

# La formación en gestión cultural en Iberoamérica:

## reflexiones y situación

Alfons Martinell Sempere



## 1 Introducción

Las reflexiones, opiniones y propuestas de este documento reflejan algunas de las aportaciones realizadas en el proceso de creación e implementación de la Red IBERFORMAT de Centros y Unidades de Formación en Gestión Cultural de Iberoamérica.

Recopilan aspectos tratados en diferentes encuentros: II Campus de Cooperación Cultural Euroamericano realizado en Cartagena de Indias (Colombia 2001), Reunión de Centros y Unidades de Formación en Gestión Cultural celebrada en Antigua (Guatemala) en el año 2002, I Seminario de Formación de Formadores en el campo de la gestión cultural (México 2003) y el II Seminario de Formación de Formadores en el campo de la gestión cultural (Chile 2003), todos ellos convocados por la Red de Centros y Unidades de Formación en Gestión Cultural IBERFORMAT con el apoyo de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), la Fundación Interarts, UNESCO y otras instituciones.

Este documento de síntesis, presenta una visión sobre el estado de la cuestión del tema de la formación en gestión cultural en el espacio iberoamericano. De la misma forma se presentan contribuciones y datos recopilados por la red IBERFORMAT a lo largo de estos últimos años que constituyen un esfuerzo de visibilidad de esta acción formativa tan importante en el campo del desarrollo cultural y la implementación de políticas culturales diversas y democráticas.

Nuestro esfuerzo se ha orientado a disponer de información sobre la situación de la formación en gestión cultural en Iberoamérica con la intención de superar el aislamiento local y fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias. En estos encuentros se ha abierto un debate sobre la denominación de gestión y otras formas de definir esta función profesional de acuerdo con experiencias

muy diferentes y con gran arraigo. Por otro lado la reflexión sobre los perfiles profesionales y niveles académicos de la gestión cultural nos ha evidenciado la gran diversidad de realidades y situaciones, así como el gran valor de formaciones de promotores y agentes culturales que, desde diferentes instancias sociales, han realizado una labor fundamental para el mantenimiento y desarrollo de formas culturales.

Estas reuniones han fomentado la reflexión sobre las estructuras y metodologías de la formación en gestión cultural para desarrollar un mayor intercambio y crear condiciones para programas de cooperación nacional e internacional en la formación. Finalmente IBERFORMAT quiere aportar en este documento sus interrogantes y preocupaciones con la intención de fomentar una investigación aplicada en este campo, capaz de poner a disposición de los centros más información y contenidos para mejorar su acción a nivel de proximidad y a nivel internacional.

## 2 Estado de la cuestión de la formación de gestores culturales en el espacio iberoamericano

Las diferentes iniciativas de encuentros de formadores en el campo de la gestión cultural coinciden con una expansión de las ofertas formativas de acuerdo con diferentes realidades y sensibilidades. Se constata la evidencia de una cierta dispersión y lectura sobre la gestión cultural, y la necesidad de encontrar referentes comunes con los elementos desencadenantes para la creación de redes impulsadas por organismos multilaterales u organizaciones supranacionales. En este marco IBERFORMAT intenta responder a estas dinámicas en el espacio iberoamericano.

Los encuentros de IBERFORMAT evidencian la necesidad de avanzar en un proceso de autoformación de formadores que refuerce el sector y como un factor del incremento del capital humano para la gestión cultural en el espacio iberoamericano, el cual viene en ascenso, pero con desarrollos desiguales.

Existe la necesidad de fomentar la formación en gestión cultural en cada uno de los países de acuerdo con las necesidades locales, sus antecedentes y realidades, pero sin perder de vista el sentido de la cooperación internacional y el intercambio de experiencias.

La circulación de reflexiones, manuales y saberes en el campo de la gestión cultural es aún incipiente. Por ello, se requiere compendiar y sistematizar mejor las experiencias acumuladas, por cuanto la gestión cultural, en el momento actual, tiene a su favor insumos importantes que se encuentran desordenados y desestructurados por la forma que se ha desarrollado este sector.

Los antecedentes, para algunos países de la zona, surgen de los procesos de intervención cultural con una mirada desde la promoción y participación de los procesos de las culturas populares y la necesidad de atender el sector cultural contemporáneo de forma cualificada y competitiva. Las prácticas en estas formaciones especializadas se inician en seminarios, cursos y encuentros sobre gestión cultural, y avanzan actualmente hacia la consolidación de ofertas a nivel profesional, con la promoción de diplomados y el diseño de cursos de postgrados y estudios de pregrado o licenciatura en desarrollo.

Un factor importante de la conformación de las líneas de formación, surge del desencuentro entre el hacer y la financiación de actividades de tipo artístico-cultural, que se hicieran bajo un criterio técnico y ponen en evidencia la debilidad de las herramientas técnicas de gestores, artistas e interventores culturales para impulsar desarrollos

a largo plazo. Se destacan en este proceso: la poca comprensión de la política cultural en sí misma como alternativa de desarrollo, la necesidad de calificación del sector cultural y su aporte definido a las transformaciones sociales que requieren los entornos. Ello evidencia la falta de visión estratégica y de diálogo entre lo público y lo privado.

En algunos casos, los programas formativos surgen por el interés de algunas universidades en formar a responsables de las áreas de extensión universitaria, definiendo una oferta en el nivel de lo no-formal que acoge una demanda importante del sector externo y que agrupa promotores independientes. Sin embargo, el perfil de los docentes es deficiente, así como su sistematización y calificación académica. Preocupa la reducción de los recursos humanos de los programas de extensión universitaria, lo que lleva a la pérdida de un capital acumulado en este ámbito.

Otros países presentan todavía un nivel muy incipiente en ofertas de formación en gestión cultural, por medio de talleres para promotores culturales de casas de cultura y profesores de enseñanza artística, debido a que la necesidad de este tipo de formación no se considera prioritaria. Sin embargo, existe una presencia importante de gestores y acciones culturales que provienen de las iniciativas individuales.

La necesidad de formación en gestión cultural también surge de los procesos de descentralización a nivel regional o local. Hasta la fecha se han realizado algunos esfuerzos con cursos iniciales en los que los centros de educación superior comienzan a prestar atención. Se tiene, entonces, la percepción de que los programas de formación deberían dar solución a necesidades de sostenibilidad en doble vía, incorporando lo cultural como una necesidad del sistema social. Las universidades comienzan a mostrar interés y el tema de la rentabilidad sigue sien-

do el factor de complejidad en el diseño y oferta de este tipo de programas.

Otros países han consolidado un sistema de formación en la gestión cultural apoyado en la dinámica de la red de centros provinciales. En este sentido, se trabaja en dos niveles: la formación de



gestores para atender la dirección y orientación cultural de instituciones, y en segundo lugar, los gestores que trabajan en las bases para la intervención cultural barrial y comunitaria. Estos programas se han dado con base en lo formal y en el nivel de diplomados preparándose así para ofrecer una licenciatura en gestión cultural. Existe en ellos una política cultural cuyo eje es promover un proceso de formación integral que beneficie el desarrollo cultural.

Otras dinámicas se deben a la acción de las Facultades de Artes, Ciencias Humanas y Sociales preocupadas por los problemas del campo cultural que han intervenido en el sector, ofreciendo programas de formación en gestión cultural. Recientemente se ha abierto un debate sobre la conveniencia de una formación en pregrado que tiene defensores

y detractores dependiendo del enfoque y la realidad contextual. No obstante, los avances de la formación en gestión cultural aún tienen dificultades para consolidarse entre las dinámicas locales, las instituciones públicas y privadas y los programas formales e informales.

En algunos países, se ha implantado un sistema totalmente informal con la aplicación de las prácticas que convocan la intervención y la animación cultural, ligado de forma prioritaria a la participación de los creadores y a programas para directores de casas de cultura, buscando niveles iniciales de capacitación en la orientación de planes y programas de desarrollo y gestión pública para la cultura. El proceso es bastante joven y está comenzando a convocar distintas instituciones del sector, como ONGs e instituciones de patrimonio y otros campos específicos. Un factor de inquietud es la falta de políticas claras que permitan apropiarse del valor que la diversidad en sí misma provee al sector, y se destaca la presencia y apoyo en la acción local, aunque con manejos muy empíricos de la gestión cultural.

Se dibuja así en Iberoamérica un panorama que va desde la ausencia de oferta universitaria de formación en gestión cultural hasta la formación en gestión cultural como complemento de otras carreras. En el campo de la formación reglada en la enseñanza superior existen diferentes situaciones como: universidades que sólo recientemente se hacen cargo de la formación, pero no en forma institucional sino por el empuje de individuos que personalmente asumen la cuestión; universidades que desconocen o no comprenden la necesidad del pregrado o de flexibilidad de requisitos de ingreso, cuando un mínimo porcentaje de los funcionarios públicos está en condiciones de acceder a un postgrado o universidades con estructuras rígidas que dificultan la adecuación de los

diseños curriculares a las nuevas necesidades de formación.

En este primer abordaje podemos presentar las siguientes conclusiones:

1. Existe una expectativa generalizada ante los cambios, trascendencia y crecimiento del sector cultural.

2. Parece que el mismo sector no manifiesta y explicita la necesidad de consolidar los procesos de formación como elemento para asumir los cambios y complejidades que sufre la gestión cultural.

3. La acción cultural se constituye más por elementos empíricos, que por una base académica disciplinar desde la gestión cultural, aunque a posteriori es el mismo sector el que reconoce e identifica las necesidades de profesionalización.

4. Se reconocen grandes aportes en el acercamiento entre la práctica y lo académico en la consolidación del campo formativo. Se constata que las universidades no son los únicos agentes en la revisión de las debilidades y calificación de la oferta formativa con una mayor identificación de la demanda potencial y contextual.

5. Se hace necesario definir la participación de los organismos públicos en la responsabilidad de la orientación de la política. Las universidades tendrán que comprometerse con las ofertas y la inserción de la gestión como campo disciplinar, con sólida base académica, anclando la certificación y acreditación de sus ofertas y la definición de los distintos niveles en la oferta académica.

6. En la oferta cultural la procedencia es diversa y acoge otras disciplinas y experiencias fundadas en la sociedad civil y en las necesidades locales que no puede obviarse en el discurso de las políticas culturales para la formación en gestión cultural y, por último,

7. Existe un aumento importante de la demanda de formación en gestión cultural por la transferencia de competencias y funciones a los gobiernos locales.

### 3 La formación de gestores culturales en el marco de las políticas culturales

La profesionalización de la gestión cultural se genera por diferentes variables. Una de ellas es el dinamismo del propio sector, sus agentes y los creadores como resultado del aumento y variedad de actividades. Por otro lado, se debe a la influencia de políticas culturales de las Administraciones públicas que al intervenir más en la acción cultural crean un nuevo encargo social profesionalizador en el sector. Pero uno de los factores que ha provocado un cambio más importante en las últimas décadas, ha sido la confluencia del dinamismo entre políticas culturales públicas, iniciativa privada y el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil o del denominado tercer sector.

La evidencia causa-efecto entre políticas culturales, acción de los agentes y profesionalización en la gestión cultural, no excluye la poca atención que las políticas de desarrollo cultural han dedicado a la formación y creación de un capital humano o recursos humanos capacitados para estas nuevas necesidades. Con esta afirmación se pretende manifestar que, salvo algunas excepciones, las políticas culturales no han contemplado entre sus principios estrategias formativas potentes, permitiendo una consolidación de la formación en gestión cultural como campo propio. Quizás ésta es una de las causas de la dificultad de continuidad y normalización de este sector social.

Los contenidos y estrategias de implementación de las políticas culturales públicas, cuando han existido de forma explícita en muchos países, se han caracterizado por una intervención en la formación en gestión cultural en un enfoque muy general, más cerca de la organización de eventos formativos que a políticas formativas a mediano y largo plazo.

En algunos casos las políticas culturales han ejercido una acción directa de formación de gestores culturales asumiendo, en sus estructuras y organizaciones, programas formativos permanentes y consolidados. Pero en la mayoría de estas políticas, en el espacio iberoamericano, únicamente identificamos intervenciones de apoyo, becas o subsidios intermitentes a las instituciones que asumieron esta función formativa, sean universidades u otros tipos de organizaciones.

La coordinación, a nivel local nacional, de la oferta formativa en gestión cultural es muy poco remarcable aunque últimamente se ha avanzado mucho en algunos países con la institucionalización de plataformas o sistemas de interlocución para llegar a acuerdos básicos sobre las necesidades de responder de forma coordinada a fin de fortalecer el sector.

Se constata que la ruptura producida por los gobiernos autoritarios resulta clave en la región para comprender el lugar de la cultura y su relación con los movimientos sociales (cfr. Chile, Argentina, Brasil, Uruguay).

La inexistencia de formaciones estables y reconocidas ha dificultado la consolidación y reconocimiento social de las profesiones de la gestión cultural. Este hecho es debido a diferentes factores externos e internos que pueden explicar la realidad actual. En primer lugar se ha de recordar que una parte muy importante de la profesionalización en la gestión cultural es muy reciente y responde a dinámicas de los últimos años. Por otro lado, el sector cultural, y más concretamente las funciones de la gestión cultural, son muy variadas e integran muchos perfiles con una alta influencia del entorno y de la realidad política, territorial y socioeconómica. Una tercera variable la podemos observar en la propia morfología de la gestión cultural, la cual identifica que para gestionar se requiere más una

proximidad al hecho cultural, el gusto por lo artístico y apreciar los valores de la cultura, que disponer de competencias y capacidades técnicas adecuadas. Lo anterior nos conduce al principio de voluntad, o mejor, de buena voluntad en lugar de la excelencia técnica. Otra explicación la podemos encontrar en el carácter pluridisciplinar de la gestión cultural, que la hace difícil de inscribir en las estructuras académicas o disciplinas clásicas. Esto explica la gran variedad de departamentos, facultades, escuelas, centros, etc., que organizan estas formaciones. Estas estructuras únicamente han reaccionado, en algunos sectores académicos, ante el hecho evidente de una realidad social, económica y laboral a la que podrían dar respuesta desde sus campos conceptuales. Por último, se constata cómo la emergencia de la gestión cultural, tal y como la entendemos en la actualidad, es el resultado de la acción de diferentes actores culturales (ministerios, municipalidades, empresas, organizaciones civiles, etc.) con estrategias y necesidades diferentes.

A pesar de estas consideraciones, la formación en gestión cultural es el fruto del desarrollo de nuevas políticas culturales que ya no dependen exclusivamente de la acción de los organismos públicos, sino de una gran sinergia de los diferentes agentes culturales que inciden en el desarrollo del sector cultural. Asimismo, se señala que, en algunos lugares, las acciones y prácticas culturales promovidas por el municipio son fundamentales, ante la ausencia de iniciativa privada y la inercia de la sociedad civil.

Surge entonces la importancia de la transversalidad de la gestión cultural en dos sentidos: incluyendo no sólo el “sector cultura” sino también las áreas de educación, salud, vivienda, comercio, industria, etc. y favoreciendo el trabajo conjunto entre sectores del Estado, la sociedad civil y el mercado.

#### 4 La denominación de gestión cultural u otras formas de definir las funciones profesionales

El progresivo uso del concepto de gestión cultural, para denominar estas funciones, no está exento de debate entre las diferentes tradiciones locales y nacionales como las interpretaciones sobre su significado. En los encuentros de la red IBERFORMAT se ha intentado respetar y analizar las denominaciones de esta función a la vez que encontrar un cierto consenso capaz de presentarnos socialmente sin equívocos.

En primer lugar hemos de mantener una mirada abierta sobre la consolidación de la gestión cultural, que responde a procesos graduales de profesionalización y a un encargo social producto de las políticas culturales públicas y el crecimiento del sector cultural en diferentes ámbitos (privado y asociativo). Estos procesos han generado nuevas necesidades de perfiles profesionales, consolidándose en base a unas prácticas y unos modelos de intervención cultural existentes, los cuales se ven ampliados por el propio proceso y por una evolución muy rápida de los escenarios culturales. No podemos olvidar los diferentes ritmos de desarrollo del sector cultural en cada país, región o ciudad y la emergencia de necesidades formativas diferentes.

La utilización del concepto de gestor cultural no pretende anular otras denominaciones usadas con frecuencia en algunos contextos (promotor cultural, animador cultural, dinamizador cultural, etc.) sino fomentar una cierta convención sobre unos perfiles profesionales de la intervención en el sector cultural. Algunos pueden leer que en estas nuevas denominaciones, surgidas de nuevas profesiones, se pretende contraponer un discurso más comunitario a un planteamiento más técnico y en este debate consideramos conveniente aportar algunas consideraciones.

La cuestión de la denominación se presenta como algo complejo. Aparece la dicotomía entre “gestión cultural”, por un lado, y “promoción cultural”, por el otro. Con ciertos matices, la “animación cultural” se asimila a la promoción y algo similar sucede con la “administración cultural” respecto de la gestión, aunque también se las concibe como algo distinto. Con todo, esta dicotomía gestión/promoción, coexiste con la idea de que el gestor cultural debe ser un animador cultural.

Cabe consignar que en algunos países la denominación “producción cultural” funciona como un sinónimo de gestión cultural (cfr. Chile, Brasil). En Brasil las leyes de incentivos fiscales instalan la figura del productor cultural, vinculada a los aspectos ejecutivos y de marketing, aunque la noción de gestión está más ligada a lo estratégico. En Chile, si bien desde el Estado se instituyó el concepto de gestión cultural, los programas formativos recurren a apelaciones diversas.

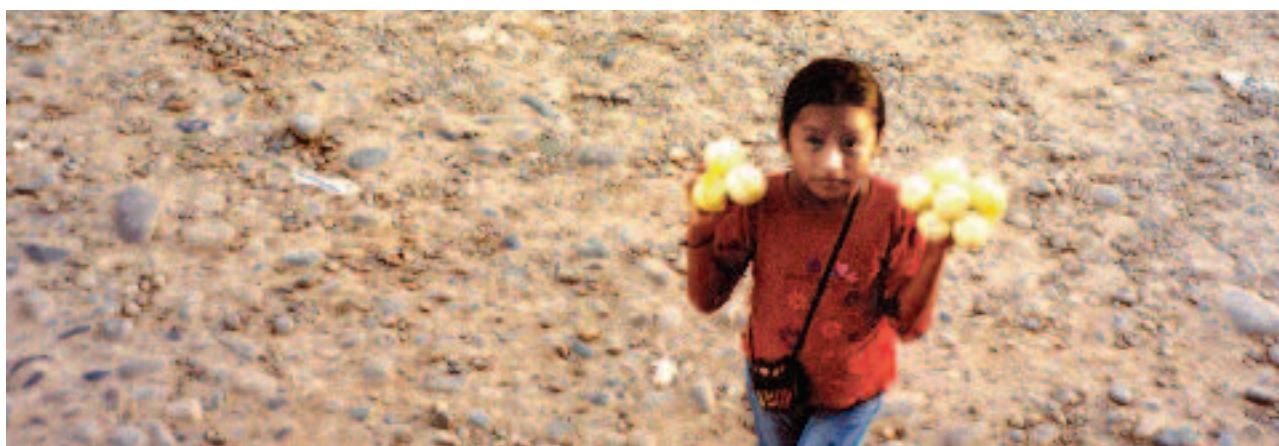
El concepto de gestión puede abarcar muchas lecturas y posiciones, pero su utilización en algunas nuevas profesiones (gestión ambiental, gestión del urbanismo, gestión de calidad de vida, gestión de las ONG, etc.) responde a la necesidad de llevar a cabo nuevas funciones en el proceso de desarrollo de nuestras sociedades. No podemos olvidar que la misma gestión de la cultura puede ser respuesta a diferentes intervenciones de diversos agentes sociales. Es decir, la gestión cultural adquirirá un sentido político y técnico diferente si se realiza desde la sociedad civil y las ONG o desde el sector industrial. Una y otra forma de entender la función variará por su finalidad, pero puede encontrar sus afinidades por medio de las técnicas y sistemas que se utilicen para llevar a cabo su propia función. En este sentido entendemos que alrededor de la práctica de la gestión cultural existen una pluralidad de posiciones, ideologías y enfoques metodológicos, y en

esta diversidad los puntos en común, la especificidad de la función y las diferencias con otras profesiones son los espacios de encuentro que nos ayudan a consolidar una profesión y construir su referencia conceptual. En este camino hacia la normalidad hemos de aceptar la existencia de diferentes orientaciones, en respuesta a entornos y posiciones

La idea es formular una base de definición amplia sobre el tema de la gestión cultural, la cual pueda identificar diferentes códigos de comprensión, admitiendo su diversidad y caracterización propia. En otro sentido, se ha de resaltar la influencia de los entornos específicos, atendiendo las necesidades del medio de intervención territorial,

tidisciplinarias, ligada a los contextos sociopolíticos y a las comunidades, al acontecer y a la acción, pero apoyada al mismo tiempo en la formación teórica y discursiva del ámbito académico.

La gestión cultural trata de establecer una comunicación productiva entre los discursos sociológicos, económicos y antropológicos, y las instancias socio-



conceptuales diversos, como en cualquier otro campo de la intervención social. Esta variedad se ha de reflejar en el mosaico de los centros de formación y sus programas, que pretende integrar y reflejar IBERFORMAT.

Por otro lado, cuando hablamos de gestión cultural, que abarca diferentes ámbitos de la cultura (patrimonio, artes visuales, artes escénicas, etc.), no se pretende agotar ni todas las profesiones del sector cultural (que son más extensas de lo que pensamos), ni ciertos campos de alta especialización, ni toda la gama de profesiones y especialidades de la formación artística. En un principio, la red se orienta principalmente a los centros de formación de gestores culturales más generalistas o con una baja especialización sectorial, dejando para una segunda etapa una incorporación paulatina, si así se considera oportuna, de capacitaciones más especializadas y las formaciones artísticas.

local o regional y los intereses de los distintos colectivos.

Si bien el Estado es responsable del diseño e implementación de las políticas culturales públicas que necesitan las colectividades, requiere a su vez de sujetos capaces de materializar y dinamizar, en el ámbito local, regional y nacional, las prácticas que configuran la cultura de una comunidad. Aunque tradicionalmente han existido personas con una gran sensibilidad hacia los valores culturales, y un liderazgo natural que los ha impulsado a trabajar en pro del desarrollo de su comunidad, los cambios profundos de las últimas décadas pusieron en evidencia la necesidad de una profesión que asuma de manera sistemática la reflexión sobre las sociedades actuales, sus modelos de desarrollo y las acciones necesarias para dinamizar y administrar las prácticas culturales. La gestión cultural responde a esas demandas, pues se trata de una práctica profesional asentada en conocimientos mul-

políticas, con miras a lograr un mutuo enriquecimiento entre niveles teóricos, socioculturales y técnicoadministrativos. Es, por lo tanto, un campo de acción práctico, con debates teóricos y controversias ideológicas en torno a los conceptos de cultura, identidad, región, territorio, globalización, modernidad y posmodernidad, lo privado y lo público, diversidad y cultura y un quehacer que recoge todos los conflictos del entorno donde interactúa. Pero más allá de los debates teóricos, la finalidad de la gestión cultural está centrada en promover todo tipo de prácticas culturales de la vida cotidiana de una sociedad que lleve a la concertación, al reconocimiento de la diferencia, a la invención y recreación permanente de las identidades y al descubrimiento de razones para la convivencia social. Gana terreno la acción cultural de los gestores como factor contributivo al mejoramiento económico y desarrollo social, en tanto promueve prácticas que le otorgan hori-

zonte y sentido a los fines de un desarrollo integral.

Aun cuando no se exprese en distintas terminologías, también se plantean dentro de la denominación “gestión cultural” las orientaciones hacia lo público con perspectivas estratégicas y de desarrollo y aquellas hacia el mercado con perspectivas tecnocráticas. Por otra parte, esta misma denominación puede estar refiriéndose a niveles organizativos y niveles de complejidad muy dispares. A la vez, puede estar incluyendo perspectivas más instrumentales (la gestión cultural como una herramienta) o más asociadas a las políticas culturales.

Desde el punto de vista epistemológico resulta pertinente avanzar en el estudio y comprensión de la gestión cultural como campo de cruce interdisciplinar. Como praxis requiere constituir un cuerpo teórico que la consolide como disciplina y acción profesional. En la primera acepción (como disciplina académica) es un campo complejo de reflexión y construcción teórica que requiere mucha más elabo-

ración de la que disponemos en la actualidad. En la segunda, como praxis, exige también unos fundamentos a partir de los cuales se construye una manera de concebir la acción humana y su significación cultural. Todo ello implica una acción, por la apropiación y aplicación de nociones, conceptos, metodologías, etc., de intervención y orientación. En el sentido de práctica profesional, la gestión podría aparecer entonces como una tecnología, sólo que su campo de acción es complejo y las variables sociales (o de otras índoles, como la política, por ejemplo) no pueden ser reducidas con facilidad a las exigencias de la praxis o de la teoría.

En este sentido, es importante acotar que la gestión cultural tiene que ver con el fomento y reconocimiento de las prácticas culturales, la creación artística, la generación de nuevos productos, la divulgación con la promoción de los significados y valores de las expresiones culturales y la preservación de la memoria colectiva y la conservación de los bienes culturales.

En la gestión cultural la acción gerencial tiene un matiz muy particular, por



cuanto está atravesada por el sentido de las relaciones sociales en las que se inscribe y por lo cultural como dimensión vital. La confluencia de múltiples reflexiones teóricas de las ciencias sociales, con la acción directa en las comunidades y sus instituciones, hacen de la gestión cultural un campo profesional privilegiado para el trabajo que tiene que ver con el fortalecimiento de las identidades y una herramienta para el desarrollo social. Se trata, entonces, de un ámbito profesional contemporáneo que permite a la sociedad la intervención sobre sí misma en relación con el Estado y con los proyectos de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

En materia de cultura, y más concretamente en la gestión cultural, no existen modelos exclusivos, sino diversas prácticas, tendencias y concepciones que ayudan a la identificación y diseño de los mismos de acuerdo con sus contextos. En este sentido, las políticas y estrategias de gestión cultural deben ser el resultado del conocimiento y el reconocimiento del medio en el cual se da una cultura. El gestor cultural es un mediador que opera entre los diversos actores sociales

que ponen en juego las distintas fases de los procesos culturales. Pero para que esa mediación sea realmente efectiva y productiva, es preciso que el gestor cultural posea una formación amplia asegurando una comprensión y una valoración de las prácticas culturales que promueve y unas habilidades y conocimientos técnicos que le permitan culminar con éxito su tarea.

Si la sociedad es plural, el sector cultural ha de ser plural, es decir, no dirigido únicamente ni por el Estado ni por el mercado y la gestión deberá ser también plural.

Muchos aportes plantean y reconocen a la sociedad civil como motivadora y responsable de la cultura, y a la gestión como una herramienta para su validación y fortalecimiento. Es importante tener en cuenta los tres pilares a los que se refiere el sociólogo Gabriel Restrepo, en su documento: *La misión de la universidad en la formación de un creador o gestor cultural dramático*, cuando plantea algunas acepciones para comprender mejor algunos significados que aluden a tres órdenes complementarios: la creación o recreación (engendrar); las comunicaciones (llevar) y las mediaciones sociales (representación; portar portarse); y la administración (llevar un asunto, en-

cargarse, producir) planteando que estos tres pilares configuran la gestión cultural integral<sup>1</sup>.

Se requiere tener una comprensión equilibrada y real entre el ejercicio de lo voluntario empírico y la formación profesional en gestión cultural, porque a medida que se avanza en lo segundo se requiere la adopción de lenguajes comunes, la identificación y unificación de códigos que permitan establecer la interlocución y el salto de lo empírico a lo formativo y profesional. La gestión cultural ha de reflexionar sobre las consecuencias de la tendencia institucionalista de las Administraciones públicas y el consecuente debilitamiento de la participación de la sociedad civil.

En el contexto latinoamericano, la participación de las comunidades en los distintos procesos y movimientos sociales desde la década de los sesenta, creó la necesidad de nuevos enfoques reflexivos para observar toda la transformación social y sus posturas políticas, que en el campo cultural se dieron desde una promoción cultural acentuada en el ejercicio y la intervención política. Esto genera una tensión por los cruces de culturas entre territorios y por las complejidades internas. En este sentido el debate sobre la gestión cultural, surge o se formaliza en los noventa, con el aporte de los movimientos urbanos y rurales que hicieron de las expresiones culturales un instrumento de lucha. Esta tendencia ha trascendido hacia una exigencia más profesional, sin que pierda su sentido la búsqueda de la responsabilidad colectiva por lo público y su relación con lo privado, para hacer sólida la intervención de lo cultural en lo social.

Se requiere retomar, para una mejor comprensión de la gestión cultural contextualizada al momento actual, primero la participación de los grupos de creadores, ONG, y hasta gestores independientes, que están generando la base para una nueva definición o categorización de la

gestión cultural como un hecho más de lo público, creando necesariamente nuevas relaciones con el concepto de Estado y las responsabilidades que competen a la ciudadanía en el desarrollo cultural social.

Para abordar la reflexión sobre la gestión cultural, hemos de tener en cuenta varios factores, como la reestructuración real del sector, la clasificación de los campos de acción, los ámbitos de desempeño e intervención cultural, necesariamente en diálogo y conexión con otras disciplinas en las que habrán de definirse relaciones complementarias, ejes o bases y su contextualización en el medio actual.

Aproximarse a una definición sobre la gestión cultural, en el momento actual, requiere reflexionar y establecer los aspectos clave de las relaciones con otras disciplinas de las cuales se nutre la gestión cultural. Tanto su base teórica (filosofía, sociología, antropología, teorías administrativas, economía, pedagogía, comunicación, psicología, etc.) como los instrumentos para la intervención, deben generar una mirada estructural de la gestión. Ante todo, con una mirada ética para poder identificar y diseñar así perfiles de formación coherentes, y niveles profesionales para la intervención cultural, tanto institucional como comunitaria que atienda las necesidades de los distintos entornos.

A la vez, esos son puntos de partida en la formación, las trayectorias laborales de los gestores culturales que interrelacionan distintos espacios (público, privado, comunitario) y diversas lógicas (desarrollo, mercado), muchas veces contrapuestas con su formación inicial. Asimismo, se plantea que los tiempos políticos y los tiempos de la gestión cultural no necesariamente son coincidentes, siendo que esta última requiere tiempos más prolongados y mayor permanencia para alcanzar sus objetivos.

## 5 Perfiles y funciones profesionales de la gestión cultural

El debate sobre los perfiles de la gestión cultural evidencia la diversidad de opciones y situaciones de este ámbito, y nos abre un amplio campo de observación e investigación de la realidad y estudio de sus tendencias.

Una primera aproximación a los perfiles de la gestión cultural ilustra la amplitud del espacio y ámbitos de este sector. Su misma diversidad se refleja en las múltiples funciones profesionales y no profesionales, de acuerdo con la gran variedad de estructuras organizativas, procedimientos, proyectos y finalidades.

Una segunda reflexión nos plantea la necesidad de situar los perfiles en las diferencias entre funciones profesionales y no profesionales. Es evidente que hay gestión cultural emergente de la participación social y de la sociedad civil, que se ejerce por iniciativa personal o grupal con la voluntad de actuar socialmente en el campo de la cultura. La realidad de algunos países o zonas nos obliga a considerar estos perfiles dentro de la gestión cultural pero difícilmente podemos asumir una voluntad de definirlos por sus propias características. En algunos casos estos perfiles participativos (o no retribuidos) se pueden considerar como situaciones pre-profesionalizadoras por su práctica y aspiración. En estos casos ciertas formaciones no formales son el punto de partida de itinerarios personales de tránsito de la vida asociativa a la práctica profesional. El debate sobre estos perfiles es imprescindible por la importancia que adquieren como agentes de desarrollo en muchas realidades pero escapa de las funciones de los centros de formación o de los promotores de programas de capacitación.

La indeterminación de los perfiles y funciones de la gestión cultural es una



debilidad de la formación en este campo, justificada por la poca tradición y por ciertas confusiones que siempre acompañan la intervención en la cultura. Estas confusiones se reflejan en lo que hemos podido observar en ofertas de formación con perfiles indefinidos, entendidos como programas de formación de gestores culturales sin más precisiones sobre sus contenidos, sin concretar opciones u orientaciones claras y con cargas lectivas muy diferentes. Muchas veces se han denominado como perfiles generalistas pero responden a la voluntad inicial de intervenir en este campo por la necesidad sin una reflexión sobre las necesidades profesionales del sector. Estas situaciones han conducido a ofertas de formación sin estudio previo del mercado, diseño curricular específico o estudio de necesidades

formativas precisas que se han constituido en la gran debilidad del sector. Sin embargo, dichos factores están siendo corregidos gradualmente para construir ofertas más elaboradas y precisas. Este hecho es una tendencia general del sector.

De acuerdo con las consideraciones anteriores, se recomienda un avance cualitativo del sector en la línea de reforzar los estudios de las necesidades formativas a partir de dos variables, por una lado las condiciones de cada contexto determinado que presenta un conjunto de elementos y necesidades específicos y, por otro, la búsqueda de ciertas correspondencias con características más generales del sector que permitan la comparación y la equivalencia.

Un elemento a tener en cuenta en la actualidad es el progresivo diseño de for-

maciones que se sitúan entre visiones más generales con tendencias a especialidades muy específicas (patrimonio, artes escénicas, etc.). En estas opciones juega un papel muy importante la institucionalidad de la formación y su ubicación en un sistema formal o no formal de la acreditación.

La evolución del propio ámbito de acción de la gestión cultural, y más concretamente, la evidencia de su realidad, obliga al diseño de perfiles de acuerdo con las funciones que pueda desempeñar el gestor cultural. Desde funciones más directivas a funciones más operativas como se puede observar en las aportaciones de estos estudios.

Estos problemas de definición reclaman un mayor rigor en el diseño curricular de estas formaciones que ayude a precisar más los objetivos de la forma-

Altos directivos de las grandes políticas culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Directores y altos ejecutivos de los servicios de cultura de grandes Administraciones públicas.</li> <li>* Gerentes de organismos y consorcios autónomos de cultura.</li> <li>* Altos directivos de fundaciones y empresas culturales.</li> </ul>
Responsables de procesos administrativos, económicos y laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Directores administrativos y económicos de servicios culturales.</li> <li>* Gerentes administrativos de grandes instituciones culturales.</li> <li>* Especialistas en comercialización y gestión de ingresos.</li> <li>* Responsables de recursos humanos de grandes organizaciones culturales.</li> </ul>
Responsables de imagen, comunicación y marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsables de imagen, publicaciones y campañas de difusión.</li> <li>* Relaciones públicas y prensa.</li> <li>* Servicios de atención al público, programaciones a grupos especiales, etc.</li> <li>* Venta de entradas y comercialización de productos.</li> </ul>
Responsables de grandes instituciones culturales temáticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Directores de grandes instituciones; museos, teatros, centros artísticos, etc.</li> <li>* Responsables de centro de producción e investigación.</li> <li>* Directores artísticos con responsabilidad de gestión.</li> </ul>
Programados-Planificador de eventos culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsables sectoriales.</li> <li>* Responsables de campañas y programaciones.</li> <li>* Responsables de equipamientos y proyectos artísticos.</li> <li>* Gerentes de organizaciones de tamaño medio.</li> </ul>

Técnicos generalistas de gestión cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsables culturales de pequeños y medianos municipios.</li> <li>* Responsables de equipamientos polivalentes.</li> <li>* Gestores de programas y servicios diversos.</li> </ul>
Técnicos/animadores de programas y servicios culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable técnico de acciones de una equipamiento, programa o servicio.</li> <li>* Responsable de proyectos de acción territorial.</li> <li>* Responsable de dinamización de colectivos específicos.</li> </ul>

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

<b>Misiones :</b>
– Elaboración de políticas culturales públicas.
– Administración de políticas públicas.
– Elaboración de legislación cultural.
– Control de políticas culturales.
– Producción de bienes culturales.
– Distribución de bienes culturales.
– Producción de servicios culturales.
– Animación sociocultural.
– Promoción social de la cultura.
– Provisión de financiamiento para acciones culturales y socioculturales.
– Investigación cultural.
– Consultorías y diagnóstico socio-cultural.
– Manejo del patrimonio cultural e histórico.

Estudio de perfiles profesionales del personal cultural en América Latina y el Caribe. División de Políticas Culturales UNESCO. Observatorio Cultural (Universidad de Buenos Aires), 2003.

ción y los perfiles a los que va dirigido para mejorar la imagen de la oferta y evitar ciertos desajustes. En este sentido, la Red IBERFORMAT ha de ayudar a mejorar la visibilidad de la formación y establecer sistemas de comparabilidad que permitan, en el futuro, una mayor movilidad de los estudiantes, sistemas de equivalencia y convalidación que permitan desarrollar más las transferencias del sector.

Lo más destacado en este debate es destacar el subrayado en la importancia de contextualizar la formación y la práctica del gestor cultural. El contexto también aparece en el espacio institucional de la formación y en la distinción entre universidades comprometidas con el desarrollo y universidades recaudadoras de fondos. Asimismo, aparece en la formación específicamente ofrecida por el centro o unidad, justificando el carácter formal o no de la formación, su adecuación a demandas municipales, locales o regionales, las posibilidades de su pronta actualización, etc.

Otro elemento que aparece de forma importante es la fragmentación del perfil profesional, que desde el campo de la formación se ve como ligado a la interdisciplinariedad y desde el campo de la práctica a inserciones y trayectorias muy dispares. Cabe destacar que la distinción en la formación entre formal y no formal, frecuentemente equiparada a una práctica profesional y no profesional, respectivamente, apareció cuestionada por el planteamiento de llevar adelante una formación no formal con objetivos profesionales.

También es interesante señalar la importancia de llevar adelante una formación continua, atenta a los cambios en las sociedades y en el conocimiento, así como a las nuevas demandas y necesidades en el campo de la gestión cultural.

En todo caso el debate está abierto y espera muchas aportaciones que nos permitan en el futuro disponer de más elementos para diferenciar y comparar

las ofertas formativas en el campo de la gestión cultural.

## 6 Estructuras institucionales de la formación en gestión cultural

La propia morfología de la gestión cultural, sus antecedentes en las prácticas comunitarias y de la sociedad civil, así como la dificultad de identificarla con un campo disciplinar específico, ha motivado una gran variedad de formas institucionales de las ofertas formativas.

Las diferentes instancias que intervienen en la formación en gestión cultural es tanto una muestra de su diversidad como de un cierto desorden del sector. Las causas de esta situación las podemos encontrar en la falta de ordenación de las políticas culturales y educativas en este sector y en su propia evolución desde la práctica y el dinamismo de la propia actividad cultural. Ante esta situación, se necesita un mayor acuerdo sobre su ubicación y una ordenación específica que nos dirija a una cierta normalización. Esta necesidad es uno de los factores determinantes de la constitución de IBERFORMAT y de la emergencia de redes locales que construyan acuerdos mínimos para proponer a las autoridades correspondientes.

En los análisis y debates sobre la institucionalidad de la formación en gestión cultural, emergen dos elementos condicionantes.

Por un lado, su origen en la educación no formal por la iniciativa de las organizaciones civiles y públicas que detectan la necesidad ante la ausencia de intervención normativa de los organismos públicos de la cultura y, por otro, la ausencia de identificación de su importancia por parte de las instituciones formativas a nivel técnico y superior, que no han contemplado (las que lo han hecho) incorporar esta oferta dentro de sus respuestas a las necesidades del sector cultural.

La estructura institucional que asume los programas de formación, se distingue inicialmente por el objetivo de formación. Cuando la finalidad es la capacitación de promotores o animadores culturales, los cuales normalmente se encuentran integrados a proyectos comunitarios o de iniciación artística, la forma más frecuente de estructurar los programas formativos es a través de talleres o cursos de tiempo breve y con contenidos definidos en función de un objetivo preciso. Normalmente esos talleres no se encuentran inscritos en algún sistema de acreditación, por lo que podríamos considerarlos como no formales.

En los estudios y encuestas realizadas se observa una gran variedad de situaciones y niveles de las estructuras institucionales de la formación en gestión cultural, pero el desarrollo de los proyectos de formación está evolucionando hacia un nivel formal, entendido éste como el otorgamiento de un diploma académico o no, pero reconocido por instancias del sector público y que tiene la finalidad de acreditar un nivel técnico o de formación profesional, de educación continua o un grado/postgrado universitario.

En algunos casos, los sistemas de formación de las Administraciones públicas de la cultura han organizado formaciones que tienen la característica de haber logrado que sus programas sean reconocidos por las autoridades educativas del país como diplomas de nivel técnico, lo que ha resultado atractivo a gran número de promotores y gestores culturales que trabajan en diversos niveles de la Administración pública. Para la formación superior, la estrategia seguida por diferentes administraciones, que ha iniciado actividades de formación, es la de involucrar al sector universitario para que se haga cargo de esta función, una vez demostrada la demanda y necesidad.

En otros casos, las iniciativas han surgido de los propios ministerios o Admi-

nistraciones locales y regionales que encabezaron la iniciativa ante la falta de personal capacitado y en respuesta a las propias demandas de sus políticas, derivando paulatinamente su protagonismo a las universidades públicas y privadas que, en la actualidad, otorgan formación de pregrado (licenciatura), diplomados y postgrado a nivel de especialización.

La formalización de la formación en gestión cultural ha llevado, poco a poco, a la normalización de ciertos contenidos, tiempo de duración, perfiles de egreso y metodologías de trabajo. Pero este proceso no ha sido suficientemente consciente, pues más bien han sido las prácticas o las instituciones pioneras o de mayor influencia las que han establecido los parámetros mínimos. Una tarea de IBERFORMAT es la de ayudar a los diversos organismos públicos y privados a encontrar parámetros de evaluación y homologación de los programas docentes.

La estructura de los programas de formación vinculados a los sistemas universitarios no puede emanciparse de las exigencias y condiciones de los sistemas de educación superior de cada país. Sin embargo, ha sido puesto de manifiesto el escaso número de personal universitario con interés y capacidad para trabajar en los mismos. Es particularmente relevante la necesidad de que los programas de formación cuenten con docentes con experiencia en la gestión de proyectos culturales, lo que supone que las instituciones de educación superior encuentren la manera de incorporar este tipo de personal en su estructura académica.

Podemos resumir la situación de la institucionalidad de la formación en gestión cultural en los siguientes aspectos que han de someterse a más reflexión y debate:

– Las iniciativas de formación en gestión cultural han sido muy variadas y en

respuesta a las necesidades de formación de diferente índole, con una alta influencia de su contexto más próximo. Las ofertas van desde aquellas que surgen por dinámicas internas de las organizaciones culturales a propuestas con intención de situarse en objetivos a nivel internacional. En este sentido encontramos promotores de la formación provenientes desde ong a municipalidades, desde administraciones regionales a organismos internacionales, pasando por ministerios, universidades y fundaciones privadas. Un amplio mosaico que refleja la realidad de un sector y una vitalidad generadora de procesos muy interesantes pero sumergidos en un cierto caos producto de la poca atención de las administraciones culturales y del abandono de esta función.

– La tendencia a una cierta formalización de la función ha de orientarse a una mayor visibilidad y reconocimiento social de ésta, pero no puede olvidar sus antecedentes en la participación social, que aportan mucha vitalidad y valores. Quizás en un futuro vamos a encontrar sistemas que logren armonizar estas finalidades tan diferentes.

– Se constata la necesidad de disponer de una alta sensibilidad de cada realidad donde vamos a encontrar algunas líneas de actuación que respondan a las necesidades locales. En este sentido, se valora la existencia de formaciones a nivel no formal y a nivel universitario buscando el equilibrio de acuerdo con las necesidades de su entorno pero definiendo muy bien sus objetivos para evitar confusiones.

– Los niveles de formación no formal y formal se pueden complementar perfectamente, como se ha observado en algunos países, donde las actividades no regladas son el primer paso para formaciones de nivel superior estableciendo un cierto itinerario que ha servido para profesionalizar a muchos promotores culturales que se iniciaron en la participación comunitaria.

– A pesar que la tendencia es la formalización de la formación a niveles universitarios, no podemos olvidar los orígenes profesionales de muchas formaciones. La existencia de formación en gestión cultural, en muchos casos, es el fruto de empeños de organizaciones profesionales o de grupos de gestores culturales con la intención de transferir sus experiencias y compartir con otros sus saberes. En este sentido, las colaboraciones entre centros universitarios y profesionales es uno de los escenarios más deseados para esta formación, que ha de encontrar el equilibrio entre una buena base teórica y una práctica profesional actualizada.

– Se confirma la variabilidad de las estructuras institucionales de la formación en gestión cultural. Éstas aparecen relacionadas tanto a la formación formal como a la no formal. La formación formal es usualmente asumida por universidades, aunque en distintos niveles de grado (tecnicaturas, licenciaturas) y de postgrado (diplomados, especializaciones, maestrías). Los requerimientos dependen de los sistemas vigentes en cada país, no siempre equiparables. Aparece como dificultad de esta oferta académica la compartimentación en departamentos o facultades, lo que propicia un conocimiento fragmentado. Esto también conlleva a que el diseño curricular responda a necesidades de los departamentos más que de la formación académica. Esta última está muy condicionada por la escasez o ausencia de docentes interesados en la gestión cultural, y con experiencia práctica en la misma. Por lo tanto, resulta habitual la participación de profesores invitados más ligados al ámbito cultural, a los estudios de la cultura y a la gestión cultural.

– Otra dificultad es que la propia institucionalidad no es lo suficientemente ágil para adecuar las propuestas de formación a las realidades cambiantes. Por contraste, también aparece como dificultad el hecho de la inestabilidad de los equipos docentes, sujetos a lograr

una matriculación suficiente que convierta la formación en gestión cultural en algo económicamente sostenible para la universidad.

– Asimismo existe el problema de la falta de titulación de grado en muchos interesados en los postgrados, lo que requeriría de una mayor flexibilidad. La formación no formal es llevada adelante por municipios, ministerios, ONG, muchas veces con participación y avales universitarios. A la vez, las mismas universidades desde sus áreas de extensión realizan cursos no formales, los que, si bien son discontinuos, les permiten superar la rigidez en contenidos, cuerpo docente y diseño curricular.

– En esta formación se plantea un mayor alcance en relación a la cobertura de las demandas formativas, debido a la ya mencionada falta de titulaciones de grado. A la vez, debido a su carácter de respuesta a necesidades de municipios, regiones, etc. con una mayor vinculación al saber hacer, a la práctica y a la transmisión de herramientas que a la formación teórico conceptual. Si bien es una característica más general, la duración, los contenidos y el diseño en esta modalidad no formal son muy variables y están condicionados por cada realidad.

– Tanto en la formación formal como en la no formal existen modalidades presenciales, semipresenciales y a distancia. La formación virtual aparece como incipiente y como reto de futuro.

## 7 Niveles académicos

Como se puede desprender del estado actual de la formación en gestión cultural, el tema de los niveles académicos de esta capacitación tiene una gran complejidad por su extensión y por las diferentes culturas académicas de los países que comprenden este espacio geopolítico.

La Red ha constatado la dificultad de realizar estudios comparados por las diferentes estructuras de los niveles académicos en cada país y también, como ha manifestado en varios apartados de este documento, por las particularidades de una formación que se construye desde la práctica y que paulatinamente va evolucionando hacia niveles regulados del sistema educativo. En este sentido, creemos importante realizar un mapa de las diferentes denominaciones, ya que observamos que en algunos países la denominación diplomado tiene niveles y representaciones muy variadas lo cual conlleva a una cierta confusión al difundir las actividades y realizar estudios comparados.

Una primera clasificación nos sitúa en el siguiente esquema:

### Formación reglada

- Secundaria.
- Terciaria o Técnica.
- Universitaria.
- (Grado- pregrado - 1.º y 2.º ciclo universitario).
- 3, 4 ó 5 años.
- Post Universitaria.
- Formación Continuada.
- Post título.
- Postgrado.
- Diplomado.
- Especialización.
- Maestría.
- Doctorado.

### Formación no reglada/no formal

- No regulada.
- Cursos y seminarios.
- Diplomados.
- Formaciones puntuales.
- Talleres.
- Jornadas.
- Congresos.

### Formación regulada y acreditada

- Diplomados.
- Másters no universitarios.
- Otros.

No existe una convención sobre el nivel en el que ha de operar la formación en gestión cultural. Si entendemos la gestión cultural como un conjunto de funciones y profesiones quizás no nos podemos quedar en un solo nivel y se han de ofrecer formaciones en diferentes niveles de acuerdo con las necesidades de su entorno y la demanda del mercado de trabajo. El análisis de la realidad de la formación en gestión cultural en Iberoamérica presenta una gran variedad de niveles de formación fruto de una dinámica propia o una inercia, pero sin una reflexión profunda sobre los perfiles y las necesidades del sector.

En este marco de reflexión, los encuentros de IBERFORMAT han generado dos grandes debates, que siguen abiertos, sobre el tema. Por un lado, determinar si la formación en gestión cultural ha de situarse únicamente en la formación de postgrado universitario o si puede presentarse como un estudio de pregrado. En otro sentido, existe una cierta reserva en situar la formación únicamente en el ámbito académico sin conexión con la práctica profesional. Es decir, la función que puede tener la formación no formal como generadora de nuevos procesos y herramienta de innovación y contraste ante los lentos procesos de los sistemas de educación superior.

No se conocen, hasta este momento, casos de formación reglada en enseñanza de nivel secundario, terciario o técnico. Tampoco es significativa la oferta formativa a nivel del grado (pregrado) universitario. Sólo se presentó un caso correspondiente a una tecnicatura de tres años de duración (las licenciaturas

usualmente duran cuatro o cinco años). En la formación reglada aparece como predominante la formación de postgrado, particularmente en diplomados, especializaciones y maestrías.

Están pendientes aún estudios para profundizar sobre la significación precisa de las denominaciones, su nivel dentro de la enseñanza superior, su carga horaria, su reconocimiento por parte de las instituciones de acreditación de títulos, de manera que se permita conformar una mirada comparativa medianamente confiable.

En la formación no reglada, por su mismo carácter, aparecen propuestas muy diversas encaminadas a distintos niveles, desde talleres y cursos abiertos a todo público hasta cursos específicos y cerrados para directores de cultura de municipios, etc. En algunos casos esta formación está certificada por la institución oferente, en otros aparece acreditada académicamente por universidades.

Un tema a destacar es la necesidad de una formación continua atenta a los cambios sociales y culturales, la actualización y el avance en los conocimientos, las nuevas experiencias y las buenas prácticas detectadas en la gestión cultural.

las ofertas formativas actuales. Una explicación de este fenómeno se puede justificar por la falta de estudios detallados sobre el tema, la urgencia de algunas propuestas o la falta de equipos permanentes en los centros que ofrecen la formación. Abordar esta problemática se identifica como una de las urgencias más significativas que tiene el sector.



demanda profesional, pero presentan algunas fisuras en su estructura de formación profesional completa.

Se constata la influencia de la institución promotora de la formación sobre los contenidos, principalmente si hablamos de una Administración pública o una organización de la sociedad civil, o si diseña la formación una universidad desde una facultad o departamento determinado, etc. Esta influencia no se ciñe a una orientación determinada dentro del campo sino que puede variar enormemente todo el programa o *pensum* de una formación. Esta alta variabilidad de los programas es un síntoma de la falta de acuerdos sobre mínimos en este campo. En otros casos, los programas y contenidos responden a opciones muy diversas para abordar las interpretaciones de la cultura y su gestión, a veces con un exceso de aspectos disciplinares y conceptuales que nos permiten identificar una formación profesionalizadora. Gradualmente se han observado tendencias a una mayor aproximación de los programas gracias a un aumento de los intercambios de programas y a las influencias de encuentros y transferencias de conocimientos a partir de la circulación de profesores y alumnos entre los países. En este sentido, también existe una mayor articulación

entre contenidos y duración.

A pesar que la mayoría de formaciones presentan un perfil amplio y general de la gestión cultural, se ha iniciado un proceso en torno a una cierta especialización (aunque algunos ámbitos especialmente en el campo del patrimonio ya existe desde hace años) que presentan niveles de formación más orientados a funciones específicas (artes escénicas, gestión municipal, etc.) o adecuaciones a nuevas necesidades.

## 8 Programas, contenidos, áreas temáticas y especialidades

Los programas y contenidos han de responder a las definiciones de los perfiles, la estructura formativa y el nivel académico que se pretende, pero la propia dinámica de la formación en gestión cultural ha provocado un proceso de indefinición y dispersión demasiado alto en

Las ofertas actuales están muy influenciadas por sus propios antecedentes que se han configurado en un conjunto de jornadas, congresos, talleres y actividades de educación no formal, trasladando sus contenidos y propuestas a programas sin ninguna reflexión sobre los diferentes elementos del diseño curricular. Lo interesante de este proceso se encuentra en la incorporación de aspectos muy prácticos o de temas de gran actualidad en la

En este escenario el debate sobre los contenidos de los programas, se presenta como un esfuerzo para diseñar los saberes necesarios para la función y establecer un sistema de prioridades de acuerdo con las opciones que cada oferta formativa quiere presentar. Una primera reflexión nos conduce al siguiente sistema de ordenación de los contenidos de los programas de formación en gestión cultural:

1. Contenidos orientados a la formación conceptual teórica.
2. Contenidos orientados a la formación sobre el contexto o entorno.
3. Formación en bases y técnicas de gestión.
4. Formación jurídico institucional.
5. Formación sobre los diferentes ámbitos del sector cultural (patrimonio, artes plásticas, turismo cultural, etc.).

6. Formación para la práctica profesional.

El Estudio de perfiles profesionales del personal cultural en América Latina y el Caribe de la División de Políticas Culturales de la UNESCO y el Observatorio Cultural (Universidad de Buenos Aires) del año 2003, nos presenta el siguiente esquema sobre los contenidos.

En un primer nivel de concreción se establecieron unos conocimientos básicos a tener en cuenta:

Administración pública	Investigación cultural
Agentes culturales	Lectura y literatura.
Artes escénicas	Medio ambiente.
Artes plásticas visuales	Medios de comunicación.
Artesanías	Mercadeo, difusión, publicidad.
Bases legislativas de la cultura	Multiculturalidad.
Bases teóricas de la cultura	Museos.
Centros culturales	Patrimonio.
Comunicación cultural	Planeación.
Cooperación cultural internacional	Políticas culturales.
Cultura y desarrollo	Producción artística.
Diagnóstico territorial	Promoción de emprendedores.
Economía y cultura	Sectores culturales.
Elaboración de proyectos	Tecnologías de la información.
Folklore	Teorías de organizaciones.
Gestión económica y financiera	Tercer sector.
Industrias culturales	Turismo.
Institucionalidad cultural	

## Dimensiones y contenidos de las necesidades de formación requeridas para la gestión cultural

### 1. Aportes teóricos a la reflexión sociocultural:

- Conocimientos de antropología.
- Conocimientos de sociología.
- Conocimientos de psicología.
- Conocimientos de comunicación social.
- Tendencias socioculturales.
- Historia de su área específica.

### 2. Instrumentos de análisis de la realidad:

- Conocimientos de manejo de datos estadísticos.
- Conocimientos de análisis mercadotécnico.

### 3. Bases jurídicas y económicas del área sociocultural:

- Sistema jurídico nacional.
- Legislación básica en el campo de la gestión.
- Legislación aplicada al sector sociocultural.
- Bases macroeconómicas del sector.
- Relación economía-sector sociocultural.
- Gestión económica de un proyecto.
- Bases de contabilidad.
- Financiación del sector.
- Captación de recursos económicos y financieros.
- Análisis de resultados económicos del sector.

### 4. Conocimientos sobre políticas socioculturales:

- Procesos de constitución y elaboración.
- Estrategias de intervención.
- Realidad actual del desarrollo sociocultural de su país.
- Políticas culturales regionales e internacionales.
- Estructuras supranacionales.

### 5. Planificación, programación, gestión:

- Conocimientos de planificación sociocultural.
- Conocimientos de programación.

- Conocimientos de gestión operativa.
- Conocimientos de planificación estratégica.
- Conocimientos de promoción y publicidad.
- Producción y distribución en el sector cultural.
- Conocimientos de estrategias comunicacionales.
- Atención al público.

### 6. Conocimientos de gestión de recursos humanos:

- Conocimientos de teorías del liderazgo.
- Dinámica de grupo.
- Técnicas de negociación.
- Conocimientos de teorías del conflicto.
- Resolución de conflictos: métodos.
- Captación, dirección y trabajo con voluntarios.

### 7. Conocimientos del área disciplinar:

- Conocimiento del sector en el cual actúa.
- Procesos de producción de bienes y servicios.
- Mercados.
- Tendencias y prospectivas.

### 8. Conocimientos técnicos y específicos:

- Expresión oral y escrita.
- Conocimiento de tecnologías aplicadas a su área.
- Organización de grandes manifestaciones culturales.
- Idiomas.
- Informática.
- Redes.
- Diseño gráfico.
- Planificación operativa.
- Protocolo y relaciones públicas.
- Métodos de evaluación de proyectos.

Conforme a los principios de diseño curricular, estos contenidos han de contextualizarse de acuerdo con diferentes variables: la realidad del entorno, el perfil de los destinatarios, el tipo y el nivel de la formación, los requisitos previos para el acceso a la forma-

ción, la duración de la formación, los objetivos del programa, etc. Los anteriores son un conjunto de aspectos que permitirán situar la formación y sus contenidos de manera adecuada en un contexto determinado.

Una cuestión central planteada es la de no hablar de “contenidos”, lo que aparece como muy prescriptible y limitante, sino más bien de “áreas de contenidos” o de “áreas temáticas básicas”, más adecuadas a los contextos y a los perfiles de la formación. Como también se planteó la distinción entre “contenidos básicos” y “contenidos no básicos”, esta última expresión puede dar lugar a confusiones. Cabe consignar que no se ha avanzado mucho a nivel de la Red en la discusión sobre los contenidos básicos y no básicos, lo que constituye un debate pendiente.

Si bien este documento presenta listas muy detalladas de contenidos, resulta pertinente destacar que del listado del estudio sobre perfiles en América Latina y el Caribe el ítem dos, que trata sobre los instrumentos de análisis de la realidad, plantea la insuficiencia del manejo de datos estadísticos y del análisis mercadotécnico para una comprensión adecuada de la misma. Esto se vuelve particularmente relevante dada la importancia concedida al contexto y a su conocimiento en la formación y la práctica del gestor cultural.

Asimismo se cuestionó la identificación de la comunicación con la difusión o la divulgación como una perspectiva limitada y errónea, que impide comprenderla como elemento estructural de las sociedades contemporáneas, como dato cultural central para pensar las políticas culturales y la gestión cultural.

En este debate se presenta la importancia de avanzar en la reflexión sobre la ética y deontología profesional de la gestión cultural que emerge como un tema poco tratado.

En líneas generales, más que contenidos de la formación se señalan competencias del gestor cultural: sensibilidades respecto al contexto y a la creación artísti-



tica, conocimiento y valoración de la vida cultural, capacidad de diagnóstico, capacidades para analizar, diseñar e implementar políticas culturales, capacidad de planificación o planeación, capacidad de formular proyectos, capacidades para configurar equipos de trabajo, liderar y facilitar, capacidad de manejar técnicas de gestión (*marketing*, relaciones públicas, *fundraising*, *lobbying*, etc.).

## 9 Metodologías y sistemas en la formación en gestión cultural

Las reflexiones, debates y estudios sobre las metodologías de la formación en gestión cultural son casi inexistentes, o dedicados únicamente a un cierto intercambio de las prácticas, pero se observan algunos puntos a tener en cuenta en unas reflexiones que se presentan como de gran importancia ante los nuevos retos.

Destaca la gran importancia del perfil de acceso de los destinatarios de la formación en las orientaciones metodológicas del diseño curricular. Formar a profesionales en activo (como dicen los franceses en *cours emploi*) tiene unas consecuencias muy determinantes en las metodologías. Si además se establecen horarios nocturnos o fines de semana, las influencias y limitaciones aumentan enormemente. Es decir, requieren una constante adaptación.

Un anhelo y necesidad de esta formación es la búsqueda de metodologías que encuentren un equilibrio entre la formación teórico conceptual y la formación práctica a pesar de sus dificultades intrínsecas.

Otras influencias en las metodologías las podemos detectar en la orientación pluridisciplinar de estas formaciones que amplían considerablemente el abanico de materias a impartir hasta límites imposibles. Este excedente de temas a tratar puede provocar una for-

mación sin ningún tipo de profundización, lo cual conduce a una visión muy panorámica de la formación con problemas de estructuración de los contenidos. En este sentido los formadores han de acometer una tarea de ordenación muy importante y difícil, donde se han de extraer los contenidos más significativos de cada disciplina para la función sin entrar en profundidad en todos ellos.

Es evidente que las metodologías han de responder a formas muy flexibles y adaptadas a su contexto como respuesta a las necesidades del sector. Del mismo modo han de ser capaces de incorporar la vida cultural de su entorno. La incorporación del saber hacer profesional obliga a buscar fórmulas didácticas originales, que permitan este contacto con la práctica profesional tan necesario en los perfiles orientados a la gestión más que a la formación disciplinar básica.

Una de las características metodológicas de esta formación se centra en la necesidad de una formación práctica in situ, esta modalidad de formación reclama un proceso de orientación personal y profesional para adaptar a las características del alumno. La función tutorial ha de contemplar las prácticas profesionales y el proceso de elaboración personal por medio de una memoria, proyectos o tesina final.

No existe unanimidad con relación a los sistemas de formación. En algunos casos se intenta una aproximación a las metodologías de las escuelas de negocios; en otros se utiliza una orientación más del campo de las ciencias sociales. Pero, en todos ellos se observa una tendencia dirigida a los programas matriciales donde se relacionan contenido, prácticas, materias y disciplinas buscando su interacción en el campo profesional.

Existe una preocupación sobre los instrumentos adecuados para la obtención de conocimientos requeridos en

cualquier proceso de formación como la lectura, la precisión de conceptos, la capacidad de abstracción y clasificación. Es evidente la falta de materiales adecuados para estos programas adaptados a las realidades de las funciones de la gestión cultural.

Existe la necesidad de fomentar otros instrumentos propios del objetivo de la formación de gestores culturales. Estos deben responder a dos objetivos:

1. Por un lado, colocar a los que se están formando en una situación semejante a la de los gestores culturales profesionales contribuyendo de este modo a la configuración de un juicio profesional a partir de casos y experiencias concretas, y, por otro, cubrir la necesidad de acercar los gestores culturales a los procesos creativos, de modo que los problemas de la práctica de las artes sean comprendidos por ellos y adquieran la sensibilidad necesaria para servir de mediadores con las instituciones públicas, el mercado y los públicos.

Así, las metodologías a desarrollar consisten en aproximar o relacionar a los futuros gestores culturales al arte y a la producción artística. Este nivel se vuelve cada vez más importante en la medida en que el perfil de los interesados en formarse en este campo es cada vez más joven y menos involucrado con el mundo de la creación. Los posibles instrumentos de trabajo pueden ser: visitas y análisis de proyectos, entrevista con públicos y creadores, análisis de casos y petición de decisiones, resolución realista de problemas o conflicto; la discusión de técnicas de negociación, y, sobre todo, el acercamiento a los procesos creativos, en los que los creadores tengan la posibilidad de manifestar sus necesidades y condiciones de trabajo.

Una cuestión recurrente es la búsqueda de una orientación multidisciplinaridad o interdisciplinaridad, en tanto se entiende que la formación y la práctica

de la gestión cultural se nutren de diferentes cuerpos disciplinarios, sin constituir una disciplina en sí misma. De todas maneras no se abordó el problema de la importancia relativa de estas disciplinas, ni de cómo seleccionar de una disciplina lo que resulta apropiado para la gestión cultural.

Como aporte interesante surge que los contenidos no necesariamente deben estar situados en una asignatura, sino que puede ser más fructífera su disposición cruzada en un diseño curricular transversal y ascendente.

La formación teórica y conceptual se plantea como importante y a la vez problemática por el peligro de la aridez y del rechazo por parte de los alumnos. En tal sentido se sostuvo la importancia de que esta formación se refiera a debates relevantes en el área y a conceptos vinculados (diversidad, interculturalidad, etc.). A la vez esto aparece como contrapeso frente a la mirada tecnocrática cifrada en un conjunto de herramientas y técnicas para la gestión operativa.

El balance entre la teoría y la práctica es una preocupación común y de difícil resolución por la cuestión en sí misma y por los planteles docentes frecuentemente escindidos entre académicos y gestores. Usualmente se encara por la vía de las cuotas de presencia de unos y otros, así como por medio del análisis de casos, visitas a instituciones y pasantías.

Finalmente se han tratado los problemas derivados de la implementación de programas de formación virtual. Este nuevo campo ha de ser motivo de estudio y experimentación para superar las dificultades actuales y situarlo como un nuevo campo de la acción formativa.

## 10 Cooperación internacional en la formación en gestión cultural

El documento inicial de IBERFOR-MAT registra los propósitos básicos de la Red, entre otros: establecer relación

y contacto regular entre los diversos agentes que intervienen en el campo de la formación para fortalecer los procesos locales e iberoamericanos en su conjunto. Se trata de incorporar a las instituciones y programas el componente de la cooperación para fortalecer el desarrollo de formación en gestión cultural.

Las primeras reuniones de la Red trazaron un posible campo de acción en la estrategia de la cooperación internacional que se puede concretar de la siguiente forma: la cooperación cultural internacional requiere una primera etapa centrada en la identificación de los actores de la formación en este campo. En este sentido, se ha editado, en colaboración con la UNESCO, un repertorio que puede ir informando y actualizando los diferentes centros y unidades de formación en el espacio iberoamericano. Este trabajo ha de relacionarse con las otras redes especializadas en otras regiones, como puede ser la europea, y plantearse la necesidad de establecer contactos de ayuda e intercambio con otras instituciones formativas en otros continentes para disponer de un amplio nivel de información a nivel internacional.

La visibilidad de los centros de formación en gestión cultural puede facilitar salir de un cierto aislamiento e intentar sensibilizar a las instancias multilaterales para incorporar la necesidad de invertir en formación en cada uno de nuestros países a partir de recomendaciones que puedan incorporarse en las agendas políticas nacionales. En este sentido, UNESCO, OEI, Convenio Andrés Bello, MERCOSUR, etc., están realizando una función muy importante para la consolidación de un campo de formación específica a nivel internacional.

La cooperación formativa internacional ha de consolidarse por medio de diferentes mecanismos que ya se

han experimentado a nivel académico, pero que se tendrán que adaptar a las especificidades de nuestro sector. Entre ellos se destaca:

1. Promover la movilidad de formadores y alumnos entre centros y países para desarrollar una dimensión internacional de intercambios y transferencia de prácticas y estilos de formación. En este sentido se pueden proponer a las autoridades culturales y académicas unas líneas de ayuda. Asimismo, se podrían incorporar en las estructuras de cooperación al desarrollo entre países del norte y del sur.
2. La movilidad ha de incorporar la dimensión del reconocimiento y convalidaciones de las formaciones realizadas para poder establecer sistemas de equiparación que no dificulten la inserción profesional.
3. La cooperación internacional ha de permitir mejorar y contrastar las prácticas formativas surgidas en realidades concretas como respuesta a sus contextos con otros planteamientos más amplios. Estas dinámicas han de permitir facilitar la evolución de los planteamientos formativos, muchas veces con una cierta tendencia a la endogamia, y situar su acción en los escenarios de una sociedad cada vez más globalizada.
4. Las acciones de cooperación han de defender los procesos formativos locales y la gestión cultural que se ha de realizar en cada país y ello no impide el diseño y desarrollo de programas de formación internacional con otra dimensión abierta a las dinámicas de cooperación. En este sentido no hay que olvidar la necesidad de potenciar sistemas de formación surgidos en realidades con rublos indígenas que han de encontrar sus propios instrumentos de

gestión cultural de acuerdo con sus realidades.

5. La creación de bancos de buenas prácticas y experiencias significativas de todas las procedencias puede ser una herramienta de transferencia y ayuda a las realidades con poca tradición y práctica en este campo.

6. La formación en gestión cultural se ha caracterizado por una preocupación excesivamente local o muy centrada en aspectos técnicos de su propia eficacia, pero ha de plantearse profundamente respecto a sus aportaciones a la cooperación al desarrollo y la lucha contra las desigualdades. Las aportaciones de la cultura a la lucha contra la pobreza y la exclusión han de convertirse en un contenido imprescindible ante las realidades mundiales que nos rodean.

7. La poca atención a la formación de formadores preocupa por sus repercusiones directas sobre los programas formativos. Por esta razón es conveniente fomentarla a nivel nacional e internacional.

8. Se recomienda introducir el debate de la cooperación y la gestión cultural en agendas oficiales en cada uno de los países, así mismo como propiciar el diálogo con las agendas de grandes agentes privados.

9. Se han de establecer estrategias de difusión de IBERFORMAT que amplíen su reconocimiento y su presentación en organismos nacionales educativos.

10. Efectúan un estado de la cuestión de la investigación especializada en este campo.

Para desarrollar programas de formación eficientes es imprescindible una conexión entre formación e investigación y más concretamente establecer sistemas de investigación

en el propio campo de la formación en gestión cultural. El debate sobre el tema pretende generar el inicio de una comunidad investigadora a partir de los docentes que intervienen en los procesos formativos de la gestión cultural.

En este sentido es importante hacer un inventario de los diferentes trabajos de investigación sobre la formación en gestión cultural, y temas afines que se han realizado, estableciendo sistemas de comunicación con otras redes que desarrollan trabajos de investigación en este campo.

En esta línea de investigación es importante incorporar estudios sobre el impacto de los procesos de formación en gestión cultural para reforzar el posicionamiento social de la gestión cultural y poder medir los efectos reales de la capacitación en la evolución del sector. También es necesario fomentar una mayor relación entre formación e investigación y recopilar información sobre los trabajos realizados por los observatorios de políticas culturales y centros de estudios aplicados que puedan nutrir los contenidos de la formación.

Se recomiendan unos posibles campos inmediatos a tener en cuenta para el estudio sobre la situación actual de la formación en gestión cultural: estudios sobre los perfiles, funciones profesionales, contenidos, metodologías, diseños curriculares, necesidades del mercado de trabajo, etc., para interesar a los centros de investigación a incorporar entre sus prioridades estos temas para un mayor conocimiento del sector.

En los debates de los seminarios de la Red se han tratado una serie de temas sobre la investigación aplicada en la formación en gestión cultural: sensibilizar a los responsables de las políticas culturales que la formación en gestión cultural necesita investigación y, por tanto, se debe realizar un esfuerzo desde nuestro propio campo, a partir de los diver-

sos agentes que intervienen en la formación (ministerios, universidades, organizaciones no gubernamentales, administraciones locales, etc.). Con el objetivo de fomentar un campo de investigación propio, es necesario iniciar una reflexión acerca de cuál es el núcleo central de la acción y profesión de la gestión cultural para precisar una investigación central en el campo.

La formación en gestión cultural no puede separarse de un proceso de investigación aplicada y profundización acerca de las políticas culturales locales, regionales y sectoriales que han de aportar sus perspectivas para incorporarlas en los contenidos curriculares.

Las investigaciones sobre el sector cultural en todas sus dimensiones: económicas, sociológicas, comunicativas, antropológicas, etc., presentan la realidad de un campo de acción donde se inscriben los profesionales de la gestión cultural. Por esta razón es preciso establecer contactos entre las investigaciones propias de la formación en gestión cultural con los centros de investigación en estudios de la cultura.

En la línea de los impactos e influencias entre cultura y otros sectores se requiere una gran atención a lo que podemos denominar como binomios de la cultura, por ejemplo: la cultura y la educación, la cultura y el deporte, la cultura y la política, la cultura y la cohesión social, etc. Además, debemos iniciar la reflexión sobre: las ciencias de la cultura y la gestión cultural, los impactos económicos de políticas culturales, etc.

Se pretende una progresiva incorporación de los problemas de la gestión cultural, y la capacitación del capital humano necesario para su desarrollo, en las agendas, prioridades y preocupaciones de los investigadores del sector cultural que permita un avance cualitativo de la formación en este campo. La normalización y eficacia social de la gestión cultural requiere un proceso de profundización más allá de las instituciones iniciales

y aceptar la verdadera dimensión política y social de la gestión de la cultura ante una sociedad compleja y unas relaciones con otros sectores que van a tener gran importancia en el futuro.

Este documento se realizó con la colaboración de los miembros de la Red IBERFORMAT a partir de los seminarios de formación realizados en Iberoamérica. Alfons Martinell es actualmente Director General de Relaciones Culturales y Cooperación del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación de España

(1) Una mayor explicación al respecto se encuentra en el documento: *Misión de la Universidad en la formación de un creador o gestor cultural dramático. Ideas para la discusión*, Gabriel Restrepo, escritor. Bogotá, 4 de noviembre de 2002.

# Programa Ibermedia

Su objetivo es estimular la cooperación técnica y financiera para fomentar el desarrollo de la formación, coproducción, distribución y promoción audiovisuales y de programas cinematográficos



Programa Ibermedia: <http://www.programaibermedia.com>

El Fondo Iberoamericano de Ayuda IBERMEDIA ha sido creado en noviembre de 1997 sobre la base de las decisiones adoptadas por la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno celebrada en Margarita, Venezuela, con el fin de llevar a cabo un programa de estímulo a la coproducción de películas para cine y televisión en Iberoamérica; fomentar el montaje inicial de proyectos cinematográficos y la distribución y promoción de películas en el mercado regional y auspiciar la formación de recursos humanos para la industria audiovisual.

El Programa IBERMEDIA forma parte de la política audiovisual de la Conferencia de Autoridades Cinematográficas de Iberoamérica (CACI).

IBERMEDIA promueve, a través de sus acciones en sus Estados miembros y por medio de ayudas financieras, la creación de un espacio audiovisual iberoamericano.

Entre sus objetivos se encuentran la promoción, mediante la aportación de asistencia técnica y financiera, del desarrollo de proyectos de coproducción presentados por productores independientes iberoamericanos, incluido el aprovechamiento del patrimonio audiovisual, el apoyo a las empresas de producción y distribución iberoamericanas capaces de desarrollar dichos proyectos, el fomento de la integración de las empresas iberoamericanas del audiovisual en redes supranacionales, el incremento de la distribución y promoción de películas iberoamericanas y el fomento de la formación y el intercambio de los profesionales de la industria audiovisual iberoamericana.

La labor del Programa IBERMEDIA centra sus ámbitos de actuación sobre cuatro programas de ayudas: Coproducción, Desarrollo, Distribución-Promoción y Ventas Internacionales "Delivery" y Formación.