

---

## Master en Gestión Cultural

### La experiencia del alumnado

**E**n un anterior número de nuestra revista dimos voz a los directores del Master en Gestión Cultural de las Universidades de Sevilla y Granada, en concreto nos ofrecían una reflexión sobre la marcha del primer año académico. El número y oferta de formación de master y posgrado es ya muy extensa y variada en nuestro país, no haciendo más que aumentar de día en día. Desde *Periférica*, nos planteamos seguir esta ronda de opiniones y balances con otras propuestas. Sin embargo, nos pareció interesante, antes de continuar en esta línea, escuchar algunas voces de quienes son los participantes activos, los alumnos. Esta es la causa de los tres textos que vienen a continuación. De forma aleatoria y en base a contactos meramente personales, decidimos pedir unas palabras, algunas impresiones a alumnos que hubieran finalizado sus estudios de master en gestión Cultural. Tres alumnas han sido tan gentiles de dedicarnos unos minutos para realizar esta labor. Tres personas y tres perfiles. Una gestora en activo que desarrolla su labor en el ámbito de lo público, en un municipio. Otra que trabaja en una empresa propia de distribución y gestión, la voz del sector privado. Y, por último, una alumna que buscaba en la gestión cultural una salida profesional acorde con sus estudios, una oferta atractiva y con ciertas perspectivas profesionales. Sus palabras nos ofrecen tanto los aspectos positivos como los negativos de sus experiencias académicas y personales. No deseamos extendernos en estas palabras previas y que sea el lector el que saque sus conclusiones. Nuestra misión hoy es sólo ser puente entre quienes no suelen tener una voz pública y quienes desean oír. Gracias a nuestras colaboradoras por su generosidad.

*Periférica*

## Master en Gestión Cultural de la Universidad de Sevilla

*Inmaculada Vilches. Segunda Edición.*

El propósito de estas líneas es comentaros mi experiencia como alumna en el II Máster de Gestión Cultural organizado por la Universidad de Sevilla, la Universidad de Granada y la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía en colaboración con la Asociación de Gestores Culturales de Andalucía.

Antes de comenzar a hablar de mi experiencia en este máster, quisiera que me permitáis exponeros qué me llevó a realizarlo. Estudié Historia del Arte y a lo largo de mis años de estudiante fui descubriendo el mundo de la gestión cultural. Gracias a la selección de las asignaturas de gestión cultural que se ofertan en la carrera que estudié, pude ir apreciando este ámbito. Más tarde tuve la oportunidad de trabajar como ayudante de producción en el Mes de Danza de Sevilla, donde pude comprobar la ocupación tan dinámica y activa que me ofrecía el campo de la gestión cultural, a partir de entonces quise encauzar mi futura trayectoria profesional dentro de ese ámbito. Este es el motivo que me llevo a realizar el II Máster de Gestión Cultural, la necesidad de mejorar mi formación, ampliar mi visión con la administración pública.

Para comenzar creo conveniente comentar el contenido del programa académico, que está distribuido a lo largo de dos años y estructurado en nueve módulos. Los módulos son:

1. La gestión de las políticas culturales
2. El proyecto cultural
3. Equipamientos culturales
4. Cooperación cultural
5. Gestión del patrimonio cultural
6. Gestión de las artes escénicas y de la música
7. Gestión de las artes plásticas y audiovisuales
8. Gestión cultural de las letras y el fomento de la lectura
9. Módulo de innovación y experiencias

La distribución de estos módulos sigue una lógica muy razonada, que no es otra que, con los primeros cuatro módulos, dar las herramientas oportunas para poder afrontar los conocimientos específicos que posteriormente se van a exponer con los siguientes módulos.

En definitiva, un primer paso que consiste en la transmisión de los términos y conocimientos justificados de cultura, gestión cultural, políticas culturales, desarrollo territorial, etc., y tras esta base de nociones promover un método preciso y objetivo para el desarrollo de proyectos. En un segundo paso, con los módulos posteriores, se amplía la especificación de las materias, y se precisa, aún más, sobre los diversos sectores

que conforman la gestión cultural. La inclusión de un módulo transversal pretende mejorar la capacidad de juicio y acción del alumno, así como introducirlo en las nuevas tecnologías. Además, hay que sumar a esto, el trabajo en grupo que se realiza sobre un equipamiento cultural existente, y los diversos trabajos individuales generados por cada uno de los módulos.

Pero, ¿se ha conseguido aportarnos estos conocimientos, se han seguido las directrices establecidas en un primer momento?

No cabe duda, la metodología establecida para el programa docente de este máster, es compacta, no contiene fisura. Pero el problema se encuentra cuando existe disidencia con aquello que se ha establecido en el programa y la ejecución de dicho programa.

Efectivamente, en las clases comprobamos como los términos expuestos en las ponencias de los módulos generales, así como sus justificaciones se cumplieron con un rigor y coherencia dignos de elogiar. Ahora bien, si se presenta esta exactitud al inicio de este máster cabe manifestar que en los sucesivos módulos, ya más específicos, no siempre ocurrió lo mismo.

Existe una carencia incluso de introducción en determinados aspectos. Para situaros, por ejemplo no se comenta en los módulos correspondientes, disciplinas como el mercado de arte, la crítica de arte, las diversas fases en una producción, tales como producción artística, producción ejecutiva, etc. Terminologías implícitas en los sectores culturales correspondientes, y actividades generadas por estas áreas más específicas de la cultura, se han pronunciado en determinadas ponencias pero de forma excesivamente somera o no se han llegado a nombrar. Para hacer esta afirmación he considerado las horas establecidas para cada módulo y los contenidos que allí se presentaron.

Continuando con el análisis a la planificación establecida en los distintos módulos, debido al desarrollo adecuado de diversos módulos, se me hicieron más evidente determinados errores en otros. Quiero resaltar la reiteración en las introducciones de los ponentes. Hecho que conlleva una pérdida de tiempo a un sistema pedagógico falto de minutos, y presenta una mala planificación del tutor del módulo correspondiente. Pues manifiesta una falta de coordinación entre los profesores y el tutor del módulo. A veces, acentuada por las propias ponencias que no contienen las nociones más convenientes y provechosas para los alumnos, de acuerdo a las facultades que posee el ponente. Mientras la labor de algunos tutores fue magistral siguiendo la evolución de las ponencias que se presentaban y encauzándolas hacia las necesidades que presentábamos los alumnos, sin embargo otros tutores no consiguieron guiar al ponente para que cubriese determinados contenidos del módulo en cuestión.

Ahora que estoy hablando de los profesores quiero agradecer la enseñanza de aquellos ponentes, que son sólo profesores en estas clases del máster, y que a pesar de ello han conseguido transmitirnos sus conocimientos. Con estas líneas sencillamente pretendo darles las gracias por su esfuerzo.

Creo importante resaltar que tras cada módulo se realiza un trabajo individual. Esta tramitación para finalizar el módulo debe suponer un afianzamiento de los conocimientos obtenidos a lo largo de las clases, aunque este trabajo se ve desestimado porque únicamente se da una puntuación. Es decir, no nos presentan las correcciones, no se nos muestran las carencias o errores cometidos. Impidiéndonos poder mejorar lo realizado o aprender de nuestras equivocaciones.

En referencia al taller de tecnologías, del módulo de "Innovación y experiencias", quiero señalar que sería conveniente aumentar el tiempo dedicado al mismo, y ampliar su contenido a herramientas informáticas que el gestor cultural necesita para planificar, gestionar y ejecutar su labor. Consecuentemente tenemos que afianzar nuestras destrezas y capacidades en las nuevas tecnologías e innovaciones, debido a la relevancia que están tomando las nuevas tecnologías en la aplicación, organización y administración de proyectos culturales.

A continuación, quiero comentaros lo que considero un factor de relevancia, el proyecto. El proyecto tiene dos partes, en el primer año realizamos un diagnóstico y en el segundo año promovemos un proyecto para la institución que diagnosticamos el año anterior. Una idea magnífica que nos hace trabajar en grupo sobre una institución real. La brillantez de esta práctica radica en el afianzamiento del trabajo en equipo, y la elaboración de una actividad que se está ejecutando o se podría llevar a cabo. Promueve colaboración y trabajo entre un grupo multidisciplinar, además de ponernos en contacto con la gestión cultural que se está desarrollando en una entidad concreta.

Pero la formación singular que aportaría esta práctica se ve deteriorada por la metodología seguida. En el módulo segundo se dan unas pautas para afrontar los proyectos de gestión cultural. Un método riguroso, bien definido que proporciona una planificación científica en el ámbito de la cultura. Aquí nos encontramos el problema, en el momento de la práctica del proyecto, este procedimiento, tan bien estructurado, que se nos dió pausadamente, es decir, al mismo tiempo que se va completando una fase y se sugiere la siguiente, se omite, y se dirige siguiendo otro conjunto de criterios más volubles. En esos momentos del trabajo fue cuando nos encontramos que las fases a seguir, que nos habían enseñado, se enfrentaban con las directrices que se facilitan en el instante de la realización del proyecto. Supongo que lo que buscaba el tutor de la práctica, era someternos a una situación lo más verídica posible,

y por este motivo dirigió las tutorías de esta forma, intentando dificultar nuestro trabajo como ocurre en la realidad.

En definitiva, la experiencia ha sido enriquecedora, he aprendido de profesores, tutores y de mis compañeros. Esa amalgama de conocimientos y circunstancias, que me han ofrecido es indispensable para mi futura labor como gestora cultural. Finalmente, quiero darles las gracias al resto de alumnos, porque he encontrado gente estupenda y divertida. Compañeros de clase que muchas veces me aconsejaron como encauzar mis trabajos. Espero seguir reuniéndome con ellos y poder disfrutar de su amistad.

### **Máster Gestión Cultural. Granada.**

*Eva Ponga Santos. Segunda Edición.*

Actualmente trabajo para la Concejalía de Cultura, en el Servicio de Fomento y Promoción Cultural de la Junta de Andalucía. Y aunque fue algo tan "poco universitario" como mis aficiones personales lo que me acercó al oficio de gestor cultural, creo que hace ya años que debería existir una carrera universitaria que forme de manera científica a los gestores culturales. Y es que me parece un tema fundamental el de la preparación y formación de éstos. Pero ¿Por qué vía optar? Existen muchos cursos y masters especializados en áreas concretas, porque es cierto que no es lo mismo gestionar un centro de arte contemporáneo que un teatro y si alguien se encuentra en alguno de esos puestos específicos bien podría servirle la formación especializada en ese sector. Pero no es el caso de los que trabajamos en la administración pública. Y es que analizando las funciones que llevamos a cabo, el perfil para realizarlas y todo lo que debemos conocer, más bien apunta a una especie de superdotado. Uno tiene que estar familiarizado con materias tan dispares como Economía, Historia del Arte y la Cultura, Sociología, si me apuran, Psicología, Marketing y Comunicación, el uso de las nuevas tecnologías y hasta los idiomas. En resumen alguien capaz de comprender el mundo desde un conocimiento general para luego trasladarlo a un discurso específico y concreto.

Fui alumna de la segunda edición del Master Universitario de Gestión Cultural que las Universidades de Sevilla y Granada organizan en colaboración con la Junta de Andalucía. Tratar todos estos aspectos a los que me he referido anteriormente y su carácter semi presencial, lo convierten en un máster casi perfecto para los trabajadores del sector, de esta manera entre los alumnos de cada edición hay porcentajes bien repartidos de estudiantes recién graduados, trabajadores bastante expertos, -como era mi caso- y otros que llevan años en esto.

Bajo mi punto de vista, ahí es donde radica uno de los handicaps de

la formación de este master: en las experiencias personales de sus alumnos. Es como una gran coctelera, donde se unen las nuevas generaciones de gestores culturales, procedentes de muy diversas carreras universitarias, (la mayoría de ellos trabajando en el sector privado, con proyectos propios) y los "elefantes" de la gestión, los que trabajan para el sector público con una profunda convicción democrática, que nos enseñaron que los "gustos" personales no son el elemento clave para elaborar una programación.

Y justo ahí, es donde radica también la dificultad del mismo. En lo complejo de abarcar todos estos contenidos y sobre todo dar las claves y herramientas de actuación que sirvan para ser aplicadas de una manera eficaz en los diferentes sectores de la gestión cultural, en los que trabajan o trabajarán una vez finalizado el máster: administración pública, gestión privada, empresas, artistas en todos sus formatos, asociaciones culturales, fundaciones. Es cuanto menos, una apuesta difícil.

Entre sus módulos, los hay tan genéricos como las políticas culturales, el proyecto cultural, los equipamientos culturales o la cooperación cultural y tan concretos como la gestión del patrimonio, de las artes escénicas y la música, de las artes plásticas y audiovisuales o de las letras y el fomento de la lectura, tratando a su vez temas transversales tan importantes como marco legal y bases jurídicas, economía y financiación o marketing y comunicación.

Los métodos empleados para impartir estas materias tienen sus más y sus menos. La parte positiva es que incluyen ponencias, clases magistrales, debates, visitas a equipamientos, conferencias, presentación de proyectos concretos. Lo menos positivo viene dado, por un lado, por el carácter "semi presencial" del master. Sólo una semana al mes sirve para concentrar todos estos contenidos y uno termina saliendo de allí con una especie de indigestión cultural que tarda en asimilar. Teniendo en cuenta que es dentro de esas mismas semanas presenciales donde a la vez se exponen los temas y se debaten, es complicado para el alumno más inexperto, participar en estos debates sin haber digerido la información y sin haber tenido tiempo de revisar la documentación y las lecturas recomendadas. Siempre pensé que hubiera sido de un orden más lógico, exponer una materia, entregar el material y permitir ese mes de reflexión sobre el tema para iniciar la semana siguiente con un repaso del mismo en forma de debates y ruegos de preguntas que facilitaría su asentamiento de una manera "natural". Así uno no tendría la sensación de estar participando en una carrera de fondo, donde solo unos pocos -siempre los mismos- conseguían llegar al final. Y por otro lado, en el hecho de que no todas las exposiciones de los temas fueron igual de amenas y productivas. Algunas de ellas, eran digamos, de "solo lectura", algo que todos los que estábamos allí podríamos haber hecho por nosotros mismos. Y desde luego, algo que los directores-coordinadores

del Master deben tratar de evitar por todo los medios, el tedio y la sensación de perder el tiempo que produce escuchar a un profesor (que se supone comunicador de contenidos) como una cabeza parlante de un telediario matutino.

Por lo general, las ponencias y conferencias sobre cada módulo, fueron interesantes en cuanto a que transmitieron las experiencias y reflexiones de expertos en cada sector de la cultura, aportando a su vez, claves de actuación y sobre todo, de no actuación, muy útiles en el día a día de este oficio. Pero en el carácter de "personales" que tenían dichas exposiciones, hay implícito, a mi parecer, un peligro, y es que tratan el tema desde la óptica de un ámbito muy concreto. Es algo como "esto sucede en mi entorno y así lo he afrontado". Es enriquecedor y extrapolable al ámbito particular de cada uno de los que estábamos allí, pero también era algo muy frecuente, que tras esta ponencia, viniera otra que terminara planteando lo mismo desde un prisma radicalmente contrario. Esto, lejos de enriquecer, crea confusión. Y si es cierto, que si en lugar de "estudiantes" hubiéramos sido expertos, todas estas opiniones contrastadas habrían servido para desmontar o afianzar la propia, pero cuando se trata de formar, no me parece el método adecuado.

Como dije al principio, lo mejor son las experiencias personales, y siempre hubo un espacio para la exposición de las vividas por algunos de los alumnos del master. También para la presentación de importantes proyectos ya consolidados como el Festival de la Música de Granada, el Festival de Jóvenes Realizadores, la Gestión del Museo de Arte contemporáneo José Guerrero, la red de Centros Cívicos llevada a cabo en el País Vasco, el Teatro Alhambra, la casa-museo de Federico García Lorca y un largo etcétera con una dedicación e implicación pasmosas por parte de sus agentes, desgranándonos todos los detalles de su creación, planificación y gestión. Todo un lujo, sin lugar a dudas.

Y como colofón un trabajo-proyecto en equipo destinado no solo a evaluar nuestra formación en el master, sino a poner sobre el papel las técnicas aprendidas, que entiendo que era el objetivo final del mismo. Eso y la posibilidad de unas prácticas en equipamientos culturales andaluces, esencial para contrastar las teorías aprendidas con la realidad más dura de cada territorio (Políticas culturales nefastas o inexistentes, problemas económicos, instituciones desorganizadas u organizadas según los intereses de algunos -políticos o altos técnicos-, públicos totalmente desatendidos, etc.).

Desde aquí y para terminar, haría una propuesta en torno a la utilidad práctica del Master y esta sería proponer a la Junta y desde ésta a FAMP, que la titulación del mismo se tenga en cuenta especialmente cuando se evalúa los méritos de los aspirantes a plazas de gestores culturales en Andalucía. El Máster como cualquier título de enseñanza re-

glada y oficial debería ser exigido para alcanzar determinados niveles en puestos de gestión cultural en la administración pública.

### **El Master de Gestión Cultural, Teatro, Música y Danza del Instituto Complutense de Ciencias Musicales y Sociedad General de Autores.**

*Nani Soriano. Octava promoción.*

A toda mi combativa promoción y en especial a Vitor Belho, Mikel Bilbao, Jesús Clavero, Sole Fernández de la Mora, Ana Gómez, Toñi Hernández, Leticia Martín, Marieta Sánchez y Javier Torres.

A toro pasado, mi impresión y unas reflexiones.

Analizar las consecuencias e impresiones, los aciertos o no, tanto personales como profesionales después de haber pasado por un Master de Gestión Cultural, es una tarea algo costosa. Implica una vuelta a la situación anterior y vivenciar el tiempo transcurrido, el esfuerzo personal y las consecuencias de ello, que sin duda son innegables y con ellas sobre todo la madurez alcanzada.

El negar que mi visión de la profesión y del sector cultural en el que desarrollo mi trabajo profesional sufrió un cambio muy significativo sería sin duda faltar al gran regalo que me hicieron grandes profesionales vinculados a este máster, que dejaron huella en todos nosotros, como Víctor F. Blanco que nos hizo comprender la economía a través del mundo cultural, o Emilio Casares, que ejerció al máximo su capacidad de juicio crítico, o Arturo R. Morató, que nos hizo aprehender la sociología, todo un lujo, o los exigentes Fátima Anllo y Miguel Verdú éste último portador de su espectacular archivo de espacios escénicos, éstos entre muchos otros que por seguro no quedarán en el olvido aunque nos diese sólo un par de clases, como, por ejemplo, Miguel Valiente. A título muy personal recuerdo en especial una clase de Ángel Medina Álvarez, catedrático de Historia de La Música de la Universidad de Oviedo, excepcional, transformadora, artísticamente concebida y magistralmente expuesta.

Sin duda cumplieron la máxima de un pedagogo, abrir puertas al conocimiento. A partir de ahí la evolución de cada alumno viene determinada por él mismo.

Pero, dicho esto, por otro lado debo en estas líneas mantener la distancia suficiente para poder observar y diagnosticar los errores, desde una crítica constructiva.

Para empezar, el modelo pedagógico que sigue siendo predominante es la dialéctica profesor -gran contenedor de materia- que se trans-



mite a un alumno receptor, el cual debe apresar todo ese conocimiento en el mínimo tiempo posible, eso sí, dulcificado por algunos instrumentos informáticos que hacían más llevaderas las sesiones. Sufrimos el síndrome power point - parece impensable hoy dar una clase sin el singular personaje del puntero- y eso, en el mejor de los casos, se apoderó dos años de nuestras vidas. Dos años, con jornadas maratónicas de 8 horas diarias, en viernes y sábados, en fines de semana alternos, de octubre a junio, para que pueda ser compatible con la vida laboral y posibilitando de esta forma la asistencia desde las diferentes regiones españolas.

Estos condicionantes propician una de las mayores riquezas del master, la diversidad de su alumnado. Proviene de muy diferentes ramas académicas y además la gran mayoría son profesionales en activo que al ser afines al mundo de la cultura profesan a su vez intereses de lo más variado. Proceden no sólo de casi todas las identidades culturales de nuestro país si no de diferentes nacionalidades, tanto europeas como iberoamericanas incluso asiáticas y africanas, con lo cual ya, de por sí, este contexto humano conforma un entorno multidisciplinar, multicultural e intergeneracional único. Creo que en gran medida, como todo aquello que ya se posee, ni se valora ni se explota todo lo que se debería, pero que influye sí, y mucho, afortunadamente.

Muchas asignaturas, muchas y variadas, treinta y tres profesores trabajan en este Master, además de los veinticinco profesores colaboradores o ponentes, profesionales del mundo de la cultura o de la empresa que van variando dependiendo de cada edición. Alrededor de 60 profesionales se dedican a formarnos con un carácter muy específico en la Gestión de las Artes Escénicas y un esquema troncal sostenido en la mayor parte por las asignaturas del Área de Empresas, desde Marketing y Comunicación, Organización de Empresas, Contabilidad, Gestión financiera, etc.

Sin duda la iniciativa privada tiene mucho peso en la concepción de este Master debido a la implicación de la Sociedad General de Autores de España (SGAE), en la cual existe un módulo específico sobre legislación cultural y derechos de propiedad intelectual, magistralmente impartido por Pablo Hernández Arroyo, Director de los Servicios Jurídicos de dicha institución. Pero a la vez este eje de carácter eminentemente empresarial, tan diferenciador y necesario con respecto a los otros másteres existentes, era el que más críticas recibía por parte del alumnado, y es que nos resultaba demasiado conceptual y poco aplicable a los mundos en los que nosotros estábamos envueltos, al conocimiento nulo del que partíamos en materia empresarial y como no: a la realidad del sector de las hoy llamadas "industrias culturales" denominación en alza por muchas entidades ministeriales y autonómicas que maquilla una realidad muy precaria en la gran mayoría de los casos.

La distribución de las materias en las planificaciones anuales estaba más bien pensada a la conveniencia de contar con los profesionales en cuestión, de reconocidísimo prestigio, que con respecto a la formación esencial del alumno. Y ese es otro error, creo que, aunque se haga un planteamiento exquisito del proyecto curricular, la planificación temporal no es menos importante, incluso puede ser crucial para la comprensión global de esquemas complejos, como en el caso de los sistemas organizativos o la gestión estratégica y dirección financiera, etc., pues insisto que este mundo es el absolutamente más alejado a nuestras vidas e intereses, y además se concibe como un sistema interrelacionado que exige una visión muy clara del conjunto. Por todo ello las clases de estos temas empresariales al distanciarse demasiado entre sí propiciaban una constante desazón en el alumnado al intentar nuevamente sin éxito encajar el intrincado puzzle de los diferentes conceptos, tan novedosos para nosotros, que quedaban diseminados en el tiempo sin haberlos podido aprehender.

Y se echaba mucho de menos la realización sistemática de casos prácticos concretos, de análisis de proyectos, con presupuestos reales y tangibles, en cuestiones relacionadas con la empresa especialmente, con los sistemas operativos y organizativos, análisis financieros, soluciones a problemas concretos, etc., como si de un MBA se tratase, pero con la especificidad del sector cultural, de calidad, quizás de élite, sí, ¿por qué no? ¿Es soñar demasiado?

Teoría de la gestión cultural en sí misma y no tanta clase especializada. Muchas horas de Historia del Teatro, de la Música o de la Danza, contrastaban con la ausencia de clases de gestión concreta de cada una de las especialidades. Es decir ¿qué debemos de hacer para que podamos gestionar danza, o teatro o música?. No creo que sea competencia de un Master de este tipo formar directores artísticos, sino gestores y gerentes que aglutinen equipos eficientes y eficaces para levantar un proyecto. Y aunque veo indispensables algunas clases de repertorio de las diferentes áreas, debería ser con un carácter muy contemporáneo sobre el panorama actual de creadores, artistas, compañías de prestigio, propuestas innovadoras, nuevas tendencias, etc etc, que indiquen cómo empezar y dónde acudir si necesitamos crear algo en algún área concreta en la que no seamos especialistas. Y ello desde el análisis de las programaciones nacionales e internacionales. Porque a estas alturas empezar a dar las fiestas ditirámicas en historia del teatro resulta, francamente, desalentador. Y es que desde un máster se deben generar profesionales para el futuro, y el mundo cultural es el mercado que evoluciona a un ritmo mayor y que genera más vías nuevas de desarrollo a las que quizás no llegamos si quiera a acercarnos por los modelos obsoletos y los cajones estancos en que nosotros situamos las artes escénicas. ¿Es posible que ninguno de los másteres existentes de la actualidad profundice en la gestión de las artes escénicas contemporáneas,

con la dificultad que genera el diferenciar el polvo de la paja, de las artes de calle, del performance, de las artes urbanas y de la aplicación y mixtura que conjuntamente con las artes plásticas y las nuevas tecnologías de la imagen están conformando y demandando un nuevo escenario? Quizá sería más certero empezar a hablar de la gestión cultural de las artes en vivo. Quizá tendríamos que planteárnoslo.

Por otro lado, bien es cierto que un proyecto cultural se debe entender como una empresa pero, de cara a nuestra formación, habría que preguntarse cuál es el mayor nicho de empleo de un gestor cultural especializado en artes escénicas: ¿la empresa privada o la empresa pública?

Pocas empresas privadas hay en el sector de las artes escénicas con la fortaleza suficiente como para absorber y necesitar gestores culturales. Por ello debía pensarse bien si no merece la pena equilibrar un poco la balanza y desentrañar para el alumnado la madeja institucional y burocrática de la cultura a nivel local, autonómico, ministerial y por qué no europeo e iberoamericano. Al fin y al cabo estamos condicionados a trabajar con, desde y para tanto el ámbito privado como para el público. Cada vez el entorno cultural es mas multidisciplinar en interrelacionado fiel reflejo del entorno político y social en el que nos encontramos y al marco que avanzamos en el futuro.

O también habría que pensar antes de todo:¿Qué entendemos por gestor cultural? Y así podríamos formar los profesionales que necesitamos.

Y si reflexionamos un poco, nos encontramos con que la profesión se ha edificado a través de un gran cajón contenedor de diferentes oficios relacionados con el sector cultural, al que había que dignificar profesionalmente, y ese quizás fue el sentido de las primeras promociones que salieron tituladas, personas que ya trabajaban o llevaban tiempo haciéndolo y que deseaban certificarse académicamente en el sector y además promocionarse profesionalmente, cosa perfectamente loable, pero creo que ha llegado el momento de dar pasos hacia delante diferenciando claramente las funciones que deben implicar o no nuestro trabajo. Y más cuando las nuevas tendencias en el mundo empresarial demandan a gestores culturales como base de las organizaciones empresariales más innovadoras sin que operen éstas necesariamente en el sector cultural ni del ocio. gestor cultural no es todo aquel que opera con herramientas artísticas. No es aquel que hace productos artísticos. No es un empresario teatral, ni un productor. Ni un responsable de comunicación de un teatro. Aunque en la realidad se puedan compatibilizar funciones o se tengan que asumir las mismas tanto en la empresa privada como en la pública. Que un gestor debe de saber de todos estos oficios, no deja género de duda, como cualquier gerente que se pone al frente de una unidad de negocio, debe conocer los procesos y

procedimientos de su estructura empresarial pero éstos no deben ser el cometido final de su trabajo.

Un gestor cultural debe ser aquel que, tanto para la industria pública como para la privada, genere con los diferentes agentes culturales, o no necesariamente, que ya existen en el mercado, tanto públicos como privados, un producto inequívocamente nuevo para el territorio en el que opera, generando riqueza en el amplio sentido del término sin perder nunca los objetivos finales para los que trabaje, dígame imagen social, política cultural, desarrollo económico y social o responsabilidad corporativa. Lo mismo da. Es decir, que tenga visión cultural para el entorno que lo sostiene. Y, evidentemente, para ello se deben tener las dotes de liderazgo y las capacidades de implementación que el proyecto requiera. Se sepan analizar datos, crear equipos de trabajo, planificar estratégicamente, conseguir la financiación y el patrocinio, controlar la gestión presupuestaria.. y un largo etc. Es gestión y gestión sin duda es el mundo empresarial, con las especificaciones propias de cada sector.

Y es que creo firmemente que si nuestra labor es gestionar en cierta medida lo intangible, tanto más sólidos deben ser nuestros conocimientos y nuestra capacidad gestora en los actuales entornos.

¿Somos capaces después de cursar nuestra maestría de crear un proyecto cultural, desarrollarlo y ponerlo en pie? Y aún menos, ¿Sabríamos gerenciar un complejo cultural o un teatro, a todos los niveles, con lo que ello implica, personal, presupuestos, procedimientos, programación, comunicación, etc.? Si esto no es así ¿De qué estamos hablando? ¿Para qué puestos se nos está formando? Éstas, creo a mi modesto juicio, deberían ser las pautas mínimas.

Y propongo, a colación con lo anteriormente expuesto, reflexionar con respecto a las prácticas obligatorias que se desarrollan en la gran mayoría de los masteres existentes, su adecuación o no a nuestra formación. Actualmente son recibidas por multitud de pequeñas y medias empresas del sector e incluso por algunos organismos oficiales como mano de obra barata o absolutamente gratuita, encima altamente cualificada a la que se le puede pedir casi cualquier función. Se desarrollan, de esta forma, año tras año con coste cero, trabajos específicos concretos los cuales proporcionan pocas experiencias útiles para el crecimiento profesional y sin ninguna posibilidad de desarrollo en la organización para la cual se hacen. Creo que en ese aspecto debíamos ser más serios y más consecuentes, pues en el mundo de la cultura la precariedad laboral parece ser una consigna, sobre todo en las entidades privadas. Ninguna escuela de negocios con prestigio vería apropiado que un alumno suyo hiciese las prácticas en la caja de una sucursal bancaria; pues aquí debería ser lo mismo. Y es que he conocido compañeros de

profesión con varias licenciaturas y algún doctorado, además del master en cuestión, llevando papeles administrativos de un lado a otro, altas y bajas de seguridad social, cómo prácticas de su maestría.

Hay que decir que actualmente en el nuevo programa curricular del Máster en Gestión Cultural ICCMU- SGAE 10ª promoción parecen haberse subsanado algunas de las reflexiones que planteo y aunque desconozco las impresiones del alumnado durante su desarrollo, me imagino que por la mano que mece esa cuna el resultado será cada vez más exigente.

En conclusión, se hubiese necesitado la vertebración de todo el planteamiento curricular con el fin de un máximo aprovechamiento, un sistema pedagógico menos academicista y más profesional, más efectivo y eficiente que potenciase el análisis, el diagnóstico y posibles soluciones a los problemas detectados de proyectos específicos concretos, tanto como de políticas culturales o intervención cultural. Con el consiguiente desarrollo y conocimiento de herramientas de gestión propias tanto del mundo empresarial como aplicables y orientadas a la gestión de políticas públicas. Y es que a veces tal y como decía Vladimir Holan "No vemos lo que no está oculto". Esta metáfora es algo más que una paradoja aparente y podemos usarla en el sentido de que a veces, más de las que suponemos, necesitamos de herramientas para ver lo evidente. O sea, que las causas y orígenes de los problemas existentes en los desarrollos curriculares están ahí, a la vista y son tan claras que se confunden con la realidad y necesitamos de una reflexión profunda y de instrumentos que ordenen esa realidad para poder ver lo que no está oculto.

Para finalizar y como despedida deseo acordarme del maestro, pese a su juventud, Luis G. Iberní, gracias a él desentrañamos el complicado y elitista mercado de la música clásica. Mi más entrañable recuerdo.