los perfiles profesionales concretos del mercado laboral.

4.4 Las tipologías de la formación pueden orientarse a los campos de intervención profesional que cada vez pueden ser más temáticos. Aspecto que puede condicionar la formación provocando una oferta formativa muy puntual y esquemática sin una base conceptual amplia.

4.5 Con relación al papel de la universidad en la formación. Por un lado, se entiende que si la formación en el futuro se plantea en un segundo ciclo, es probable que ello suponga una pérdida de contenidos de la misma. Por otro lado, parece que la formación de tercer ciclo responde más a una realidad de la profesión. Hemos de diferenciar entre las formaciones de segundo ciclo con especialidad, a la incorporación de asignaturas introductorias u optativas que permitan al alumno de diplomatura o licenciatura disponer de datos para su posible especialidad.

4.6 Otras opiniones apuntan, sin embargo, que en la actualidad en el tercer ciclo se han estado formando generalistas, mientras que ello correspondería a un segundo ciclo y que en ese tercero, la formación debería ir encaminada hacia la especialización. La formación básica a partir de conceptos y bases generales de la gestión cultural y una especialización sobre sectores o aspectos puntuales del sector profesional.

4.7 Según un reciente estudio llevado a cabo por la *Associació de Gestors Culturals de Catalunya*, los profesionales demandan unas técnicas concretas por una parte, y por otro, unos espacios de encuentro para formación muy especializada, de una forma puntual e incluso informal. Ello nos llevaría a que debería convivir una formación de tercer ciclo universitaria con una formación puntual más especializada, técnica o instrumental. Pero no podemos olvidar las diferencias entre formación básica y formación continuada ya que en su confusión podemos ofrecer unos productos formativos no adecuados a los destinatarios

4.8 Algunas aportaciones entienden que debe haber un proceso formativo formal, con una formación inicial universitaria(segundo ciclo), algo que pudo haberse tenido ya a principios de la década de los 90 cuando se revisaron las ofertas de titulación universitaria en España. Esta formación, a juicio de otros se va a materializar con programas de segundo ciclo, como algo inevitable. Esta tendencia presenta algunas reflexiones a tener en cuenta debido a la especificidad de la función y la realidad de la formación universitaria de grado

4.9 Otra aproximación apunta que la formación del gestor cultural debe estar condicionada por conceptos relacionados con la variable *tiempo*, como los de la *urgencia* y *densidad* del territorio en el que debe trabajar. Otras profesiones han ido ocupando el espacio de los gestores culturales por dejadez por parte de éstos. La urgencia sería consustancial con territorios poco densos como los rurales, mientras que en los otros, más densos existe una mayor competencia.

4.10 Se apuntan tres posibles tipologías de formación que pueden orientar este debate. Una formación orientada hacia la:

- *Gestión de productos o servicios culturales*, en la que se englobarían disciplinas como Economía de la cultura, evaluación, análisis de demandas, planificación...
- *Gestión de políticas culturales*, que incluiría materias como sociología, antropología, psicología social, planificación, ciencias políticas...
- *Gestión de la perspectiva cultural*, en otros sectores sociales (empleo, turismo, medio ambiente, etc...)

4.11 Las necesidades formativas no son uniformes y se presentan, cada vez más, desde la diversidad de las realidades sociales y contextuales. Por esta razón se han de desarrollar proyectos formativos diseñados "ad hoc" de acuerdo con los objetivos de un proyecto, organización o política. En esta nueva línea se han de realizar algunos cambios en las formas de diseño curricular, así como en el perfil de los formadores más idóneos para estos nuevos enfoques.

5.- Sobre los contenidos, ideológicos, políticos o instrumentales que han imperado en la mayoría de programas formativos

5.1 En la actualidad, observando organismos intergubernamentales como la UNESCO, en su conferencia última celebrada en Abril del 98 en Estocolmo, el Consejo de Europa, Banco Mundial, BID, OEI, u otros organismos transnacionales están volviendo

a reflexionar sobre el tema de las Políticas Culturales por su importancia en el ámbito local como en su relación con todos los procesos de globalización.

5.2 En ese sentido, se cree importante plantear un debate más ideológico y conceptual sobre el papel de la cultura en nuestra sociedad, abandonado en los últimos años en la formación en vías de objetivos más instrumentales.

5.3 Por otro lado, la variable *territorio*, siendo importante todavía para intervenir desde la administración, no es ya prioritaria en algunos ámbitos de trabajo. La formación, en ese sentido no sólo se puede hacer únicamente sobre la clave del territorio. Así pues, se ve que existen otras perspectivas más tangibles que tienen que ver con nuevos temas que se podrían ir enumerando (ocio, productos culturales...)

6.- La necesidad de un cuerpo teórico que sirva de base a la formación en Gestión Cultural: Marco conceptual, investigación..

6.1 Este programa recoge una necesidad identificada y sentida por la totalidad de los participantes de realizar un esfuerzo en la publicación de materiales, estudios y manuales que creen un corpus teórico profesional.

6.2 La creación de este marco conceptual ha de ser fruto de un mayor rigor y exigencia por parte de los profesionales de la gestión cultural, pero especialmente los relacionados con la formación. En este proceso es necesario una mayor investigación aplicada y un esfuerzo en reflexionar sobre las realidades sociales y en la práctica profesional.

6.3 Por otro lado, la diversidad institucional respecto a la formación que se está manifestando en los últimos tiempos marca un entorno cada vez más competitivo. Debe contarse con una cada vez más necesaria una investigación que acompañe este proceso con la correspondiente incorporación en los objetivos de las políticas culturales a diferentes niveles

6.4 En esta línea se subrayó la relevancia de afrontar el trabajo de crear mapas conceptuales o tesoro que avanzases hasta un glosario de términos en la gestión cultural. Aspectos que pueden aportar una definición de los términos clave de la gestión cultural a partir de diferentes disciplinas. La ordenación de estos conocimientos al servicio de la gestión de la cultura han de ayudar a desarrollar el pensamiento abstracto y complejo que es necesario para intervenir en cultura. Se constata que este aspectos puede ayudar a desarrollar un mayor prestigio de la formación

7. Análisis de la realidad de la formación de gestores culturales desde la perspectiva de la configuración de la oferta de cursos y actividades en los últimos años.

7.1 Tipología de la formación de gestores culturales:

7.1.1 Se constata que la oferta dominante en la formación en gestión cultural se puede denominar como una capacitación "generalista" por su contenido y por una cierta indefinición del perfil y nivel profesional de la formación. Esta característica, para algunos programas formativos y su realidad territorial próxima, respondía a una opción o a una necesidad contextual

7.1.2 Se observa que la especialización en gestión cultural responde a diferentes factores:

7.1.2.1 Por una lado el sector del patrimonio cultural que por sus antecedentes y especificidades dispone de estructuras de formación muy técnicas y especialistas. Aunque en la mayoría de ellas se orientan más desde las aportaciones disciplinares de la arqueología, la historia, etc.. que desde planteamientos más amplios como los de la gestión cultural. Aunque en los últimos años existe una aproximación más destacada de estos campos.

7.1.2.2 También la especialización se presenta como una consecuencia de un cierto agotamiento de las ofertas que hemos denominado “generalistas”, la búsqueda de nuevos campos y alumnos, o el desarrollo de nuevos ámbitos emergentes del mercado profesional. Una orientación que se observa, y previsiblemente va a desarrollarse, se concreta en la concepción de especialidades a partir de los sectores clásicos de la cultura: artes escénicas, artes visuales, patrimonio, edición, etc...Preocupa la poca relación de estas iniciativas, por su origen y desarrollo, con las estructuras de formación de gestores culturales. Es decir, no se apoyan en sus discursos y diseñan sus formaciones sin tener en cuenta este referente de la “gestión cultural” en general. Elemento que evidencia una debilidad del sector formativo el cual, en su crecimiento y especialización, no genera sinergias complementarias que permitan avanzar hacia una visión de “formaciones culturales”

7.1.2.3 Otra fuente de especialización la podemos observar en las relaciones de la cultura con campos afines (turismo, desarrollo territorial, ocio, educación, etc.,) y en la necesidad de aportar la perspectiva cultural a otros sectores sociales. A estos nuevos binomios de la cultura los hemos denominado, en este programa, “sectores pasarelas” que van a influir mucho en una nueva generación de especialidades. Las cuales van a desarrollarse a partir de necesidades y problemáticas ascendentes de la realidad social. Así como para dar respuesta a nuevas políticas públicas que incorporan la perspectiva cultural en sus posibles objetivos. Ejemplo de esta reflexión podemos observar en los programas europeos sobre empleo y cultura. En esta misma línea de reflexión se van a desarrollar lo que podemos denominar como especialidades centradas en respuestas a situaciones y problemáticas contextuales.

7.1.2.4 Las lecturas sobre las especialidades de la formación en el sector cultural permiten evidenciar, de acuerdo con las constataciones anteriores, que se pueden desarrollar a partir de dinámicas diferentes:

- A partir de planteamientos disciplinares: arqueología, economía, derecho, antropología, etc..
- A partir de los sectores clásicos de la cultura: teatro, edición, artes plásticas, etc...
- A partir de relaciones entre cultura y desarrollo, que hemos denominado sectores “pasarela”

7.1.3 Niveles y tipo de formaciones en gestión cultural

7.1.3.1 La formación reglada de carácter universitario se ha orientado básicamente, en estos últimos años, a una oferta de estudios tercer ciclo en formatos de cursos de un (postgrados) o dos años (masters). Este planteamiento responde de forma más o menos intencionada a los siguientes aspectos:

7.1.3.1.1 La libertad de programación del tercer ciclo universitario por su flexibilidad académica, la posibilidad de incorporar formadores profesionales y organizar cursos a partir de la iniciativa de terceros.

7.1.3.1.2 La poca preocupación de los Departamentos universitarios por estos temas.

7.1.3.1.3 Por la creencia que la formación de gestores culturales ha de realizarse en un tercer ciclo por considerar un campo pluridisciplinar que requiere una formación básica en diferentes campos. Esta línea de reflexión encuentra dificultades en la ubicación de esta formación en las estructuras actuales de la docencia universitaria (facultades y departamentos).

7.1.3.1.4 La necesaria legitimación y reconocimiento social de los profesionales, y el sector cultural, en ejercicio en una especialidad y titulación universitaria de postgrado, en relación con el exceso de amateurismo de la gestión de la cultura.

7.1.3.2 Se observa la incorporación de esta formación en estudios de diplomatura y licenciatura. Algunas universidades, en el marco del diseño de nuevas carreras o revisión de planes de estudio, han iniciado la docencia en temas de gestión cultural al nivel de asignaturas optativas, libre elección o itinerarios de especialización en segundos ciclos. De estas experiencias no disponemos de datos suficientes para valorar su importancia

7.1.3.3 Hasta este momento no conocemos ningún caso de plantear un título oficial de diplomado o licenciado en gestión cultural en España. La limitación del Consejo de Universidades en crear nuevas especialidades solo permite que las universidades lo programen como título propio. Esta línea presenta diferentes críticas, por parte de los expertos del programa, aunque se constata que puede presentarse en la oferta formativa en esta competitividad entre las universidades. Las críticas van dirigidas a la dificultad de preparar universitarios en este campo a partir de su ingreso procedente de la secundaria y sin un conocimiento mínimo de la realidad cultural. Este es un aspecto que requeriría un cierto posicionamiento del sector para no entrar en la falacia de una oferta formativa que de entrada puede estar desvalorizada.

7.1.3.4 Por otro lado existe la formación continuada no reglada de carácter universiatrio o de carácter profesional. Este es un campo que ha visto reducida su acción, por la presencia de la formación de tercer ciclo, pero que tiene una función muy importante. En un estudio de la Asociación de Gestores Culturales de Catalunya se plantea el tema como una necesidad urgente. Esta formación de actualización permanente ha de permitir mantener el sector profesional preparado. Se observa poca oferta y demanda. En las actividades del programa Format hemos observado la poca adecuación entre las necesidades formativas de los profesionales y las pocas ofertas en este campo. Por otro lado existe un cierto relajamiento del cuerpo profesional de su adecuación a nuevos contextos. Aspectos que hemos de reflexionar con más profundidad

7.1.4 En las reflexiones realizadas, en diferentes espacios del programa Format, hemos observado una preocupación por el nivel o perfil profesional de la formación de gestores culturales. La realización de un curso de postgrado, con los contenidos y metodologías actuales, no conduce a considerar que estamos preparando un alto dirigente de este sector. En muchos casos se manifiesta la incongruencia entre la expectativa de los alumnos en sus opciones y la pocas habilidades adquiridas para desarrollar funciones directivas en algunos campos. Este aspecto añade ciertas dificultades en el reconocimiento social de la profesión y en la consideración técnica de la formación por los estamentos "contractadores". Definir con más precisión el nivel y el perfil que se está formando quizás serviría para evitar más confusión en el sector, aunque presenta serias dificultades de articulación pero es importante plantearlo por sus consecuencias.

7.2 La formación de gestores culturales ha experimentado un cambio considerable en los destinatarios o alumnos de sus actividades. En los primeros años de su implementación en España, se dirigía a profesionales en ejercicio, principalmente del sector público, con experiencia y alternancia entre su trabajo profesional y la capacitación. De esta experiencia aún se fundamenta muchos de los programas actuales al nivel de su contenido y metodología. Paulatinamente los destinatarios de la formación han ido evolucionando a grupos más heterogéneos (profesionales procedentes del sector privado y asociativo), a un perfil de recién licenciados en búsqueda de una especialización y empleo. Estas características han tenido una repercusión significativa en los programas que se encuentran entre una formación básica y la necesaria incorporación de algunos profesionales sin formación. La heterogeneidad de sectores de trabajo ha evolucionado a una variedad de realidades personales y expectativas. Esta situación presenta algunas cuestiones a debate:

7.2.1 La necesidad de definir con más claridad los destinatarios de los programas de formación, evitando el exceso de amplitud de acceso. En este sentido quizás sería interesante especificar los itinerarios para recién licenciados sin trabajo, o los cursos para profesionales en ejercicio sin formación básica.

7.2.2 De acuerdo con lo tratado, en el punto anterior, sería conveniente especificar la formación dirigida a la actualización y reciclaje de profesionales en ejercicio formados en algún curso de gestión cultural.

7.2.3 Las ofertas formativas dirigidas a los profesionales de otros sectores de la vida social que desean formarse en gestión cultural debido a nuevos intereses o a estrategias de sus proyectos. En este sentido es interesante definir un poco más el perfil que hemos denominado "tránsfugas"¹⁰ o el ya citado fruto de las acciones "pasarelas" . Estos profesionales completan su formación para trabajar en proyectos conjuntos o incorporarse al emergente mercado de trabajo de la cultura. Los cambios de profesión también responden a expectativas laborales del mercado cultural

7.2.4 Por último hemos constatado la presencia de un nuevo perfil, de procedencia diversa, que podríamos denominar "emprendedor" o "promotor de nuevos proyectos" que tiene necesidad de formación a partir de sus iniciativas en la creación o promoción de un proyecto empresarial o profesional autónomo. Estos destinatarios muchas veces responden a los resultados de planes de desarrollo

¹⁰ Desde hace años hemos denominado tránsfugas a los profesionales de otros sectores (educación, trabajo social, juventud, etc...) que aprecian una posibilidad de evolución de su trabajo incorporándose al sector cultural

local como de la visión de un sector cultural con grandes posibilidades económicas.

7.3 Disponemos de pocos estudios y reflexiones sobre los perfiles, formación y capacitación de formadores en el sector cultural. Este aspecto se ha tratado en los debates de este programa. La poca definición del sector, y su juventud, conlleva la falta de un cuerpo docente claro y especializado. A pesar de esto se observa una cierta evolución aunque no existen espacios de formación de formadores ni unos estándares de calidad establecidos. Aún predomina un cierto aire de buena voluntad en la docencia especializada, aunque podemos constatar la evolución del discurso y una cierta especialización de algunos formadores. Este es un aspecto muy importante a tener en cuenta porque se evidencia que puede convertirse en un factor que limite el desarrollo del campo o que dificulte el reconocimiento de la formación. Podemos destacar los siguientes aspectos:

7.3.1 Existe un predominio de formadores de perfil profesional procedentes de la gestión cultural que imparte docencia a partir de la reflexión de su práctica o de la explicación de su proyecto o acción.

7.3.2 Por otro lado se han incorporado, cada vez más, formadores procedentes del ejercicio de la gerencia genérica que han aportado referencias sobre gestión empresarial o pública de gran utilidad. Quizás aún falte una adecuación de estas reflexiones a la especificidad de la cultura

7.3.3 La presencia de docentes universitarios es muy diversa y responde a perfiles personales más que a líneas de reflexión de los departamentos universitarios. La ausencia de institutos especializados o departamentos de estudios culturales ha dificultado la relación entre el mundo de la investigación universitaria y las necesidades de la gestión de las políticas culturales.

7.3.4 Y por último encontramos formadores procedentes del ámbito internacional que han permitido la circulación de nuevas reflexiones y el contraste entre los programas realizados en nuestro país y otros contextos.

7.4 En relación a los contenidos de la formación de gestores culturales se aprecia como un aspecto importante y complejo. Las reflexiones disponibles no se basan en un análisis crítico de los contenidos actuales sino en algunas aportaciones a la reflexión que se pueden concretar en los siguientes aspectos:

7.4.1 La importancia de adecuar los contenidos a los diferentes perfiles y niveles que se pueden ofrecer en la formación. Aspectos que han sido poco trabajados y no se disponen de estudios específicos que ayuden a este diseño curricular diferenciado.

7.4.2 Se constata la necesidad de incorporar nuevos contenidos a la formación relacionados con los temas de los cambios sociales y tecnológicos de nuestra sociedad

7.4.3 Ponderar los contenidos a la duración, nivel y profundidad de las ofertas formativas. No existen diferenciaciones entre contenidos de cursos de corta o de larga duración. Creando expectativas desmesuradas entre los contenidos y la realidad del curso. En este aspecto se evidencia la posible frustración de muchos alumnos entre los enunciados y la docencia.

7.4.4 Necesidad de encontrar una relación más estrecha entre las aportaciones teóricas disciplinares y las necesidades formativas del gestor cultural. En este aspecto sería conveniente definir y encargar a expertos elementos de formación conceptual aplicada a la gestión cultural.

7.4.5 Se encuentra grandes dificultades en la organización de prácticas profesionales o programas de formación en alternancia. La poca tradición de esta formación en nuestro país y la indefinición de la función son dos elementos importantes a tener en cuenta. También se observa la dificultad de asumir practicantes en las estructuras y “culturas” de ciertas organizaciones culturales. En este sentido también se relaciona esta dificultad entre las prácticas reales y las expectativas de los alumnos si lo relacionamos con el aspecto tratado entre el nivel real y la vivencia del nivel de acción del alumno (fantasía de directivo)

7.4.6 Por otro lado el exceso de metodologías formativas muy directivas o con un exceso de clases magistrales dificulta la adaptabilidad a la práctica y el contacto del alumno con sus propias limitaciones. En este sentido se ha tratado de profundizar en estrategias didácticas que incorporen trabajos de simulación, estudios de casos, elaboración de proyectos, análisis de instituciones, viajes y visitas, estudios de mercado y viabilidad, etc..

7.5 Como tema recurrente emerge las debilidades propias de un sector joven y con pocos años de implementación. Este aspecto es más evidente en el campo de la investigación aplicada, la disponibilidad de datos y sistemas objetivos de monitorización de la realidad cultural, etc.. El discurso de la gestión cultural se construye demasiado en tesis muchas veces retóricas o en planteamientos que no han sido contrastados de forma empírica o a partir de estudios con un poco de rigor. Esta realidad condiciona mucho los contenidos pero también dificulta los procesos de reconocimiento social de la profesión y sus métodos propios del ejercicio profesional. Los avances que se están llevando a cabo en este campo nos evidencian la necesidad de su apoyo y la utilización de los mismos en los programas de formación. En este sentido también hemos de prever la posibilidad de incorporar aportaciones de otros campos y avanzar en estudios multidisciplinares

8 La formación de gestores culturales desde la perspectiva de la realidad del sector profesional actual y la adecuación de la oferta formativa al mercado laboral

8.1 La relación entre formación de gestores culturales y mercado laboral se trata en el programa desde muchas perspectivas teniendo en cuenta sus propios objetivos. Existe un acuerdo sobre el crecimiento de la oferta de empleo en este campo durante los últimos años que sido uno de los motores más importantes del crecimiento de la formación en el sector cultural. De esta relación se constatan algunas tendencias y problemas que se podrían resumir en los siguientes aspectos:

8.1.1 No existen conexiones entre la formación y los ocupadores. Los dos agentes actúan por separado y sin establecer espacios de contacto e influencia. Este hecho también se ha producido, aunque de forma diferentes, en el proceso de crecimiento de la oferta pública de empleo de las administraciones territoriales. Se valora que este hecho dificulta una buena articulación entre los procesos formativos y las necesidades de la empresa o institución cultural, elemento que determina la falta de estructuración del sector.

8.1.2 Como ya se ha manifestado, en apartados anteriores de este documento, no existe una concordancia entre la vivencia de los alumnos de su propio perfil o nivel de trabajo (adquirido por los elementos identificatorios del programa formativo) y las características de los puestos de trabajo que se ofrecen. En este sentido lo que hemos denominado "ilusión directiva" no coincide con las competencias exigidas para desarrollar estas funciones. Por otro lado la falta de criterios técnicos y gerenciales concretos, así como por la influencia política de ciertos nombramientos, también se observa la selección profesional si tener en cuenta las Competencia técnicas mínimas para su función. En este sentido existe una cierta tolerancia a la ineficiencia por la falta de criterios claros de evaluación de resultados.

8.1.3 El sector cultural no se ha caracterizado por su presencia en programas de actualización profesional en su sentido estricto. La utilización de fondos como Forcem, Fondo Social Europeo, etc.. no se han aplicado a campos de la gestión cultural a nivel técnico ni directivo. Muchas veces su utilización ha sido una estrategia para conseguir mano de obra por falta de recursos o para financiar proyectos concretos.

8.2 Las relaciones del sector profesional con los estamentos formativos universitarios presentan una línea de reflexión muy importante para ver su evolución y situar posibles estrategias de futuro.

8.2.1 Se ha de constatar y reconocer que los agentes propulsores de las estructuras de formación han sido los propios profesionales con la colaboración de administraciones territoriales y posteriormente con la incorporación de la universidad

8.2.2 En primer lugar se ha de constatar que la formación ha aportado identidad profesional cuando ésta estaba difusa y poco definida. El paso por los cursos de formación ha permitido el agrupamiento de sectores profesionales que han constituido las primeras asociaciones profesionales en diferentes realidades territoriales.

8.2.3 La base conceptual y práctica de los cursos de formación de tercer ciclo la han aportado en su gran mayoría la experiencia profesional. Estos no han encontrado un tratamiento adecuado, en la universidad como institución, a su aportación ya que no se les ha permitido dirigir cursos (debido a la legislación) ni un cierto reconocimiento como estamento docente. Este hecho, que responde a la realidad normativa de la universidad, ha dificultado una mejor articulación entre el sector profesional y la universidad en sus contenidos más amplios y en otros niveles (docencia e investigación)

8.3 La inserción profesional de los postgraduados en el mercado laboral ha sido, hasta estos momentos, muy alta. Los pocos estudios de seguimiento nos presentan una buena articulación entre la formación y el mercado laboral. A pesar de esto en la actualidad se constata una mayor dificultad y una preocupación por la inserción laboral de las futuras promociones. En este sentido la especialización va a ser un camino importante a reflexionar.

8.4 De la misma manera que, en estos años iniciales de la formación de gestores cultural, la aportación del cuerpo profesional ha sido decisiva, se constata la necesidad de atraer profesionales de otros sectores de la vida social, económica y creativa al campo de la gestión cultural. Este elemento se percibe como imprescindible para evitar un exceso de "academización" de la formación, entrando en procesos más

cercanos a los primeros y segundos ciclos universitarios. También por la necesaria perspectiva pluridisciplinar que los temas culturales requieren, así como por la necesidad de abrir nuevos campos de interacción con disciplinas e intervenciones variados.

8.5 El debate sobre las nuevas competencias de los gestores culturales encuentra serias dificultades de concreción por la extensión del ámbito laboral y por la falta de estudios de necesidades reales. En este programa se pretende avanzar en esta línea y aportar datos sobre algunos de los aspectos de las competencias de los gestores culturales, pero sería necesario empezar por el desarrollo de las competencias básicas o clave de la profesión. De acuerdo con las posibles especialidades y perfiles se puede avanzar en competencias más específicas. En todo este debate se encuentra a faltar espacios de trabajo conjunto entre el sector profesional, el ocupacional y los formadores.

8.6 Teniendo en cuenta que una gran mayoría de los profesionales formados en estos cursos se han insertado laboralmente en el sector de la administración pública, se constata la necesidad de una reflexión sobre nuevas competencias ante los nuevos retos de la gestión pública. Las formas de gestión más compleja que van asumiendo las administraciones en relación con otros agentes culturales demanda un perfil profesional más específico.

8.7 El posible distanciamiento entre la formación de gestores culturales con el sector profesional, y más concretamente con el sector más innovador y avanzado, puede afectar a la credibilidad de la formación en el mercado de trabajo. En las reflexiones del grupo de trabajo se ha manifestado la posible deslegitimación de la formación debido a las características profesionales del cuadro docente, ante la realidad profesional por no reconocer ésta su Competencia de capacitación por la gestión. En este sentido es necesario que los profesionales con más prestigio participen en la dirección de cursos y en consejos pedagógicos amplios de acuerdo con la orientación de cada centro formativo

9. Nuevas perspectivas o escenarios de la formación de gestores culturales. Ensayo para una cierta auto-organización de la oferta.

9.1 Una de las preocupaciones más presentes en estos debates sitúan la gestión cultural ante un reto de adecuación a los nuevos escenarios. En este sentido se constata la necesidad de abrir el campo a unos abordajes más amplios que permitan integrar la variedad de sectores de la cultura. La excesiva polarización en pequeños sectores o una excesiva especialización sin bases comunes puede favorecer una mayor fraccionamiento del sector cultural. Desde la perspectiva ocupacional ya presenta una diversificación muy amplia en diferentes espacios que no tienen conexión entre ellos.

9.2 Otra constatación se refiere a la necesaria aproximación de la gestión cultural a nuevos modelos o formas de gestión. En una relación entre las especificidades de su función con la Competencia de integrar elementos de otras formas de gerencia y dirección. En esta línea se concretan en los siguientes aspectos:

9.2.1 Una mayor relación con los referentes del sector empresarial en sus técnicas y procesos de trabajo y toma de decisiones.

9.2.2 La incorporación de la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas, de estructuras profesionales de autónomos. Campo que está

creciendo en Europa de forma más acentuada en el sector cultural que en otros sectores

9.2.3 Aprovechar las aportaciones de formas de gestión pública más avanzadas que se están incorporando en algunos sectores (salud, empleo, desarrollo económico, ..) a partir de formas de gestión mixta.

9.2.4 Favorecer las posibilidades de desarrollo del sector cultural en lo que se denomina tercer sistema

9.3 Adecuar las formas de desarrollo académico y la investigación a las tendencias existentes en algunas universidades extranjeras con la creación de departamentos o institutos de Estudios Culturales. Estructuras que permitan desarrollar formas de conceptualización más pluridisciplinares y transversales con una mayor relación entre la investigación y la acción. Estas tendencias han de aportar este déficit teórico que algunos expertos manifiestan y una mayor fundamentación de algunas tendencias que se imparten en la formación de gestores culturales. La ausencia de líneas de investigación innovadoras dificulta la adaptación del sector a los nuevos retos y escenarios.

9.4 La formación de gestores culturales se ha caracterizado por configurarse como una demanda de formación “a posteriori” de la incorporación de muchos profesionales al mercado de trabajo. En la actualidad esta tendencia ha sufrido grandes cambios pero no estamos seguros que hayan influido en cambios de orientación de la formación. Por esta razón consideramos conveniente desarrollar formas de estudio para anticiparse a la demanda y encontrar formas más ágiles de situar una formación en línea que responda a necesidades actuales.

9.5 De forma recurrente emerge la necesidad de estudios sobre las competencias clave adaptadas al sector cultural. Este aspecto ha de encontrar formas de articulación entre los agentes culturales que interviene en la realidad social y la concreción de las Competencia dinámicas necesarias para trabajar en el sector cultural. Esta reflexión se inscribe en un conjunto de incertidumbres que el sector cultural tiene planteadas y no encuentran soluciones fáciles. La formación va a convertirse en una estrategia fundamental para el trabajo de construcción de conocimiento y adaptación a nuevos contextos. Pero ha de encontrar las formas de articulación con estas nuevas formas de acción que la sociedad de la información reclama. En esta dimensión se va a librar un proceso de adecuación que va a definir las formaciones situadas en los sectores de cambio y las formaciones centradas en posiciones más moderadas.

9.6 El sector cultural se encuentra inmerso en las dinámicas de globalización que afectan nuestra sociedad contemporánea. Por esta razón la internacionalización de la gestión cultural va a ser una de las condiciones para el desarrollo de ciertos proyectos culturales. La interdependencia de los nuevos espacios geopolíticos va a favorecer un cambio de mentalidad entre las relaciones d proximidad y los procesos de mundialización de ciertas prácticas culturales. Este elemento constituye un punto de referencia de este programa y se plantea como una necesidad en su incorporación a las estrategias de formación.

10.- Sobre las metodologías de formación utilizadas y el uso de las nuevas tecnologías.

10.1 Algunos de los presentes indican la necesidad de afrontar otro tipo de metodologías y soportes de cara al futuro de la formación de gestores, esbozando el tema de la formación a distancia y virtual.

10.2 En este sentido se indica que son necesarios otros ritmos y formatos que vayan más allá de la formación presencial. Aspecto que puede aplicarse en el campo de la formación continuada y la actualización profesional. También en sesiones formativas de corta duración, pero con contenidos muy directos y especializados (jornadas, seminarios, etc..)

10.3 Estas metodologías alternativas a la presencial se valoran positivamente por otros participantes del encuentro por su papel favorecedor respecto al cambio de actitudes del alumnado. Existe una cierta valoración sobre los problemas de una excesiva "escolarización" de esta formación que olviden sus orígenes y el perfil que aspira este tipo de formación.

10.4 El tema de las metodologías, concretamente ligado a las nuevas tecnologías surge de nuevo al tratar el website propuesto para el proyecto Format. En ese sentido, se sugiere que el modelo australiano de la *Digital University* pudiera inspirar el trabajo, mientras que se valora como un elemento importante el hecho que diferentes universidades ya están ofreciendo formación no presencial mediante útiles telemáticos.

11.- Sobre las competencias necesarias de los futuros gestores en los nuevos contextos de las políticas culturales y el desarrollo del sector.

11.1 Muchas son las aportaciones del Comité a este nuevo espacio cambiante, respecto a los ámbitos, contenidos, técnicas y competencias que se concretan en el próximo capítulo

11.2 Para empezar, tras unos últimos años volcados en el terreno de objetivos instrumentales, al margen de las técnicas, se identifica que es necesario recuperar la faceta más emprendedora del gestor cultural como innovador, capaz de diseño de nuevas proyecciones y proyectos.

11.3 La Competencia de prospectiva es una competencia que, en esta sociedad en cambio es muy necesaria, en especial en un país en el que existe muy poca Competencia de anticipación. El gestor debe ser capaz de anticiparse a esos cambios, debe prever los fenómenos unos años antes de que tengan lugar de una manera muy extendida.

11.4 Sólo entendiendo qué agentes apuntan a escenarios de futuro y qué es lo que se les demandará se podrá responder eficazmente a este reto. Se indica como muy importante la Competencia de entender los nuevos modelos organizativos (gestión del conocimiento, nuevos flujos de conocimiento...)

11.5 Las organizaciones culturales, para ser "competitivas", han de ser capaces de adaptarse constantemente a los cambios de su entorno. En este sentido se presenta la necesidad de desarrollar Competencia para la gestión de los cambios y la adecuación permanente a otros escenarios

11.6 Otras opiniones apuntan algunas Competencias que en parte son también conocidas pero que han sido desplazadas, como las habilidades de negociación, Competencia para el pensamiento abstracto, habilidades comunicativas, conocimiento profundo de las tendencias en la cultura... En ese sentido, se afirma que muchos de

estos temas no son nuevos, pero que se deberían afrontar de nuevo y con un nuevo enfoque.

11.7 Otras intervenciones diferenciaban dos aspectos:

- Por un lado aspectos más operativos de los nuevos escenarios: la descentralización, la gestión compartida, el trabajo en red, la cooperación internacional, el tema del empleo en el sector cultural
- Aspectos temáticos: Sector del ocio, el turismo, cultura y medio ambiente, la sociedad de la información, la industria de la creación...

11.8 Coinciden muchas aportaciones en incluir temas como la alteridad, la multiculturalidad y la interculturalidad como nuevos retos de futuro a los que el gestor debe responder con eficacia

11.9 En este apartado se siguió poniendo énfasis en la recuperación de los aspectos más políticos entre los conocimientos que debe dominar un gestor.

11.10 Se indica que sería bueno acumular y dominar un tesoro de casos y habilidades en el campo de las *buenas prácticas* y de los *nuevos sectores*. Otro de los temas que se deberían introducir es un programa de cambio de hábitos, algo que en la actualidad se aplica muy poco .

11.11 Por otro lado, se apunta que la necesidad que tienen los gestores de *conocimiento aplicado*, centrado en contextualizar los procesos de gestión. Se apunta como ejemplo la formación que han llevado a cabo Interarts y la Organización de Estados Iberoamericanos en América Latina, en la que se demostró que incluso las técnicas de gestión tienen una componente cultural importante y son distintas en cada lugar, por lo que resulta más interesante *enseñar a pensar* y *plantear nuevos conceptos* y *escenarios* que el aprendizaje de esas técnicas. Esto entronca muy directamente con algunas de las reflexiones apuntadas sobre la importancia de la recuperación de la política.

11.12 Por otro lado, otros temas importantes a incluir se añadieron, como las actitudes, la deontología o la ética profesional, que podrían ser objeto de posterior extensión.

11.13 Se apunta finalmente que, si bien los ochenta fueron la década del modelo pedagógico de gestión cultural, los noventa los del modelo artístico, se advierte la siguiente década como posiblemente la de la gestión cultural del diseño.

NUEVAS COMPETENCIAS DE LOS GESTORES CULTURALES ANTE EL RETO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN Y NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN

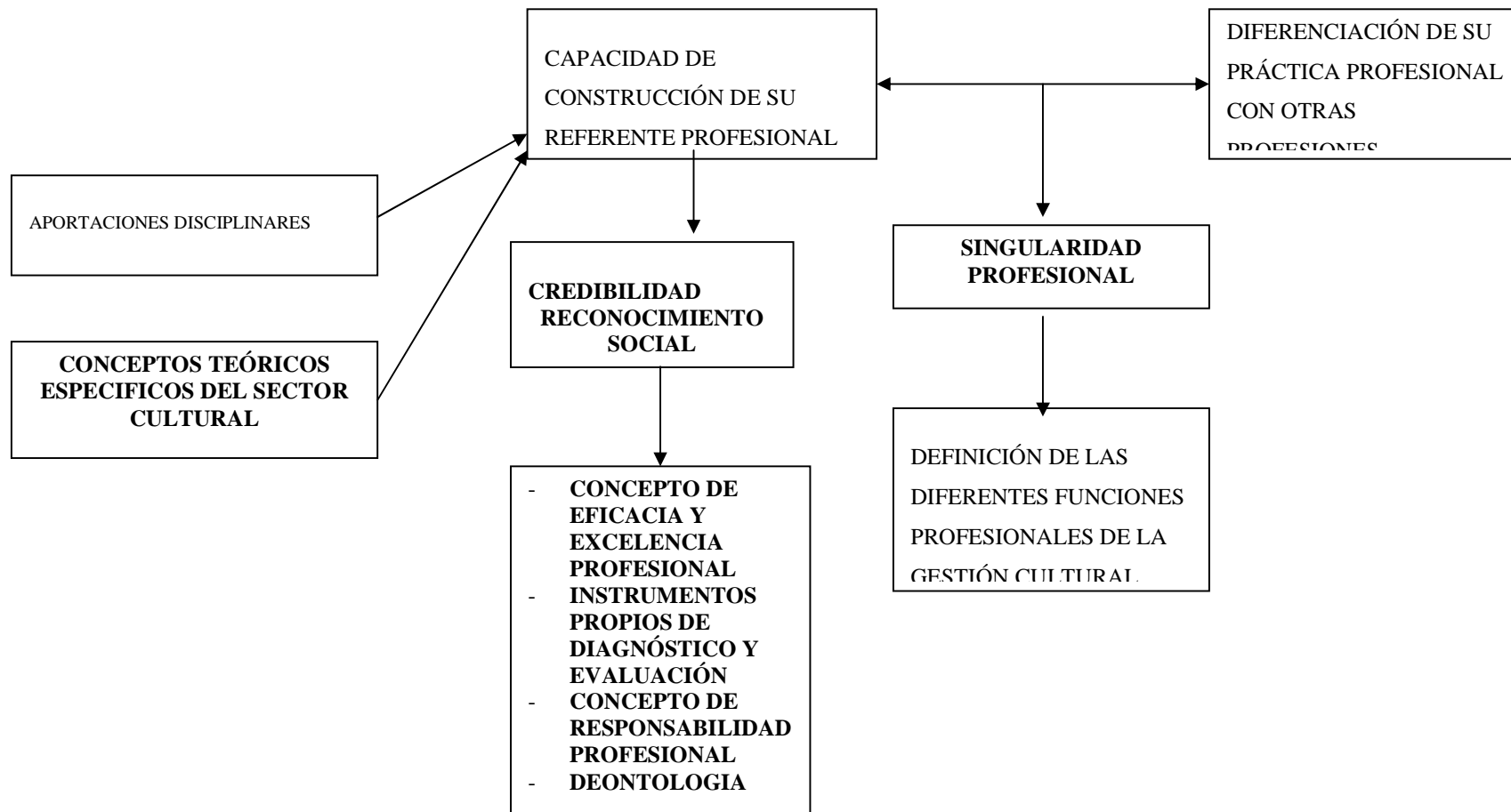
Las nuevas profesiones requieren un periodo de diferenciación funcional para incorporar su especificidad en el conjunto de acciones profesionales de su contexto social. Una de las preocupaciones más importantes, en el proceso de consolidación de la gestión cultural como campo profesional, la podemos definir como la Competencia de construir su referente profesional en relación con otras profesiones.

En este aspecto el programa ha mantenido un amplio debate y reflexión sobre la necesidad de construcción de un referente profesional que diferencie el gestor cultural de otras profesiones.

En este aspecto la reflexión apunta a la necesidad de un perfil gerencial específico o especializado en contra de la tendencia al gerencialismo inespecífico. La gestión de la cultura reclama unos conocimientos y sensibilidades que requieren una cierta especialidad. La cual se ha ido imponiendo en otros sectores de la vida social (gestión sanitaria, gestión de los servicios, etc...) .

Por esta razón el trabajo del programa Format quiere aportar una reflexión a la búsqueda de esta especificidad de la gestión cultural pero dentro de la perspectiva pluridisciplinar de la profesión. Consideramos que el acceso a la formación de gestión cultural puede realizarse desde diferentes disciplinas, y este es un valor del sector, pero que ha de encontrar su perspectiva dentro del conjunto de teorías, prácticas y experiencias de la gestión en general.

Los esquemas que a continuación se presentan a debate recopilan, en forma de competencias, diferentes Competencias o competencias que han ido surgiendo en los encuentros de expertos. A partir de ellos vamos a debatir e fin de priorizar y desarrollar estas Competencias en contenidos que permitan un diseño curricular de los módulos formativos



NUEVAS COMPETENCIAS Y COMPETENCIAS DE LOS GESTORES CULTURALES ANTE EL RETO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN Y NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN

A. COMPETENCIAS CLAVE DE LA GESTIÓN CULTURAL EN GENERAL

Competencias básicas:

1. Competencia de situar su acción profesional a escala local y global
2. Competencia de diagnóstico y de modelizar información para su acción profesional
3. Competencia de mediación entre diferentes actores de su campo profesional
4. Competencia de transferir información, conocimiento y sistemas
5. Competencia de innovación en el propio sector

Competencias específicas:

1. Competencia en la comprensión de los procesos culturales y tendencias que se desarrollan en el mundo de la cultura y el arte y los nuevos enfoques de los estudios culturales a nivel internacional. Competencia en objetivar su actividad y diferenciarla de otros sectores con los que la cultura está relacionada y de establecer puentes entre sus diferentes lógicas de actuación: turismo, empleo, medio ambiente, cohesión social, educación, etc.
2. Competencia de prospectiva y anticipación a los escenarios cambiantes de nuestra sociedad y concretamente de los procesos culturales y de adaptación a los nuevos contextos de mundialización a partir del conocimiento de nuevos lenguajes y nuevas formas expresivas
3. Competencia en gestionar y ejercer funciones directivas y de liderazgo a partir de nuevos modelos organizativos mixtos. Competencia de negociación entre agentes de diferentes iniciativas y posibilidad de mediación en procesos de confluencia y congestión. Competencia de diseñar sistemas propios e identificables de sus tareas profesionales. Competencia de aprender a trabajar en sistemas complejos de toma de decisiones y aplicación de modelos.
4. Capacidad de desarrollar un proyecto empresarial a diferentes niveles de contenido. Competencia en el diseño y elaboración de un proyecto en todos sus elementos, fases y proyecciones. Capacidad de trabajar en sistemas mixtos de cooperación entre el sector público, privado y tercer sistema
5. Competencia en conocer diferentes marcos jurídicos y constitucionales y las diferentes realidades jurídicas de la propiedad intelectual a nivel internacional
6. Competencia de comunicación y utilización de todos los recursos para la proyección de proyecto cultura
7. Competencia en la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación
8. Competencia en la comprensión de los procesos de construcción de la identidad cultural en diferentes contextos

**B. COMPETENCIAS FUNDAMENTALES PARA LA COOPERACIÓN E
INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS PROYECTOS DE GESTIÓN CULTURAL**

1. Capacidad lingüística a diferentes niveles de acuerdo con las regiones geopolíticas de referencia. Se constata la necesidad de un conocimiento básico del inglés y de las lenguas existentes en los territorios dónde se actúa.
2. Competencia de elaborar un conocimiento a partir de conceptos culturales aplicables en cada región para encontrar su correspondencia. Capacidad de comprensión de diferentes contextos sociales y culturales que permitan entender los procesos culturales en los que interviene la gestión cultural
3. Competencia de elaborar y diseñar proyectos de cooperación cultural a partir de la utilización de referentes de diferentes contextos institucionales y culturales
4. Competencia en la interpretación de sistemas políticos comparados en general y sistemas culturales específicos entre realidades internacionales. Competencia de tratamiento de legislación aplicada a los diferentes campos en que interviene la cultura o sectores afines de acuerdo con los proyectos a gestionar
5. Conocimiento de estructuras y organismos supranacionales en general y concretamente los que actúan en el sector cultural a nivel de sus funciones, sistemas de trabajo, competencias, financiación y programas que desarrollan.
6. Conocimiento de bases patrimoniales internacionales, en un sentido amplio, que permitan situar la realidad de la cooperación entre culturas.
7. Competencia de entender los procesos sociales, económicos y culturales que caracterizan la era de la información y los procesos de globalización y mundialización en este momento a partir de las reflexiones y aportaciones disciplinares diferentes.
8. Conocimiento de las bases teórico-conceptuales sobre la cooperación en general, la cooperación para el desarrollo y, específicamente, la cooperación cultural como instrumento de internacionalización de los proyectos.
9. Conocimiento de la realidad del mercado y el comercio internacional a nivel general y específico en el campo de los productos culturales y la circulación de formas expresivas.
10. Competencia de entender el cambio de lógica de organización ante los procesos de internacionalización. Esta competencia se desarrolla a partir de fomentar procesos de cambio organizacional que permitan la adecuación a nuevos escenarios.
11. Competencia de trabajar con contrapartes, socios o colaboradores de diferentes realidades nacionales a través del instrumento del proyecto de cooperación. Estableciendo sistemas de corresponsabilidad y cogestión que permitan el desglose de la acción del proyecto en actividades compartidas y resultados conjuntos.
12. Competencia de interpretar las consecuencias de las decisiones políticas y económicas que se suceden cotidianamente. Esta competencia se orienta a la necesaria identificación de los aspectos que pueden incidir en la gestión de la cultura.

C. COMPETENCIAS EN EL CAMPO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.

1. Repercusiones sociológicas y culturales de las tecnologías de la información y la comunicación en la sociedad actual. Dimensión cultural de la SI
2. Conocimiento y tratamiento de información sobre el impacto y el consumo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
3. Conocimiento de las posibilidades culturales de las tecnologías actuales: A nivel de gestión general de sistemas de información y control. A nivel de la gestión de la aplicación de las nuevas tecnologías a los sectores culturales (lectura pública, patrimonio, artes escénicas, artes plásticas, etc.)
4. Aplicación de las nuevas tecnologías en el campo de la creación y la producción de espectáculos o de expresiones artísticas. Posibilidades de la aplicación de las nuevas tecnologías a la producción, distribución y consumo de productos culturales.
5. Conocimiento de los nuevos enclaves jurídicos de los efectos de la SI
6. Conocimiento de los productos y posibilidades en el campo de la tecnología actual con posibles aplicaciones al sector cultural.
7. Competencia para la creación de sistemas de información adaptados a la realidad de la gestión cultural.
8. Conocimiento de aparatos, sistemas y productos en el campo de las nuevas tecnologías de la información

D. COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN CULTURAL COMO DESARROLLO Y GENERACIÓN DE EMPLEO.

1. Conocimiento de la realidad socioeconómica general con especial atención a los mecanismos de producción y creación de yacimientos de empleo y nuevas profesiones
2. Conocimiento de la prospección y tendencias del mercado del empleo en general y más concretamente las tendencias del empleo en el sector de la cultura
3. Competencia de analizar su propio proyecto y organización en clave socioeconómica y generación de empleo.
4. Competencia para crear modelos empresariales a nivel de micro-empresas, profesionales autónomos y pymes
5. Competencia para crear iniciativas de proyectos a partir de realidades locales en clave de explotar las potencialidades de desarrollo territorial
6. Competencia de estudios de viabilidad de proyectos culturales a partir de sus particularidades
7. Conocimiento de las políticas sociales de creación de empleo y las legislaciones especializadas
8. Conocimiento de las políticas de fomento de empleo, y ayudas a iniciativas empresariales a nivel local, regional, nacional y europeo.
9. Competencia de desarrollo de proyectos en la realidad del tercer sistema
10. Competencia en la formación ocupacional adaptada al sector cultural

E. COMPETENCIAS EN EL PLANTEO DE PROYECTOS EN EL SECTOR CULTURAL.

1. Competencias para actuar como emprendedor y asumir liderazgo en el proceso de establecimiento de nuevos servicios o productos.
2. Competencia en detectar necesidades o sectores donde se pueda desarrollar iniciativas culturales.
3. Competencias de cogestión de proyectos con otros sectores socioeconómicos (turismo, edición, comunicación, desarrollo local, etc.)
4. Conocimiento de la realidad de la industria cultural y el sector privado en general, con especial atención, a las pequeñas y medianas empresas y grupos de profesionales autónomos.
5. Conocimiento de las estrategias y sistemas de promoción de nuevos proyectos a partir de estructuras de “viveros de empresas”
6. Estudio y conocimiento de las características específicas de empleo cultural en una realidad determinada. Sistemas de tratamiento de información y de visibilidad del empleo cultural con relación a otros sectores de la vida social.
7. Conocimientos básicos del funcionamiento de la economía a nivel privado, iniciativa social y administración pública en un contexto determinado.
8. Competencia de gestión en el campo de la cultura a partir de productos, servicios con dependencia de los usuarios, servicios con dependencia de terceros, administraciones públicas de administración directa o cesión de gestión.
9. Conocimiento de las dinámicas y tendencias del tercer sector o tercer sistema como campo de actuación y desarrollo de iniciativas empresariales en el sector cultural.
10. Conocimiento de las bases jurídicas y administrativas para el desarrollo de proyectos en campo empresarial y la promoción de empleo.
11. Conocimiento de la realidad jurídico-laboral y empresarial, bases jurídicas del mundo asociativo y del tercer sector y administración pública.

F . COMPETENCIAS EN EL CAMPO DE LA GESTIÓN EN RED CULTURALES Y PROYECTOS DE COOPERACIÓN.

1. Competencia en el trabajo en la metodología de trabajo en estructuras en red a nivel interno de la organización como a nivel externo de diferentes realidades
2. Competencia en la búsqueda de información en contextos geográficos amplios.
3. Capacidad de entrar en contacto con otras redes y la búsqueda de socios para proyectos de nivel supranacional.
4. Conocimiento de las redes culturales y artísticas existentes. Redes de cooperación territorial a nivel local, nacional y regiones geopolíticas de nivel internacional. Competencia de trabajar en redes sociales y comerciales
5. Comprensión de los conceptos de empresa / organización red y de los nuevos métodos de producción y comercialización de productos culturales en estos contextos.
6. Conocimiento de los aspectos jurídicos del trabajo en red: legislaciones, derechos de autor, Copyright, etc. Límites y realidad
7. Competencia de establecer contactos con estructuras variadas que participan en las redes. A nivel de redes con participación de organismos públicos hasta niveles de organizaciones no gubernamentales. Selección de socios contrapartes.
8. Capacidad de valorar, diagnosticar e interpretar los fenómenos de transnacionalización y el trabajo en red
9. Conocimiento de las formas de lo que denominamos nuevas diplomacias transversales y populares a partir del establecimiento de espacios de cooperación sin la participación de las estructuras del estado-nación clásicas. Diplomacias de las ciudades, cooperación interregional, cooperación transfronteriza, etc.

G. COMPETENCIAS EN RELACIÓN A LAS NUEVAS FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LA ACCIÓN CULTURAL

1. Conocimiento de los escenarios y mecanismos de la financiación de la cultura en nuestro país a nivel local, autonómico y estatal.
2. Conocimiento de la legislación actual de otros campos que tienen incidencia en la financiación de la cultura. IVA; derechos de autor, ley de fundaciones, etc.
3. Conocimiento y tratamiento de fuentes estadísticas, bases de datos e información diversa que permita un conocimiento de los sectores culturales en sus aspectos económicos y productivos.
4. Competencia de entrar en contacto con sistemas comparados de conocimiento de la financiación cultural en diferentes países de la Unión Europea y a nivel internacional.
5. Conocimiento de los mecanismos, procedimientos y sistemas que permitan el acceso a l mecenazgo en el sector cultural. Sistemas jurídicos, formas, niveles de gestión y Competencia de diagnóstico de los límites y posibilidades del mecenazgo en un proyecto cultural.
6. Competencia de entender y situarse en los nuevos escenarios de las políticas culturales y el mercado de la cultura a nivel general que se puede concretar en los siguientes aspectos: Transformación de los mecanismos clásicos de subvención a otras formas de aportación del estado en el sector de la cultura a partir de formas de participación empresarial mixta, créditos blandos, y Competencia de compartir riesgos en proyectos de tipo cultural. Conocimiento de los sistemas públicos de regeneración del sector cultural a partir de las posibilidades de reinversión de ayudas a la producción (recuperación de parte de las cargas fiscales (IVA), aportaciones de los presupuestos de obras públicas, etc.) Conocimiento de los límites y posibilidades de los planteamientos de la gestión cultural en algunos sectores que permitan reactivar los procesos creativos y evitar la pérdida de sistemas de producción que tienen incidencia en aspectos de la recuperación de la identidad cultural.
7. Competencia de tratamiento de la financiación compartida a partir de la aportación en red de diferentes instituciones o empresas a nivel internacional. Sistemas de coproducción internacional que tienen incidencia en la circulación de productos.
8. Conocimiento de las lógicas de la financiación privada y de los sistemas de inversión para atraer financiación a proyectos culturales con Competencia de una rentabilidad interesada en el sector privado.
9. Conocimiento de los mecanismos jurídicos de contratos y transacciones con alcance económico en todos los niveles