



# Formación en gestión cultural: enriquecimientos mutuos

Ángel Mestres Vila y Jordi Baltà Portolés

Gestor Cultural.

Coordinador del Máster en Gestión de instituciones y empresas culturales  
y del Postgrado en Diseño de proyectos culturales. Director de Trànsit Projectes.  
España.

[amestresvila@gmail.com](mailto:amestresvila@gmail.com)

Artículo recibido: 03/06/2021. Revisado: 16/09/2021. Aceptado: 08/10/2021

**Resumen:** El objetivo de este estudio es hacer una caracterización general del ecosistema cultural de capacitación, formación disciplinar y profesionalización de la gestión cultural, desde una perspectiva histórica, con particular atención a la creación y funcionamiento del Centro Latinoamericano y del Caribe para el Desarrollo Cultural (CLACDEC), fundado en 1975 en el marco del Primer Curso Interamericano de Administradores Culturales, como primera experiencia de formación a los agentes y profesionales del sector cultural-creativo que se realizaba en América Latina y el Caribe (ALC) con la cooperación financiera de la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). La información contenida en esta investigación, que supone una primera fase descriptiva, se ha organizado realizando un mapeo histórico de factores asignados a la formación y profesionalización de la gestión cultural que dispensan algunas premisas de heterogeneidad explicativa y los efectos significativos del CLACDEC como centro pionero y red de discusión, encuentro y formación de agentes culturales en ALC.

**Palabras clave:** formación; gestión cultural; Latinoamérica.

Training in cultural management: mutual enrichments.

**Abstract:** The objective of this study is to make a general characterization of the cultural ecosystem of training, disciplinary training and professionalization of cultural management, from a historical perspective, with particular attention to the creation and operation of the Latin American and Caribbean Center for Cultural Development (CLACDEC), founded in 1975 within the framework of the First Inter-American Course for Cultural Administrators, as the first training experience for agents and professionals in the cultural-creative sector that took place in Latin America and the Caribbean (LAC) with the financial cooperation of the Organization of American States (OAS) and the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). The information contained in this research, which involves a first descriptive phase, has been organized by carrying out a historical mapping of factors assigned to the training and professionalization of cultural management that dispense with some premises of explanatory heterogeneity and the significant effects of CLACDEC as a pioneering center and network for discussion, meeting and training of cultural agents in LAC.

**Keywords:** training; cultural management; Latin America.





**A** lo largo de las dos últimas décadas, quienes firmamos este artículo hemos visto enriquecida nuestra práctica profesional en gestión cultural gracias a numerosos intercambios internacionales, entre los cuales aquellos que nos conectan con América Latina han tenido un papel muy importante. Se trata de encuentros y colaboraciones de todo tipo: participación en conferencias y cursos, visitas de terreno, acogida de profesionales latinoamericanos en visitas por motivos personales y profesionales, acompañamiento de alumnos participantes en cursos universitarios en Barcelona, proyectos de cooperación cultural o de investigación, relaciones de amistad derivadas de los contactos profesionales, textos leídos y publicaciones conjuntas, diálogos en redes sociales, etc. Como sucede en otros contextos, no es fácil distinguir los marcos de la formación propiamente dicha de otras experiencias de aprendizaje que se producen sin una vocación formativa explícita. En cualquier caso, este bagaje nos ha ayudado a pensar de forma distinta nuestra práctica en tanto que gestores y ha transformado también los contenidos y las metodologías de los procesos de formación en que participamos.

Este artículo quiere explorar la forma en que los procesos formativos en gestión cultural se han visto enriquecidos mediante los intercambios entre América Latina y España y el conocimiento de otras realidades. Una parte de esta reflexión es aplicable a nuestra práctica de gestión cultural en general, más allá de sus implicaciones en los programas o currículos. Abordaremos, de entrada, aquello que atañe a la concepción de lo cultural y su lugar en la sociedad para pasar a analizar más adelante aquello que deriva de la participación en actividades de cooperación cultural. Este conjunto de aspectos tiene implicaciones concretas en la manera como definimos los programas de formación, como describiremos después. El artículo se cierra con una propuesta de retos para el futuro.

### 1. Aproximaciones a lo cultural

De entrada, podríamos decir que la cooperación y los intercambios con América Latina nos han enseñado formas distintas, a menudo más complejas y enriquecedoras, de aproximarse a lo cultural. Percibimos, en muchas sociedades latinoamericanas, una presencia más viva de los conocien-

tos y las prácticas tradicionales, con una mayor conexión entre estas y las expresiones de la cultura contemporánea, así como una concepción de lo cultural en que, no sin tensiones, los aspectos más antropológicos de la cultura pueden tener una mayor presencia en la vida social e integrarse en algunas estrategias políticas. Ello lo contrastaríamos con la concepción más estructurada de la cultura que es propia de nuestra sociedad, con fronteras más delimitadas entre lo tradicional y lo contemporáneo, lo urbano y lo rural, y entre los espacios formales de la cultura y el quehacer cotidiano en otros ámbitos de la vida.

De forma más concreta, podríamos resaltar aspectos como los siguientes:

- El **dinamismo de numerosas iniciativas ciudadanas**, que generan espacios amplios de experimentación y contribuyen a ampliar y transformar la vida cultural de los territorios. Pensamos por ejemplo en iniciativas como Martadero, un centro cultural de Cochabamba (Bolivia) de carácter autogestionado y asambleario, y que trabaja desde lo artístico con vocación de contribuir al desarrollo social, o el Centro Cultural Casa Olaya de Perú, una asociación sin ánimo de lucro fundada por artistas y emprendedores culturales con la voluntad de recuperar un antiguo cine de barrio y adaptar el espacio a una diversidad de propuestas artísticas, definiéndose como un “puerto de proyectos culturales”. De forma similar, en Valparaíso (Chile), Insomnia – Teatro Condell trabaja por recuperar y revitalizar un edificio con más de cien años de historia, el Teatro Condell, y se ha establecido como una sala de exhibición cinematográfica centrada en producciones chilenas, latinoamericanas y de otros orígenes que se alejan de la oferta preponderante.
- Una **comprensión de la diversidad más sensible a su complejidad**, es decir, que puede reconocer con mayor facilidad la superposición de capas que han contribuido a la vida cultural contemporánea, y las tensiones y contradicciones que derivan de ello. Iniciativas como el festival África en América, impulsado por la

Alcaldía de Panamá en 2019, con la voluntad de exaltar y resaltar la cultura afro como una de las primeras raíces de la identidad panameña y despertar interés por ella, son un buen ejemplo de ello. En la Ciudad de México, los FAROS son centros culturales que apuestan por la cercanía y la participación ciudadana, y en el que se dan encuentro las expresiones culturales propias de los pueblos indígenas con elementos artísticos contemporáneos, generando diálogos interesantes. En cuanto a las iniciativas no públicas, la Casa de Salud de Concepción (Chile) ofrece una programación artística arriesgada, con vocación social, y que apuesta, según su propia web, por una “originalidad que incluye la raíz y la ancestralidad”<sup>1</sup>. En Argentina, Proyecta Cultura se ha significado a lo largo de los años en su trabajo para promover y dignificar expresiones como el arte urbano, favoreciendo la participación juvenil, y por fomentar una reflexión sobre la dimensión de género en cultura. Estas iniciativas se caracterizan en todos los casos por prestar una atención destacada a la accesibilidad y a la generación de inclusión y valor social a través de la participación, algo que comparten con muchas otras experiencias latinoamericanas.

- Una **visión que podríamos llamar “holística” de lo cultural**, que incorpora con notable naturalidad las intersecciones entre la acción cultural y los aspectos sociales, educativos, medioambientales o de bienestar. Ello se puede observar en iniciativas como el Complejo Municipal SACUDE de Montevideo, un espacio comunitario creado y gestionado por la población de la zona y la administración local, y cuyo nombre deriva de la combinación de servicios de salud, cultura y deporte en un mismo espacio; la construcción partió de la petición de la población local, en el marco de un proceso participativo, y tanto este aspecto como la combinación de servicios han favorecido su apropiación por parte de la comunidad. En ciudades como Bogotá o

Medellín, varias políticas locales se han caracterizado por integrar lo cultural con una visión de la sostenibilidad y la resiliencia medioambiental y social que permite superar las visiones compartimentadas que en muchos otros lugares limitan el desarrollo cultural. La integración entre acción educativa y cultural en varios programas municipales en ambas ciudades también es un elemento muy reseñable. Por último, iniciativas como Guacamátaro en México, que combina arte y ecología con la vocación de abrir la comprensión del desarrollo sostenible y ofrecer alternativas en este sentido, también nos parecen inspiradoras.

- Finalmente, también podemos destacar el **grado de innovación** en cuanto a maneras de definir y desarrollar las actividades y procesos culturales y relacionarlos con el espacio público. El Colectivo A77 de Argentina, en su cruce de arte contemporáneo, diseño y urbanismo, aprovechando materiales descartados por la industria para convertirlos en piezas de arquitectura, o Cine Tonalá, un espacio multicultural y pluridisciplinario nacido en México pero que se ha ampliado a Colombia y ha desarrollado una plataforma para favorecer el acceso digital a su oferta audiovisual, nos parecen ejemplos muy interesantes en este sentido.

Ninguno de estos ámbitos es exclusivo de América Latina, y ciertamente en nuestros territorios más cercanos encontramos también ejemplos que pueden ilustrar algunas de estas tendencias. Sin embargo, el grado de densidad de iniciativas de este tipo y su progresiva influencia en el desarrollo de proyectos en otros países, incluida España, nos parecen dignos de remarcar.

Además, varias de estas reflexiones nos recuerdan una serie de valores necesarios para la cultura y su gestión, a los que Roberto Gómez de la Iglesia se ha referido como las “tres T”, y que configurarían una alternativa a aquellas que en su día propuso Richard Florida (talento, tecnología y tolerancia). En concreto, se trata de la transparencia, entre otras cosas mediante la apertura de los sectores público y privado entre ellos y hacia el exterior; la transferencia, que tiene que ver con

la conexión entre la cultura y otros sectores, mediante la hibridación y el enriquecimiento mutuo; y la transcendencia, es decir la capacidad de afectar, de ser relevantes en la vida de las personas<sup>2</sup>.

Asumir estas tres T como valores sirve para poner de relieve la complejidad que es propia del arte y de la cultura: al referirnos a la transferencia, por ejemplo, recalcamos la necesidad de disponer de marcos de trabajo que diluyan los límites y nos orienten al cambio. En efecto, la mayor parte de las prácticas culturales y artísticas contemporáneas, o al menos de aquellas que tienen una mayor vocación de actualidad y vanguardia o que buscan responder mejor a la complejidad social, se caracterizan por superar marcos disciplinarios. Esta realidad es común a ambos lados del Atlántico y debe trasladarse a los procesos de formación, fomentando perfiles, actitudes y metodologías de trabajo que se orienten a la hibridación, el mestizaje, la interdependencia y la colaboración, entre otros<sup>3</sup>.

## 2. Valores adecuados a la cooperación

Las reflexiones que planteábamos al final del apartado anterior ya nos sitúan en la senda de otros aspectos que podemos adquirir a través de los intercambios y la cooperación internacional y que deberían incorporarse también a los procesos de formación en gestión cultural. Ser sensible a la hibridación, el mestizaje o la colaboración y favorecerlas forma parte no tanto de un conjunto de competencias como de una serie de valores, entre los cuales podríamos mencionar los siguientes:

- **Un compromiso con la diversidad en sus distintas dimensiones:** las experiencias de encuentro y cooperación internacional pueden favorecer una reflexión sobre la riqueza que aporta la diversidad de perspectivas y sobre la multidimensionalidad de la identidad propia: al entrar en diálogo con otros territorios se hacen más patentes tanto aquello que compartimos como aquello que nos diferencia, y los caminos a través de los cuales se construyen las identidades. Una posible derivada de ello es la mayor sensibilidad hacia la diversidad en sus distintas vertientes (de género, origen, lengua, etc.) y el compromiso de

integrarla como compromiso básico en nuestra tarea de gestión cultural, algo que también se debe hacer palpable en los programas de formación.

- **Ética de la colaboración:** especialmente al desarrollar proyectos en cooperación con otros, conviene guiarse por valores como el reconocimiento justo de las aportaciones de cada uno, la transparencia en la forma como establecemos acuerdos y los cumplimos, la adaptación y flexibilidad a realidades distintas de la nuestra, especialmente aquellas que hagan frente a condiciones de fragilidad o precariedad, etc. En los últimos años han surgido varias reflexiones acerca de la “cooperación cultural justa”, que nos aportan orientaciones interesantes en este sentido<sup>4</sup>.

- **Reflexiones poscoloniales:** un aspecto conectado con los anteriores, e inevitable en el contexto actual, pasa por ser consciente de la forma en la que los marcos propios de la cooperación y nuestra mirada hacia lo cultural se ven determinadas por las desigualdades internacionales, construidas históricamente y que continúan estando presentes, quizás de forma más sutil, en la actualidad. En este sentido, los intercambios internacionales deberían tomar consciencia de esta realidad, evitar reforzar las desigualdades en su propia práctica y buscar espacios que contribuyan a favorecer

narrativas alternativas y un marco cultural más equitativo.

Una exploración profunda de los valores vinculados a la cooperación cultural y que deberían incorporarse a la formación encontraría, sin duda, otros aspectos. Mediante esta aportación inicial queremos, en cualquier caso, sugerir algunos elementos que nos parecen imprescindibles y que querríamos ver integrados en todo proceso formativo en este ámbito.

**Ninguno de estos ámbitos es exclusivo de América Latina, y ciertamente en nuestros territorios más cercanos encontramos también ejemplos que pueden ilustrar algunas de estas tendencias.**

### 3. ¿Cómo repensamos los procesos de formación a la luz de estas reflexiones?

Citando a Xavier Marcet, “lo difícil no es aprender. Lo difícil es desaprender”<sup>5</sup>. En los múltiples intercambios con diferentes organizaciones (formativas o no), hemos sentido profundamente esta situación. La necesidad de desaprender delante de un mundo cambiante, de realidades distintas, de recursos disponibles, etc. Si aprender es “adquirir conocimientos, habilidades, experiencias”, desaprender es “desprogramarnos para

nuevos contextos”. Ese proceso, que podría parecer una pérdida de conocimiento por parte de quienes diseñamos procesos formativos, es todo lo contrario: un proceso de deconstrucción del propio conocimiento.

Desaprender nos ofrece dos oportunidades: la primera es casi una obligación... la capacidad de poder adecuar los contenidos, algo fundamental en cualquier proceso formativo para poder responder de forma idónea (y ética). Eso implicará

nuevas formas de enfocar la formación, haciendo una lectura (compartida con los implicados) de la realidad que afectará a los contenidos y a la metodología, didáctica y evaluación de los procesos formativos. Si creamos una correlación entre las aspiraciones de las participantes en el proceso formativo, las comunidades implicadas en los proyectos y el profesorado, estaremos trabajando de forma que cada paso que demos sea un “desaprender” para crear un corpus común, que supondrá una respuesta nueva. La segunda es que la suma de estos “desaprendizajes” supone una experiencia de reformulación de los currículos y metodologías de formación en la gestión cultural.

A continuación citaremos dos elementos que, bajo nuestro criterio, ayudan a la reflexión y, si bien tienen puntos en común, son dos abordajes distintos de una misma forma de repensar los procesos formativos (y a su vez los proyectos culturales).

El primero es entender que “la planificación estratégica ha muerto. Viva la estrategia”. Es decir, estamos en un momento donde los cambios son tan rápidos que no conseguiremos desarrollar nuevos modelos formativos a partir de una planificación estratégica. Y más si esta se fundamenta en estrategias que podríamos llamar de *benchmarking*. Si intentamos emular lo que hacemos aquí (o allí) para hacer lo mismo allí (o aquí), estaremos reproduciendo modelos que no aportan ningún valor donde los queremos desarrollar<sup>6</sup>. Lo podemos ver en muchos elementos que se repiten, se imitan, se copian, en diferentes procesos formativos: currículos similares, formatos temporales, espacios donde se desarrollan... Necesitamos una mirada más estratégica, que no imite modelos, que sea capaz de crear genuinidad, que desarrolle un *storytelling* que suponga un valor añadido a la organización que lidera ese proyecto formativo.

Añadamos ahora el punto de vista complementario que hemos anunciado, pero esta vez no desde el *management* sino desde un ejemplo de la política latinoamericana. Es de todos conocido el texto del exalcalde de Bogotá, Antanas Mockus, *Convivencia como armonización de ley, moral y cultura* (2002), donde el autor afirma: “Gracias a esta diferenciación podremos concluir que la convivencia consiste en buena parte en superar el divorcio entre ley, moral y cultura, es decir, superar la aprobación moral y/o cultural de acciones contrarias a la ley y superar la debilidad o carencia de aprobación moral o

cultural de las obligaciones legales.” (p. 21). Y añade algunas condiciones que pueden justificar la violación de la ley: “(...) asumir públicamente la violación a la ley, estar dispuesto a debatir públicamente la intención de quien por razones morales viola la ley y, segundo, estar dispuesto a reconocer que el valor otorgado al criterio moral es tan alto que uno aceptaría el castigo legal por violar la ley.” (p.22)

Y ahí es donde Mockus, una vez más, nos abre una mirada distinta: donde las decisiones que debemos tomar no son las únicas que podemos tomar. ¿Debemos transgredir la ley? “La convivencia parecería depender principalmente del llamado “imperio de la ley”. Sin embargo, lo central no es exactamente la ley: es la congruencia entre la regulación cultural y moral y la ley. Lo que importa son las justificaciones para obedecer o para desobedecer la ley, o el ejemplo de los demás, o lo acostumbrado, o el único medio para alcanzar el objetivo. Así, la centralidad no está puesta exactamente en la ley, sino en el acompañamiento a la ley desde la cultura y la moral.” (p. 33)

No pretendemos en ningún momento incitar a delinquir, pero sí pensar que cualquier proyecto cultural debe ver si su implementación adecuada supone algún conflicto. En la mayoría de proyectos que estamos elaborando en muchas instituciones parecería que hacer correctamente un proyecto es cumplir todas las normas que nos imponen “los temarios de cada una de las asignaturas”, y eso no debe ser así. Este punto lo ampliaremos en la parte final de este artículo.

#### 4. Retos para el futuro

El conjunto de reflexiones que hemos presentado en los apartados anteriores, relativos a la interpretación de la cultura, a los valores derivados de la cooperación y las relaciones culturales internacionales, y a las implicaciones de todo ello en términos de formación, nos conducen a plantear una serie de retos para seguir avanzando en los próximos años. Este planteamiento no puede ignorar los efectos críticos de la pandemia de la COVID-19 tanto en cuanto a la configuración del sistema cultural y sus implicaciones a la hora de pensar en el desarrollo de competencias profesionales y contenidos formativos, como en lo relativo a la movilidad y los intercambios internacionales.

De entrada, la COVID-19 ha conllevado, y posiblemente dejará entre sus legados, una mayor distancia entre las







sociedades de distintos países. Tanto el miedo a enfermedades procedentes del exterior, que conduce a cerrar fronteras, como la concentración de los procesos de vacunación a escala nacional, ignorando que la solución a pandemias de esta naturaleza debe ser global, refuerzan la mentalidad basada en aquello propio y limitan los procesos orientados a la solidaridad y la cooperación. En este marco, es responsabilidad de la gestión cultural y de los programas de formación en este ámbito promover valores y actitudes propias de las sociedades abiertas, que entiendan la importancia de la diversidad, la apertura y el intercambio y se expresen mediante la cooperación.

Una expresión concreta de ello en el campo de la gestión cultural es la existencia de oportunidades para el trabajo en colaboración. En concreto, nos parece sumamente necesario recuperar espacios de residencia para gestores culturales que favorezcan la reflexión, la creación y la formación desde el descubrimiento de contextos ajenos y la interacción con sus agentes y expresiones culturales. Todos conocemos espacios de residencia para artistas y creadores, marcados por la “no necesidad” de producir o exhibir algo necesariamente, pero sí conceptualizar, re-evolucionar o desestructurar ideas, procesos y conocimiento. Pero, ¿por qué no existen espacios de residencia para gestores culturales donde poder reformular proyectos, formarse, conocer otras realidades y, en definitiva, repensar la gestión cultural desde parámetros vinculados a una gestión más abierta y una investigación aplicada? La unión de centros o proyectos culturales y organizaciones formativas (universitarias o no) debería contar con más espacios que supongan generación de nuevo pensamiento a aplicar en la gestión cultural. Los resultados de estos procesos pueden ser tanto una tesis doctoral como un proyecto a aplicar en un centro cultural. #PlantaUno, el espacio de residencias para gestores culturales que Trànsit Projectes puso en marcha en L’Hospitalet de Llobregat a finales de 2019, responde a este modelo, incorporando también en su ADN una vocación de favorecer intercambios internacionales.

Otro reto importante, derivado del anterior, es poder mantener e impulsar la movilidad internacional de estudiantes y profesionales de la gestión cultural, como base para los procesos de aprendizaje mutuo mencionados, así como para el fortalecimiento de capacidades. La movilidad es necesaria para poder fomentar este fortalecimiento. Durante varios años, en nuestra organización, hemos tenido la oportunidad de inter-

cambiar profesorado y alumnado con algunas universidades de América Latina. Estos casi siempre se han basado en conferencias o seminarios de profesorado de una organización a otra, y estancias de prácticas “profesionales” del alumnado en organizaciones culturales. Debemos replantear este tipo de acciones más allá de esta forma de actuar, que no deja de ser una experiencia inmersiva (más o menos prolongada) pero sin continuidad a posteriori.

Una buena práctica sería incentivar en el ámbito de la cultura programas similares a los “doctorados industriales”, que permiten llevar a cabo una tesis doctoral enmarcada en una organización o proyecto no universitario (empresa, centro cultural, festival...) en estrecha colaboración con la universidad y contribuyendo al desarrollo y la transferencia del conocimiento. Ello supondría poder mantener los vínculos más allá de intercambios puntuales: el alumno podría disponer de dotaciones económicas para poder abordar su período de doctorado con ingresos económicos y además se generarían un conjunto de tesis doctorales donde colaborasen universidades con empresas, centros o proyectos culturales.

Sería conveniente también potenciar espacios permanentes de trabajo en red a nivel internacional y de información sobre la realidad cultural menos visible en otros países, aquellos procesos que suceden a pequeña escala o que se basan en la cooperación cultural internacional, y que raramente trascienden a los canales de comunicación institucionales. En otros espacios de cooperación interregional, instituciones como la Asia-Europe Foundation (ASEF), mediante iniciativas como el portal ASEF Culture360, han contribuido desde hace años a dar visibilidad a experiencias locales que de otra forma hubieran pasado desapercibidas, y lo han acompañado de mecanismos de apoyo a la movilidad<sup>7</sup>.

En cuanto al trabajo en red, en general esta es una debilidad de las relaciones iberoamericanas en materia cultural, pese a varios esfuerzos notables como los Campus Euroamericanos de Cooperación Cultural organizados en su día por Interarts, la OEI y AECID, los programas de cooperación cultural iberoamericana, etc. Encuentros como los Campus Euroamericanos suponían un espacio para compartir visiones de futuro, romper inercias en nuestros proyectos, encontrar nuevos proyectos líderes en la forma de encarar los retos y, no por último menos importante, un conjunto de espacios relacionales informales (que la virtualidad a día de hoy no ha sabido sustituir). Todo esto se ha perdido y debe-

ría recuperarse desde una nueva ambición que combine la naturaleza multitudinaria –cuando ello sea posible– junto a la consciencia de que hay que establecer metodologías y formas de trabajo que se alarguen más allá de los encuentros de tres días: agendas de trabajo comunes, grupos de trabajo y, en definitiva, producción de nuevo conocimiento y proyectos comunes.

Un buen ejemplo de trabajo en red es el proyecto Travesías, una iniciativa de formación, conceptualización y diseño de proyectos de cultura y desarrollo local que debió reinventarse en el contexto de la pandemia<sup>8</sup>. Al estallar la COVID-19 se hizo necesario reorientar el ciclo de formación que ya se había iniciado en Argentina, pasando al formato digital. Y, con esa nueva orientación, el programa ha supuesto la formación de más de tres mil gestores culturales en diferentes países de Latinoamérica. El reto no fue solo reinventarse, sino crear una comunidad activa de gestores culturales que siguiesen en contacto, para poder intercambiar, de forma continua, conocimiento y recursos para poder mejorar e implementar sus proyectos. Esta es una de las líneas que podría inspirar el trabajo de futuro en el campo de la formación y la configuración de redes.

Replantear la formación desde la cooperación también requiere incidir en los planos siguientes:

a) Es necesario que las universidades sean capaces de crear **programas con doble titulación** mediante la cooperación. En diferentes ocasiones nos hemos encontrado con buenas voluntades por parte de docentes de diferentes universidades de crear procesos formativos entre dos universidades (o incluso entre estas y organizaciones culturales). Sin embargo, obstáculos de distinta naturaleza (dificultades jurídicas, el Plan Bolonia, rivalidades, defensa de marcas, etc.) suelen impedir la concreción de este tipo de proyectos. En cualquier caso, la realidad se impone y es necesario crear estos formatos. Contar con programas de formación diseñados desde la lógica de la cooperación también debería contribuir al desarrollo de las aptitudes y valores que hemos comentado anteriormente (diversidad, colaboración, actitud reflexiva, etc.), favoreciendo la consolidación de nuevas generaciones de profesionales de la gestión cultural con vocación de fortalecer la cooperación.

b) Asimismo, es necesario **replantear y ordenar las titulaciones, favoreciendo su homologación**. En estos momentos conviven al menos cuatro tipologías de cursos: grados, postgrados de titulación propia, postgrados homologados y cursos de extensión universitaria. Los correspondientes ministerios deberían homologar estas titulaciones para poder tener de forma fácil, por no decir inmediata, cada homólogo de una titulación en otro territorio.

c) Observamos también la necesidad de **replantear la formación desde metodologías innovadoras**. Ejemplos como kaospilot nos lo explican en su ideario de forma muy concreta: “la teoría, la acción y la reflexión se combinan en la práctica... Nuestro enfoque se deriva de nuestro punto de vista filosófico único, que es inherentemente interdisciplinario”<sup>9</sup>. Este último apartado nos aporta quizás el elemento más importante: trabajo interdisciplinar, como forma de abordar la necesidad de una forma de afrontar la formación en la gestión cultural. Otros ejemplos innovadores pueden ser experiencias como el Centro Ático de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, la impresionante Escuela de Artes de la misma, o el programa de liderazgo e innovación LEINN, que ofrece entre otros la Universidad Mondragón México en Querétaro<sup>10</sup>.

d) Por último, es necesario fomentar la existencia de plataformas que ofrezcan los **cursos online abiertos conocidos como MOOC**. Tener plataformas de este tipo aportaría a la gestión cultural varios valores añadidos: posibilidad de acceso gratuito a la formación a múltiples gestores culturales, mediante una oferta formativa amplia y actualizada, para responder a las necesidades concretas de formación, ayudando a la creación de comunidades que se articulen para crear nuevos proyectos y afrontar nuevos retos (sociales, medioambientales, económicos, políticos, culturales, etc.).

Es necesaria, por tanto, una transformación de los procesos formativos de forma radical que supongan una nueva manera de entender

nuestra relación con lo que nos rodea. Bob Dylan decía que los tiempos cambian y, después de su decisión de venta de los derechos de su música<sup>11</sup>, podríamos decir que los tiempos cambian muy rápidamente. Quizás demasiado, y muchas instituciones formativas (y culturales) no son lo suficientemente hábiles para asumir dicho cambio. Como afirmaba Peter Drucker, “no hay nada tan inútil como hacer con gran eficiencia algo que no debería haberse hecho en absoluto”.

Transgredir, transformar, tunear, trasladar... son acciones que empiezan por t. Esa T que enunciábamos al principio del artículo. Mockus nos abrió la visión a crear nuevos proyectos que, si bien pueden ser transgresores desde el punto de vista legal, supongan un acto de coherencia con lo cultural y lo ético. Y ¿qué es lo que nos puede motivar a tomar tal decisión? Tal decisión la tomaremos si creemos que será trascendente, ya sea para esos proyectos o para esa comunidad, país o región. Transcendencia es la palabra que deberíamos tener presente cuando estamos trabajando procesos formativos... aquella conferencia, aquel trabajo en grupo, aquella lectura, aquel zoom, aquel curso, aquella carrera... ¿Supuso vivir momentos trascendentes?

Nuestra experiencia en los diferentes momentos que hemos podido estar allí (o aquí), nos ha confirmado que dichos momentos solo nacen o bien de una forma espontánea (casi como una mutación) o bien de esa maravillosa diversidad que nos aportan nuestros colegas, proyectos, organizaciones de aquí (o allí) a la hora de afrontar los restos de nuestros tiempos entendiendo la gestión cultural como una forma de decidir lo que queremos ser.

### Referencias bibliográficas

BUL, M. (coord.) (2021). *An exploration of possibilities and challenges of fair international cultural cooperation*. Amsterdam: DutchCulture. Disponible en <https://dutchculture.nl/en/news/publication-fair-international-cultural-cooperation> [Consultado 15-9-2021]

GONZÁLEZ, C. (2020). “Roberto Gómez de la Iglesia: “Tenemos que centrar muy bien el tiro sobre cuál es el rol que queremos que la cultura juegue en el futuro de la sociedad”” *Noticias de Álava*, 3/5/2020. Disponible en <https://www.noticiasdealava.eus/cultura/2020/05/03/centrar-tiro-rol-queremos-cultura/1025248.html> [Consultado 15-9-2021]

KIM, W.C.; y MAUBORGNE, R. (2008). *La estrategia del océano azul: Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Barcelona: Marcial Pons.

MARCET, X. (2018). *Esquivar la mediocridad. Notas sobre management: complejidad, estrategia e innovación*. Barcelona: Plataforma Editorial.

MESTRES, A. (2019). “De la transcendència”. En: Varios Autores. *Keywords, paraules per a la supervivència*. Tàrraga: Ajuntament de Tàrraga / Natan, pp. 139-143.

MOCKUS, A. (2002). “La educación para aprender a vivir juntos: Convivencia como armonización de ley, moral y cultura”, *Perspectivas*, vol. XXXII, n°1, pp. 19-37. Disponible en [http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/archive/Publications/Prospects/ProspectsPdf/121s/121s-mock.pdf](http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/archive/Publications/Prospects/ProspectsPdf/121s/121s-mock.pdf) [Consultado 15-9-2021]

NAVARRO, F. (2020). “Bob Dylan vende todas las canciones de su carrera a Universal Music.” *El País*, 7-12-2020. Diponible en <https://elpais.com/cultura/2020-12-07/bob-dylan-vende-todas-las-canciones-de-su-carrera-a-universal-music.html> [Consultado 16-9-2021]

RIES, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continúa*. Deusto.

TRÀNSIT PROJECTES ET AL. (2019). *Queremos sonreír: Activar la cultura local*. Barcelona: Ned Ediciones.

VAN GRAAN, M. (2018). *Beyond Curiosity and Desire: Towards Fairer International Collaborations in the Arts. IETM Toolkit*. Bruselas: IETM. Disponible en

<https://www.ietm.org/en/resources/toolkits/beyond-curiosity-and-desire-towards-fairer-international-collaborations-in-the> [Consultado 15-9-2021]

### Notas

1. Ver <http://casadesalud.cl/la-casa/>
2. GONZÁLEZ, C. (2020).
3. MESTRES, A. (2019).
4. Ver, por ejemplo, BUL, M. (2021); y VAN GRAAN, M. (2018).
5. MARCET, X. (2018).
6. CHAN KIM, W.; y MAUBORGNE, R. (2008); y RIES, E. (2012) ofrecen alternativas a la planificación estratégica más tradicional.
7. Ver, respectivamente, <https://culture360.asef.org/> y <https://mobilityfirst.asef.org/>

8. Ver <https://plataformac.com/travesias-herramientas-para-activar-la-cultura-local/> y TRÀNSIT PROJECTES ET AL. (2019).

9. Ver <https://www.kaospilot.dk/>

10. Ver, respectivamente, <https://www.javeriana.edu.co/atico>, <https://artes.javeriana.edu.co/> y <https://www.eluniversalqueretaro.mx/sociedad/15-09-2017/umx-lanza-ra-estrategia-emprendedores>

11. En diciembre de 2020, Dylan vendió por más de 300 millones dólares sus derechos a Universal, una división del conglomerado de medios francés Vivendi. Ver NAVARRRO, F. (2020).