

# LA FORMACIÓN DE GESTORES CULTURALES EN ESPAÑA. UNA TAREA INACABADA, BALANCE DEL VII SEMINARIO INTERNACIONAL DEL OBSERVATORIO CULTURAL DEL PROYECTO ATALAYA

Ana Luz Castillo Barrios

## **AUTORA/AUTHOR:**

Ana Luz Castillo Barrios

## **ADSCRIPCIÓN PROFESIONAL/PROFESSIONAL AFFILIATION:**

Coordinadora Local-Guatemala. OIKÓS Observatorio Andaluz para la Economía de la Cultura y el Desarrollo

## **TÍTULO/TITLE:**

La formación de gestores culturales en España. Una tarea inacabada, balance del VII Seminario Internacional del Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

*Training for cultural managers in Spain. An unfinished task, balance of the VII International Seminary of the Cultural Observatory of the Atalaya Project*

## **CORREO-E/E-MAIL:**

castillo.analuz@gmail.com

## **RESUMEN/ABSTRACT:**

La autora nos presenta un recorrido por las distintas intervenciones realizadas en el VII Seminario Internacional del Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya. Todas las presentaciones reflexionaron, desde distintos puntos de vista, sobre la figura del gestor cultural y la problemática de su formación, siendo el problema central la concreción de qué contenidos, con qué intensidad y qué perfil profesional debe configurar el modelo de formación de este profesional.

*The author presents us with a summary of the different speeches given during the VII International Seminary of the Cultural Observatory of the Atalaya Project. All of the presentations reflected on, from different points of view, the figure of the cultural manager and the problems relating to his/her training, with the main problem being to specify which contents, with what intensity and what professional profile should make up the training programme of this professional.*

## **PALABRAS CLAVE / KEYWORDS:**

Gestor cultural; Observatorio Atalaya.

*Cultural manager; Atalaya Observatory.*

Podemos afirmar que la profesión de gestor cultural tiene en España una antigüedad de unos cuarenta años. Pero este hecho no significa que con anterioridad, tanto entre nosotros como en otros países y lugares, no existieran personas, profesionales que realizaran el trabajo que hoy en día asignamos a los gestores y gestoras culturales. Un trabajo que consiste esencialmente en la organización de eventos culturales o en desarrollar sus labores en organizaciones públicas o privadas a las que se pudiera catalogar como del sector cultural. España comienza a recuperar la normalidad democrática a partir de 1979, año en el que, tras la celebración de las elecciones municipales, empiezan a marchar las instituciones democráticas con más o menos dificultad pero incorporadas a las formas y usos de la democracia. El país empieza a asimilarse a su entorno europeo y es en el marco de esta asimilación en el que surgen los primeros departamentos y servicios de cultura tanto en el ámbito local como en las recién nacidas Autonomías. Estas nuevas estructuras administrativas, que realizan a su vez nuevas funciones de corte cultural, comienzan a demandar a un nuevo tipo de profesional que muy bien no se sabe lo que es. ¿Animador sociocultural? ¿Coordinador de actividades culturales? ¿Técnico de cultura? Muchas y variadas son las denominaciones que reciben estos nuevos profesionales. Con el devenir del tiempo nos encontraremos con que en su mayoría han acabado denominándose gestores culturales. Y, lo que no es menos importante, como tales son reconocidos socialmente. Estos gestores y gestoras son los encargados de poner en marcha las novísimas políticas culturales públicas y desarrollarlas en proyectos, instituciones y equipamientos.

En estos momentos y durante muchos años después, los profesionales de la gestión cultural son conscientes de que sufren una serie de carencias importantes para el ejercicio completo de la profesión. Carencia de herramientas, metodologías y marcos teóricos que precisan obtener. El camino no es otro que el de la formación. Dado que en esos momentos no existía una formación reglada y formal en gestión de la cultura, se acude a la informal, a la de pequeño formato y puntual. Poco a poco se va desarrollando un sistema de educación cara a la práctica profesional y a la resolución de problemas. Muy acertadamente Alfons Martinell habla de *formación*, o sea la formación para la acción en sus propias palabras. En paralelo a estas iniciativas de urgente ayuda a los nuevos profesionales las instituciones públicas favorecen un proceso similar de reflexión y propuesta en torno a la formación, quizás también impulsadas por los gestores que desarrollaban su labor en su seno. Este proceso fue recogido, estudiado y expuesto por el profesor Martinell en su día señalando como hitos reseñables los congresos y jornadas sobre animación cultural celebrados en Madrid y Barcelona en los años 81 y 82, el primer Interacció de 1984 y los seminarios de 1985 que organiza el Ministerio de Cultura (1). Los años ochenta son los de las escuelas de animación sociocultural. Varias comunidades autónomas, diputaciones o algunos grandes ayuntamientos como puede ser el de Barcelona ponen en marcha centros de formación enfocados a la animación. Como señala Luis Ben, a modo de ejemplo, «es el caso de la desaparecida EPASA (Escuela Pública de Animación Sociocultural de Andalucía) que en su momento no sólo se dedicó a la formación de animadores sino que realizó incursiones bastante serias en la formación de gestores de pequeñas poblaciones, en colaboración con la Diputación de Cádiz o, con la

Universidad de Cádiz, en una formación de postgrado» (2). Igualmente señala este autor que con toda probabilidad la aparición de la titulación de TASOC, un ciclo superior de formación profesional en Animación Sociocultural del sistema educativo reglado, tuvo mucho que ver con la decadencia y desaparición de muchas de estas escuelas de animación así como la deriva de las políticas culturales de lo comunitario hacia un modelo europeo de gestión de las artes.

Los masteres y la enseñanza de postgrado son la penúltima etapa en esta historia de la formación de los gestores y gestoras en España. La universidad, entre otras cosas, valida profesionalmente. La vía de las enseñanzas de tercer grado fue el camino para que gestión cultural y universidad comenzaran su alianza. La Universidad de Barcelona es la pionera y ha sido seguida en numerosas universidades de nuestro país como Valencia, la Complutense de Madrid, Zaragoza y en el caso andaluz por el master de gestión cultural de las universidades de Sevilla y Granada. La universidad en estos momentos ha dado ya el último, por ahora, paso en la relación con la profesión de gestor: la puesta en marcha de un grado con esa denominación y dirigido a la formación en esta actividad laboral. La Universidad de Huelva ha sido en este caso, la pionera.

Llegados a este punto, el Observatorio del Proyecto Atalaya se plantea una reflexión, que a modo de repaso y mirada tanto hacia adelante como hacia atrás, nos dé una visión del momento actual de la formación de gestores culturales en España al día de hoy. Atalaya posee ya una cierta tradición en la reflexión sobre aspectos de la gestión cultural, de hecho este es el séptimo de sus seminarios. Siete años de seminarios han dado para tratar diversos e interesantes temas en torno a la gestión de la cultura y el papel de la universidad en ese ámbito. Siendo la Extensión Universitaria la herramienta de la que se dotan las universidades para su acción cultural y su relación de proyección a la comunidad, sus primeros seminarios se enfocaron en analizar a este servicio tan peculiar como necesario de las universidades. Aspectos de su funcionamiento, la responsabilidad social del mismo o los modelos de Extensión que encontramos en Iberoamérica han sido algunos de los temas abordados. El *marketing* de la cultura, las industrias culturales y los Observatorios específicos de este sector han sido los precedentes que nos han conducido a la séptima edición del Seminario Atalaya, centrada en la formación de los gestores y gestoras culturales. Una reflexión que estos tiempos de crisis ha devuelto a la actualidad de la profesión.

El seminario, celebrado en el campus de la Universidad de Huelva los días 28 y 29 de mayo de 2014, reunió a un buen plantel de expertos y gestores tanto de universidad como de otras instituciones y ámbitos relacionados con el tema a tratar. El público asistente, muchos estudiantes del Grado de Gestión Cultural de Huelva, participó activamente en unas jornadas intensas que no defraudaron.

El relato del seminario ha incluido desde la reseña histórica a la actualidad más inmediata, pasando por el análisis de la oferta y, a modo de complemento imprescindible, de productos

del Observatorio Atalaya. La conferencia inaugural del VII Seminario del Observatorio Atalaya estuvo a cargo de Lluís Bonet Agustí, Director del Programa de doctorado en Gestión de la Cultura y el Patrimonio y de los Cursos de Postgrado en Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona, quien proporcionó un marco histórico y conceptual muy útil para el desarrollo del seminario. La conferencia se enfoca desde cuatro temas básicos: El gestor cultural a través de la historia; La formación en gestión cultural en Occidente; Papel de la formación en el desarrollo profesional y Retos contemporáneos desde una mirada histórica.

En el primer tema, Bonet nos conduce a través de un breve recorrido histórico que evidencia que desde la antigüedad han existido personas dedicadas a la organización de actividades culturales. Con el desarrollo del estado de bienestar en los años sesenta, hay gran crecimiento en el sector que requiere técnicos y profesionales, hombres y mujeres, que se ocupen del cuidado y administración de la cultura. Es cuando se estructuran estas funciones (que incluyen entre otras, diseño, planificación, organización, ejecución y evaluación de proyectos y recursos) que surge la figura del Gestor Cultural. Bonet lo define como «Mediador entre la creación artística o herencia patrimonial, el consumo cultural y la participación ciudadana, con el objetivo de hacer viable un proyecto cultural que se inserta en una estrategia social, territorial y/o de mercado». Este nuevo profesional tiene una necesidad creciente de formación sobre la cual Bonet nos dice: «La gestión de la cultura no puede enseñarse desde la cátedra». Los precedentes de la formación en gestión cultural en Occidente se dieron en los años sesenta para tener un crecimiento exponencial entre los ochenta y los noventa. La proliferación de la formación en gestión cultural encuentra un impulso en el Consejo de Europa de finales de la década de los ochenta. En España, el primer Master en Gestión Cultural se ofrece por la Universidad de Barcelona en 1989 y luego en otras partes del país; asimismo en América Latina y Asia. La oferta internacional es de gran heterogeneidad en nombres, niveles, títulos y especializaciones, así como en modalidades con predominio universitario a nivel de postgrados, con especificidades nacionales, en congresos, a través de redes e interacción internacional, considerando este campo como legitimador de las redes internacionales de formación e investigación. Entre las tendencias actuales resalta la presencia de cursos en inglés para captar estudiantes internacionales y el crecimiento en la feminización de la profesión.

En cuanto al papel de la formación en el desarrollo profesional, Bonet plantea que la formación actual del gestor cultural fundamentalmente debe acompañar el proceso vivencial, al mismo tiempo que desarrolla actitudes que son parte del «ser» de la persona (empatía, confianza, entusiasmo, curiosidad, flexibilidad, multitarea, entre otras); conocimientos que se refieren al «conocer» de la profesión (sobre el contexto, producción, programación, aspectos financieros, jurídicos, administrativos, estéticos, entre otros) y habilidades para el «saber hacer» (diagnóstico y planificación, liderazgo, gestión de equipos, comunicación, negociación, mediación, entre otras).

Para finalizar la exposición, Bonet señala algunos retos actuales ante los que debe responder la formación actual del gestor cultural y propone la necesidad de brindar una educación

crítica e interdisciplinaria en la formación inicial, la especialización en educación continua y acompañar el proceso de aprendizaje a través del desarrollo de la capacidad crítica vía análisis de casos, experiencias prácticas, trabajo en grupo, presentaciones y debate colectivo, o simulación de casos. Por supuesto, incluye también la base en principios fundamentales para el trabajo entre los que sobresale el sentido común.

Uno de los apartados de los seminarios Atalaya es la presentación de sus productos más novedosos o que han sido elaborados y puestos en marcha en el año que transcurre entre dos convocatorias. La primera presentación en esta edición fue la del *Manual Web de apoyo a la Gestión Cultural*, hospedado en la URL <http://atalayagestioncultural.es/>. Se trata de una aplicación web en la que han participado más de cincuenta personas entre gestores profesionales, académicos y profesionales de otras especialidades que ayudan a las tareas de la gestión cultural. La presentación corrió a cargo de Antonio Javier González y Carlos Vladimir Zambrano, ambos de la Universidad de Cádiz y editores del manual. Si nos atenemos al mapa conceptual que se ha hecho del manual podemos distinguir cuatro grandes áreas conceptuales sobre las que se ha construido. En primer lugar la que agrupa las ideas fuerza de la gestión cultural, el marco jurídico, la política, el territorio y la conceptualización de sector. Luego estarían las grandes estrategias que conforman a la gestión cultural, las de comunicación, la planificación estratégica, la cooperación, las de fomento y promoción, la sociología de la cultura y por último aquellas dirigidas a los públicos de la cultura. Una parte del manual se dedica a la reflexión sobre la misma práctica y concepción de la gestión cultural. Aquí nos encontramos con acercamientos a los agentes, a los modelos de gestión, la concepción de los espacios y una interesante reseña sobre la historia de la gestión cultural. Cierra el manual la parte más práctica, la que describe e introduce en las herramientas que utiliza la acción profesional, los instrumentos que el gestor debe utilizar, según que casos, en su práctica cotidiana. El diseño de proyectos, el *marketing*, la evaluación, la gestión de conflictos, la animación sociocultural, etc.

El manual incluye una guía de buenas prácticas y algunos estudios de casos que permiten conocer propuestas novedosas y de éxito. Igualmente se ha diseñado un cuestionario de autoevaluación para que cualquier gestor pueda validar sus proyectos de forma sencilla. Igualmente es destacable, dentro de esta parte de instrumentos para la gestión, un buen apartado de herramientas documentales en torno a estadísticas, gestión de documentos, recursos web, bibliografías, etc.

El *Manual Web de apoyo a la Gestión Cultural* ha nacido de la mano de las universidades andaluzas con una vocación de servicio a la profesión y a los profesionales que no suelen encontrar obras de síntesis tan amplias y detalladas. Cabe destacar que según los responsables de Atalaya, dada la versatilidad y comodidad del formato, la intención es ir corrigiendo y ampliando este producto. El manual merece como mínimo una lectura y un repaso del mismo por parte de los gestores culturales. Hay que desearle un futuro firme ya que la profesión necesita de este tipo de obras.

El perfil del gestor cultural, la oferta formativa, los últimos años y reflexiones y retos, fueron los temas abordados por Tino Carreño, profesor e investigador del Programa de Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona, en su exposición. Para ello, Carreño analiza algunos datos obtenidos en un estudio realizado en Cataluña, en 2009. Sobre el perfil del gestor cultural resalta su rejuvenecimiento (39,5 años promedio), en comparación con datos de 1999, (41,1 años) y evidencia la tendencia en años recientes a la feminización de la profesión (62% mujeres y de ellas, 56% con menos de 9 años de experiencia) que contrasta con el 69% de hombres con más de 10 años en la profesión. Asimismo, señala el alto grado de profesionalización (mayoría con doctorado, máster o postgrado) y ubica al sector de las artes escénicas y la música como aquellos en donde más colaboran los gestores culturales. Sobre la oferta formativa resalta la amplia oferta de titulaciones propias de postgrado (69%) y al Patrimonio como subespecialidad con más oferta. Los últimos años se caracterizan por el avance en el reconocimiento de la profesión, la disminución de oferta en titulaciones, el incremento en el uso de redes sociales y nuevas tecnologías, una disminución drástica en la financiación de la cultura y la aparición y consolidación del micromecenazgo.

Sin duda alguna, la crisis ha afectado la formación de manera cuantitativa, pero ¿se han modificado los programas docentes para formar a gestores adaptados a las nuevas condiciones del entorno? Para finalizar, Carreño evidencia que las principales competencias del gestor cultural identificadas en el estudio (capacidad de planificación, sensibilidad artística y cultural, capacidad de trabajo en equipo y capacidad de comunicación) no incluyen aquellas que se requieren en el contexto actual, tales como: innovación y creatividad, actitud emprendedora, dominio de herramientas informáticas y nuevas tecnologías, participación activa en redes y plataformas culturales, liderazgo y capacidad de adaptarse, entre otras. Entonces, ¿cómo debería ser la formación de hoy?

Desde el 2005, el Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya (OCPA) ha generado más de sesenta productos sobre y para la gestión cultural. Para iniciar el año 2013, la Universidad de Cádiz (UCA) y la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA), coordinadoras del proyecto, se plantean una nueva etapa para «ser un poco más concretos» en su utilidad hacia la sociedad y específicamente, para el sector cultura. Como producto específico, el *Barómetro Atalaya de usos, hábitos y demandas culturales de la población andaluza* presentó sus resultados a cargo de Carmen Ortega, profesora de la Universidad de Granada y directora del Centro de Análisis y Documentación Política y Electoral de Andalucía (CADPEA), y Ángel CZorla, profesor de la Universidad de Granada e investigador en CADPEA.

El estudio, basado en un trabajo de 525 encuestas por provincia, destaca, entre otros resultados, el bajo índice de asociacionismo entre la población andaluza, el consumo de televisión que alcanza una cantidad de 3 horas diarias por habitante, el bajo consumo de música en directo (61,6% de la población no asiste nunca a un concierto) y señala al cine y el teatro como los grandes damnificados por la crisis y el cambio de paradigma actual. Tomado como

base estudios anteriores, los resultados demuestran que no existe una variación tan marcada como se esperaba, aunque sí se evidencia la influencia de la era digital. Ante estos resultados, y de acuerdo a la nueva etapa del OPCA, los expositores nos invitan a reflexionar: ¿Qué se quiere? ¿Que se consuma cultura por cualquier medio o que el efecto de la cultura en la sociedad como factor humanizador se mantenga? El estudio completo puede encontrarse en <http://www.observatorioatalaya.es/uploads/pdf/Producto66.pdf>.

A Luis Ben, un gestor cultural con mucho tiempo de experiencia en el oficio y que fue presentado como un referente de la gestión cultural al menos en Andalucía, le tocó ilustrar a los asistentes sobre la formación no formal o informal, sobre todo aquella que no se ha impartido desde el espacio universitario. Una tarea compleja dado que se trata de la más dispersa, heterogénea y sin embargo con toda probabilidad a la que más han accedido los gestores culturales en cuanto tales. El ponente realizó un recorrido por los hitos más importantes a su entender en lo que respecta a la oferta formativa para gestores en España desde los inicios de la democracia. La primera alusión es a Interacció 84, su primera edición, un macro encuentro de gestores de toda España que tuvo lugar en Barcelona organizado por la Diputación de aquella provincia. Cientos de profesionales del sector, de un sector y una población que aun casi ni se reconocía como tal, se encuentran por primera vez en la España democrática y se empieza a visualizar que estamos ante algo más que un fenómeno de moda o transitorio, que la intervención cultural desde lo público es algo serio y que quienes son responsables de la misma necesitan conocerse, coordinarse, debatir y, esencial desde aquellos primeros momentos, formarse.

Tras unos años en que desde las administraciones públicas, en todos los niveles pero sobre todo locales, se realiza una oferta amplia, aunque hay que reconocer que algo descoordinada e improvisada en cierta medida, nos encontramos con el primer acercamiento serio para tratar de averiguar la realidad de los gestores culturales. Se trata del estudio de Alfons Martinel y Xavier Marcé sobre perfiles y necesidades de formación de los gestores culturales en el país. Este estudio se convierte en un referente para cualquier institución o proyecto que pretenda encarar el tema de la formación de sus técnicos o bien lanzar propuestas de formación.

Para el ponente la situación actual de la oferta de formación no universitaria en la actualidad es pobre, escasa y poco eficaz. En un breve repaso se observa la práctica desaparición de la formación en las diputaciones, de las andaluzas sólo Almería la mantiene y en el plano nacional referentes como Interacció en Barcelona se han plegado sobre sus territorios renunciando al liderazgo que un día tuvieron. De las comunidades autónomas podríamos decir casi lo mismo, repliegue y empobrecimiento de la oferta. Señala igualmente que el sector privado de la gestión cultural, las necesidades de los gestores que trabajan en las empresas e industrias culturales, no son cubiertas ni atendidas por nadie. Indudablemente la crisis económica ha influido en esta situación pero conviene no desatender otras posibles causas como son el agotamiento del modelo actual y el que no se vislumbre ninguno alternativo en el horizonte más próximo. No obstante el ponente se muestra optimista con el futuro tanto de la formación como del propio sector.

En las jornadas se contempló un Panel de Experiencias titulado *Formación no formal de gestores culturales*. Lo componían Paz Martínez García. Coordinadora del Itinerario de Especialista en gestión Cultural para Entidades Locales del INAP, Francisco Miguel López Hidalgo. Responsable del Área de Formación en Gestión Cultural. Escuela Pública de Formación Cultural de Andalucía y Carmen Hernán. Presidenta de Asociación de Gestores Culturales de Extremadura.

El Instituto Nacional de Administración Pública es un organismo dependiente del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas y cuyos objetivos finales él mismo define mediante el enunciado de una misión clara: «Crear conocimiento transformador en el sector público en beneficio de la sociedad, con el fin de propiciar la cohesión social y una democracia de alta calidad. Para alcanzar sus objetivos, el INAP contará con equipos transversales capaces de atraer ideas, personas y proyectos innovadores a los procesos de investigación, selección y formación, y actuará de acuerdo con los principios y valores de eficacia, aprendizaje en equipo, orientación al ciudadano, transparencia, ejemplaridad, autonomía y responsabilidad». Sin duda, en estos años el INAP ha desarrollado unas labores intensas de formación, de innovación y de acumulación de conocimiento esenciales para las administraciones públicas españolas de todos los niveles. Curiosamente en su ya larga historia, el INAP jamás había ofertado formación para los trabajadores públicos del sector de la cultura. Un error que subsanó el pasado año 2013, ofertando el Itinerario de Especialista en Gestión Cultural Local, curso de doscientas horas que finalizó en diciembre de 2014. A la espera de la evaluación definitiva, los resultados han sido satisfactorios para la institución y lo más probable es que se repita en nuevas ediciones, como indicó Paz Martínez, coordinadora de dicho itinerario y de la Subdirección de Programas Formativos en Administración Local en dicho organismo. Resulta gratificante, aunque haya sido algo tardío, que una institución con tanta responsabilidad en la mejora y calificación de los trabajadores públicos haya apostado por el ámbito de la cultura y, no es detalle de menor importancia, que lo hiciera pensando en el mundo local, aquel donde la cultura, sin duda, avanza más de la mano del sector público.

La educación no formal ofrece un espacio fundamental para la formación de gestores culturales en los tiempos actuales debido a la flexibilidad y oportunidad de innovación que la caracterizan. Un buen ejemplo de ello es la Escuela Pública de Formación Cultural de Andalucía que a partir de 2013 amplía su oferta formativa al campo de la Gestión Cultural que suma a su reconocida trayectoria de formación técnica y artística teatral. Como explica Francisco Miguel López, responsable del Área de Formación en Gestión Cultural de dicha escuela, esta nueva área busca brindar una formación empírica, práctica y cercana a las empresas, que permite también el reciclaje de los profesionales activos, estableciendo alianzas con otros sectores, promoviendo la internalización, adaptando contenidos al Instituto Nacional de las Cualificaciones y preparando para proyectos I+D+I. La formación que se ofrece es presencial, semipresencial y *on line* y sus contenidos potencian aspectos tanto de proyectos (creación, producción, gestión) como productos (comunicación, exhibición, venta, consumo) y



espacios culturales. En esta escuela es prioritario que la gestión cultural esté muy cerca de la realidad y se aproveche, que los estudiantes encuentren el placer de tener un problema no resuelto y que evite la «ansiedad tecnológica».

La Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales comprende 17 asociaciones de gestores culturales de diferentes provincias y regiones de España que de alguna manera facilitan la formación de los profesionales en este campo. En su intervención, Carmen Hernán, Presidenta de la Asociación de Gestores Culturales de Extremadura, comparte algunos conceptos y definiciones sobre Educación en general y en específico, sobre la Educación no formal para Gestores Culturales, señalando la necesidad de desarrollar competencias transversales en cuanto a dominio de idiomas extranjeros (principalmente inglés), habilidades para el uso de las nuevas tecnología y habilidades personales y sociales como liderazgo, asertividad, trabajo en equipo y gestión del tiempo, entre otras. En la segunda parte de su intervención, Hernán nos conduce a través de la oferta formativa que realizan las diferentes asociaciones de gestores culturales, en su mayoría de educación no formal e informal, tales como: encuentros profesionales, visitas culturales, programas de entrevistas y debates con responsables de políticas culturales, Aula Virtual, boletín electrónico, plataforma *online*, entre otras.

A través de una visión impregnada de humanismo y actualidad, Cristina Riera, gestora, consultora y comunicadora cultural, coordinadora de L Alternativa, Festival de Cine Independiente de Barcelona y de La Caldera, Centro de Creación de Danza, trata los temas que presenta a manera de interrogantes: ¿Qué es el gestor cultural? ¿Qué conocimientos y capacidades requiere? ¿A qué nuevos retos y nuevas oportunidades se enfrenta? Según Riera, para poder definir al gestor cultural de hoy, debemos revisar sus múltiples funciones. Estos profesionales, hombres o mujeres, en la actualidad deben transitar entre ser a su vez, mediadores, activadores, provocadores, facilitadores, posibilitadores, sugestores o gestores por necesidad. De ahí que ella los defina en relación a lo que deben hacer: «facilita entornos para vivir experiencias, para provocar curiosidad, reflexión, para reforzar sentido de comunidad». Por ello, considera que el gestor cultural como mediador, sugestor y agitador debe basarse en valores, ideas, contenidos y sueños al mismo tiempo que cuenta con conocimientos de los contextos actuales para ser «ciudadanos» (orígenes, códigos, marcos jurídicos, etc.) y con las herramientas a su disposición (planificación y organización, gestión económica, análisis, evaluación), así como desarrollar capacidades y actitudes personales (sentido común, compromiso, autocrítica y autoexigencia, trabajo en equipo, cariño, empatía, creatividad y comunicación, entre otras) que en la formación tradicional se han descuidado al privilegiar los contenidos. La función de la cultura en su relación con la sociedad se ha perdido y se distancia del usuario, por lo que sugiere el tránsito hacia su apreciación como ciudadanos, como comunidad; de priorizar productos por procesos; de ver la publicidad como comunicación; de buscar indicadores cuantitativos a experiencias de valor; del enfoque de masas a la personalización; del análisis de despacho al contacto con la realidad, de la planificación a la acción. Necesitamos de una gestión cultural con más pasión y más valores, con ideología y objetivos claros,

con corresponsabilidad social, con coherencia entre fondo y forma, con más utopías, menos centrada en la eficiencia y la eficacia. De ahí que pueda decirse que «la cultura es un arma cargada de futuro».

En cuanto a los nuevos retos y posibilidades, Riera señala que el gestor cultural actual cuenta con nuevos recursos, nuevas herramientas, nuevas oportunidades y, por lo tanto, nuevas exigencias. Se enfrenta a nuevos modos de acceso y uso de la información que requieren el conocimiento de las herramientas y sus posibilidades; nuevas formas de comunicación («si no compartes y no comunicas, no existes») que requieren entornos colaborativos y comunicación compartida; nuevos modelos de gestión que requieren trabajo en equipo; nuevos modos de producción y distribución y nuevos modelos de financiación (micromecenazgo, autogestión, presupuestos participativos). Ante ello, Riera propone más acción y menos planificación ya que la «realidad corre mucho más rápida que cualquier planificación» y se ve abstracta, controlable y previsible, solo desde la mesa de un despacho; el uso de dinámicas y estrategias para la participación, que estimulen la creatividad y el trabajo en equipo. Sugiere la figura de un gestor cultural, «experto en casi todo y en casi nada, con menos conocimientos específicos y más actitud adaptativa», teniendo presente que no hay mejor maestra que la práctica, y que sea capaz de asumir el conflicto e integrar la complejidad.

El segundo Panel de Experiencias se preguntaba ¿Qué formación necesita la gestión cultural? En el mismo participaron Fátima Anllo. Codirectora del Master en Gestión Cultural. Universidad Complutense de Madrid, Dolores Lobillo. Gestora cultural *freelance* especialista en diseño, producción y difusión de proyectos culturales, Juan Manuel Campos Carrasco, Decano Facultad de Humanidades de la Universidad de Huelva y Rafael Baliña. Representante de GECA.

Para tratar el tema del panel, Fátima Anllo trajo la experiencia del Master en Gestión Cultural que codirige en la Universidad Complutense de Madrid. Este master ofrece un título propio, con dos años de duración, especializado en Artes Escénicas y Música, con 22 años de experiencia y orientado a todo el territorio del Estado. El master se basa en una perspectiva que va de la gestión cultural autorreferencial a la gestión cultural como responsabilidad y de la gestión del proyecto cultural a la gestión de la organización cultural. Asimismo, en el master la perspectiva de las artes pasan de ser consideradas artes de la escena para ser artes de la representación y se enfatiza la gestión de procesos de I+D+i para el desarrollo de la vitalidad cultural de la comunidad que ella denomina *engagement*. Anllo señala que el master se basa en principios que ubican al estudiante al centro del proceso formativo, destacando la personalización del proceso y el acompañamiento cercano en el proceso de dar respuesta a interrogantes como: ¿para qué voy a gestionar?, ¿Cuál es la utopía?, ¿Qué utopías nos están inculcando? Entre los principios se encuentran también dos propuestas de innovación pedagógica. La primera, innovación para el desarrollo comunitario, cuenta con varios proyectos como la plataforma *on line* de distribución de Artes Escénicas en España denominada SITE Distribución, y la segunda, el Laboratorio de Proyectos que se ha desarrollado en diversas

ciudades del territorio. Entre los principios formativos Anllo destaca también las prácticas «proyecto», la gestión del talento y las habilidades transversales en las que enfatiza «el empoderamiento de las mujeres gestoras», concluyendo con una frase que sintetiza su propuesta para los estudiantes: «deja de esperar que hagan las cosas por ti, sal afuera y hazlas».

Desde su perspectiva como gestora cultural *freelance*, Dolores Lobillo señala que la profesión en gestión cultural requiere una gran vocación. Asimismo, enfatiza la necesidad de mejorar la formación tecnológica de los gestores culturales, el impulso al trabajo colaborativo, la creatividad como herramienta y ver la cultura como «palanca para el cambio social». Lobillo señala también algunas debilidades relacionadas con la formación de los gestores culturales. Por ejemplo, subraya que las administraciones públicas ofrecen programas de formación de gestores culturales y luego, ellas mismas no son capaces de contratar. También señala la necesidad de replantear las prácticas profesionales porque muchas instituciones olvidan que el o la practicante no es profesional sino estudiante.

A partir del año 2013, se crea oficialmente el grado en Gestión Cultural de la Universidad de Huelva, como parte de la Facultad de Humanidades con el objetivo de «formar profesionales cualificados y homologados que garanticen con solvencia y excelencia hacer de la cultura un activo ético y económico para el logro de una sociedad abierta, crítica, democrática, diversa, intercultural y tolerante». Juan Manuel Campos, Decano de Humanidades, señala que la formación del gestor cultural en este grado se basa en cinco pilares: una amplia formación humanística, versatilidad para ser capaz de relacionar todos los elementos, superar objetivos tradicionales de la formación humanística, ofrecer asignaturas específicas impartidas por especialistas en la materia e insertar temas de gestión económica. Desde esta perspectiva, el grado pretende acercar al alumnado al estudio de la cultura, su producción, su puesta en valor y a la gestión de actividades propias del campo. Entonces surgen los interrogantes: ¿Qué se entiende por cultura? ¿La gestión cultural es gestión de la cultura? Campos señala que a través de una formación teórica sólida, acompañada por experiencias en diferentes empresas y la relación con gestores culturales en activo, el alumnado encuentra el sentido práctico a la profesión y se enrola en una de las actividades económicas más pujantes a nivel global.

Rafael Baliña, representante de GECA, la Asociación Andaluza de gestores Culturales también interviene en este segundo panel, siendo la voz de los profesionales organizados. Las asociaciones de profesionales son especialmente sensibles a la cuestión de la formación de los gestores. GECA, desde sus inicios, ha dado una importancia especial al tema. Dentro de sus posibilidades se han ofertado cursos y espacios para la formación de los asociados e incluso han estado abiertos a participantes o de otras asociaciones o no asociados. Desde GECA se procura atender la demanda que realiza el propio sector a través de sus miembros. Igualmente señala la colaboración que encuentra en algunas instituciones para la organización y financiación de su oferta formativa. Señala Baliña, no obstante, que la crisis ha supuesto una devaluación de la oferta en general sobre todo en el número de seminarios y

cursos ofertados. A pesar de ello GECA realiza un esfuerzo considerable para que sus asociados y los gestores en general tengan una oferta anual mínima.

Juan José Téllez, periodista, escritor y director de contenidos del Centro Andaluz de las Letras cierra el turno de intervenciones de este segundo panel. A partir de su experiencia personal, como creador y como gestor, Téllez reflexiona haciendo un recorrido por la historia de la gestión cultural desde la Transición a nuestros días. Un tiempo en el que hemos pasado del activismo a la profesionalización, del voluntarismo a la institucionalización. Quizás, señala, lo que se ha perdido en frescura y espontaneidad se ha tratado de compensar con método y planificación. En ese sentido la formación que necesitan los gestores pasa por recobrar una parte del impulso inicial del oficio y de esa frescura que quizás ya no tenga.

La Formación y gestión cultural en Iberoamérica es el asunto de la penúltima conferencia del seminario. Para tratar el tema de la conferencia, Fernando Vicario, gestor cultural especialista en cooperación cultural con Latinoamérica, se enfoca en «las dificultades para definir el campo» un aspecto clave para identificar las necesidades de formación en gestión cultural. Desde la perspectiva de Vicario, en Latinoamérica existe tensión en el abordaje de la cultura en tanto a preservar el pasado histórico o ayudar a entender el futuro, considerando a la cultura no como un lastre sino como base para transformar. Ante esta situación «dialogar los disensos» es fundamental y se convierte en uno de los principales retos del gestor cultural en América Latina: gestionar los disensos con una posición específica. En este contexto, la cultura se encuentra en el centro de los problemas identitarios, íntimamente vinculados al mestizaje. Por lo tanto, Vicario señala que el gestor cultural, a quien define como «gestor de disensos», administrando recursos y potenciando capacidades. De ahí que la cultura sea vista como herramienta en la solución de conflictos y en procesos de depresión colectiva y enfatiza también la marcada vinculación que en América Latina se ha dado a la cultura con la economía, basados en los estudios realizados en las últimas décadas sobre la industria y la economía cultural que han evidenciado los efectos económicos de la cultura en el valor agregado, el empleo y el comercio exterior.

Vicario expone que la oferta formativa en gestión cultural en Latinoamérica se ha incrementado en países como Argentina, en donde existen 32 estudios de postgrado, Chile, Brasil, Perú, República Dominicana y Uruguay, con tres centros de investigación sobre cultura. Asimismo, señala que en México, Colombia, Centro América y Paraguay la oferta formativa se ha mantenido estable, mientras que en Venezuela y Cuba dicha oferta se ha visto disminuida. Menciona a la Universidad de los Andes en Colombia como un ejemplo donde los estudios en cultura tienen una marcada relevancia ya que se encuentra presente como eje transversal en todas las carreras (por lo menos en un trimestre). En la última parte de su exposición, Vicario se refiere a algunos avances en cuanto a los temas culturales en Latinoamérica como nuevos modos de financiación (4% de IVA a móviles va a Cultura), uso de tecnología, modernización de conceptos y la relación con otras disciplinas, entre otros. Por otra parte, señala algunos déficits en relación al campo cultural como la relación entre cultura y política (prejuici-

cio generalizado a la política), la falta de legislación específica, ausencia de instrumentos de evaluación, exceso de miradas urbanas y ausencia de formación en comercialización. Finaliza revisando la cooperación interuniversitaria y evidencia la desaparición de redes, la apreciación de que cada nuevo congreso es el primero, no hay coordinación de mallas curriculares, ausencia de modelos educativos innovadores, desequilibrio en el desarrollo entre la teoría y la práctica, no hay asociatividad de egresados y existe una desarticulada y dispersa configuración de líneas de investigación en materia de gestión cultural, todos éstos, retos pendientes que el continente Latinoamericano debe enfrentar en el presente.

*La cultura vista desde los grandes equipamientos simbólicos* es la propuesta que trajo José Lebrero Stals, Director artístico del Museo Picasso de Málaga, en su ponencia. Para Lebrero la relación entre cultura, economía y conocimiento es no sólo clara y evidente sino que resulta imprescindible tratar de comprender cómo debe moverse el mundo de la gestión cultural en la actualidad. Resaltó la importancia del objeto en el museo contemporáneo, de sus valores no sólo estéticos sino igualmente éticos y de transmisión de conocimiento. En ese sentido la función pedagógica del museo le resultaba esencial. Otro elemento que destacó el conferenciante fue la figura del espectador. Sin observador, sin espectador, sin la persona no hay encuentro ni experiencia en eso que hemos dado en llamar cultura. Sin embargo resaltó que hay que superar la idea del museo, al igual que la cultura en general, como un espacio donde confluye sobre todo el espectáculo más que la experiencia individual. La función del museo es salvaguardar la memoria mediante la experiencia que el espectador siente ante la obra.

Si hubiera de hacerse un balance breve de lo que ha supuesto este VII Seminario Atalaya, podríamos hablar de momento de transición, de búsqueda algo desconcertada de nuevos modelos. Modelos diferentes de gestión cultural para afrontar los cambios que la crisis ha propiciado y, de otra parte, modelos más eficaces para dotar a los profesionales de la gestión de una oferta formativa adecuada a los nuevos tiempos y a necesidades que ni imaginábamos hace pocos años. Se detecta igualmente una preocupación responsable entre instituciones, administrativas y universitarias, así como en el tejido asociativo profesional por dotarnos de una modelo coherente de formación de los gestores. El gran problema, que arrastra de años, es la concreción de qué contenidos, con qué intensidad y qué perfil profesional deben configurar el modelo de formación de la profesión, un debate permanente.

Siendo estos tiempos de cambio, de mudanza e incertidumbre la cultura no es ajena a los mismos. Y dentro del campo cultural la formación de sus profesionales se muestra más sensible y débil. La profesión, sus miembros, necesita de formación de manera permanente y continua, es lo que tiene el ser relativamente joven. Igualmente la amplitud del campo cultural hace que la tarea de definir contenidos formativos sea compleja y no exenta de ciertas polémicas y conflictos. A pesar de todo se mantienen cursos, grados, masteres, seminarios y jornadas de los más variados formatos y contenidos que constituyen al menos un suelo robusto desde el que construir una formación coherente con las demandas tanto de los profesionales como de las instituciones y la sociedad misma.

## NOTAS

(1) MARCÉ VILA, X y MARTINELL SEMPERE, A. (1995). *Perfil y formación de Gestores Culturales*. Madrid: Dirección General de Cooperación Cultural.

(2) BEN ANDRÉS, J. L. «Formación de gestores» en *Manual Atalaya de apoyo a la Gestión Cultural*. [Http://atalayagestioncultural.es/capitulo/herramientas/formacion-gestores-culturales](http://atalayagestioncultural.es/capitulo/herramientas/formacion-gestores-culturales)