

EL SECTOR PROFESIONAL DE LA CULTURA EN LA REGIÓN DE MURCIA

Características de la Gestión Cultural
y la Detección de Necesidades Formativas



MurciaCultural



EL SECTOR PROFESIONAL DE LA CULTURA EN LA REGIÓN DE MURCIA

Características de la Gestión Cultural
y la Detección de las Necesidades Formativas
del Sector Profesional de la Gestión Cultural
en la Región de Murcia

E.P.R. Murcia Cultural, S.A.
Avda. 1.º de Mayo, s/n.
30006 Murcia
C.I.F.: A-30262596
www.murciacultural.org

Autores del informe y colaboradores del equipo de investigación:

Dirección:

Pau Rausell Köster

Gestión de proyecto, Investigación y documentación:

Raúl Abeledo Sanchis

Marco Contextual:

Francesc Cabañes

**Desarrollo de software, asesoramiento en el diseño muestral
y realización de la encuesta:**

Francisco Marco Serrano (K|P|K – Key Productivity Consulting)

Documentación, análisis de datos y corrección lingüística

Julio Montagut Marqués

Edita:

Murcia Cultural, S.A.

ISBN:

978-84-96898-47-9

Depósito Legal:

MU-1.408-2009

Imprime:

Imprenta Regional de Murcia



Región de Murcia
Consejería de Cultura y Turismo

1. INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.	5
2. EL CONTEXTO DE LA PROFESIÓN.	11
¿Es la gestión cultural una profesión?	14
La extensión de la profesión.	17
Concepto de gestión cultural.	20
Objetivos y procedimientos de trabajo del gestor cultural	24
La profesión del gestor cultura; funciones, capacidades y campos.	28
Perfiles profesionales y funciones.	32
Perspectivas de futuro de la profesión.	36
3. CARACTERIZACIÓN SOCIO-PROFESIONAL DE LOS GESTORES CULTURALES DE LA REGIÓN DE MURCIA.	41
La distribución territorial de los encuestados.	43
Distribución por sexo y edad y experiencia profesional de la muestra.	44
El nombre de la profesión	47
Dedicación al Sector público / privado / tercer sector, actividades y sectores.	48
Nivel profesional y condiciones laborales de los gestores culturales de la Región de Murcia.	51
4. FORMACIÓN Y DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS GESTORES DE LA REGIÓN DE MURCIA.	57
Introducción. Intensificaciones funcionales, competencias genéricas y competencias específicas	59
Nivel de estudios y formación genérica	62
La demanda de formación.	65
El perfil funcional orientación dirección.	70
El perfil funcional tecnoproductivo.	73
El perfil funcional de animación-evaluación y estudio.	75
Los no clasificables.	76
Algunas conclusiones sobre la situación de la formación en Gestión Cultural de la Región de Murcia.	77
5. PROPUESTAS EN EL MARCO DE LA CONSOLIDACIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL DE LA GESTIÓN CULTURAL.	79
PROPUESTAS.	88

1.ª Fase: Tratamiento de choque.	88
2.ª Fase: Propuestas estructurales.	90
6. BIBLIOGRAFÍA	97
7. Anexo 1. FORMACIÓN DE POSGRADO EN GESTIÓN CULTURAL EN ESPAÑA.	103
Formación de posgrado en gestión cultural en España.	
Introducción	105
Caracterización de la oferta.	105
Contenidos formativos: programas generalistas y sectoriales.	107
La especialización en patrimonio.	107
La concentración territorial de la oferta.	109
Duración y coste de los programas	110

1

INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

1. INTRODUCCIÓN.OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

La profesión de la gestión cultural es una actividad laboral que en estos momentos se encuentra en una verdadera encrucijada, ya que se sitúa inserta, después de más de 25 años de su desarrollo, en un proceso –pensamos que definitivo– de consolidación y definición. Desde las reflexiones del propio sector –difusamente definido–, la dinámica de la propia experiencia profesional y la estructuración del sector a partir de las asociaciones profesionales, la creciente centralidad de la cultura en el ámbito público y en el privado, y la consolidación en el sistema formativo de propuestas regladas conforman todo un proceso que converge hacia la definición de un enfoque más preciso de las características, los condicionantes del desarrollo profesional. En los últimos 5 años se han incrementado notablemente los estudios y las investigaciones sobre la actividad de la gestión cultural y sobre muchas de estas iniciativas subyace la intencionalidad de acotar los márgenes del proceso de transformar “ese trabajo” en una profesión. El documento que presentamos pretende:

1. Detectar a grandes trazos las características del desarrollo de la actividad profesional en la Región de Murcia, tratando de comparar, cuando sea posible, con otras realidades territoriales. Aparte del propio interés descriptivo de dicho ejercicio, este objetivo persigue captar las especificidades diferenciales del desarrollo profesional en la Región de Murcia, dilucidando si estos factores diferenciales pueden convertirse en debilidades o fortalezas del conjunto del *sistema cultural* de la Región de Murcia.
2. A través de cierta taxonomía de las figuras del gestor cultural, establecer cuáles son sus demandas formativas.
3. Proponer un marco general de propuestas formativas que recoja tanto las inquietudes y necesidades de los profesionales del sector, como que se ajuste a las tendencias previsibles del desarrollo profesional y de las demandas sociales en el ámbito de la cultura.

La metodología del presente estudio descansa en tres pilares de apoyo que construyen y fundamentan el entramado propositivo final.

- El primer pilar lo constituye un conjunto de reflexiones alrededor de la condición de la profesión de la gestión cultural y a partir de ahí de las funciones profesionales y las capacidades necesarias para el desarrollo de la misma. Este conjunto de reflexiones sustentadas en el resultado de investigaciones previas y el desarrollo de la incipiente, pero ya considerable literatura al respecto.
- Este primer pilar configura el soporte teórico que fundamenta la elaboración de un cuestionario –segundo pilar– que trata de identificar las características socioprofesionales de los encuestados. La dificultad técnica de esta parte radica en el hecho de que dada la frontera difusa que define la profesión, resulta extremadamente complicado definir el universo sujeto al estudio (no existen registros de gestores culturales) e incluso algunos de los profesionales que ejercen funciones asimilables a la gestión cultural no se autoidentifican como tales. En estas circunstancias no existen posibilidades técnicas de determinar con precisión el rigor estadístico de la muestra ni los niveles de error. Aunque hemos utilizado algunas técnicas para reducir los sesgos en la muestra (por comparación con otros estudios, por distribución territorial, por consistencia de los resultados), la estadística descriptiva .por tanto debe entenderse como una información que revela las características de los encuestados sin tener absoluta certeza¹ de la independencia de la muestra.

1 La elección de la muestra se realizó a partir de una rejilla teórica de doble entrada con sectores y tipos de profesionales posibles, y se pidió a los colaboradores en el terreno que elaboraran una lista de 100 profesionales, que pretendían constituir el "núcleo de la muestra". A partir de ahí y dado que el cuestionario se distribuyó con un formato "web based", se trató de ampliar el alcance a través de un "sistema vírico", instando a los encuestados que reenviaran el cuestionario a profesionales conocidos que tuvieran características similares a partir de una lista de profesionales. El resultado final fue la contestación de 137 encuestas, de las cuales después de un proceso de depuración se retuvieron 84 válidas (coincidentes con el perfil profesional requerido, completas, consistentes y que se ajustaban a los estratos obtenidos en otros estudios). A partir de conversaciones con profesionales de la gestión cultural, tratando de determinar la cantidad de gestores culturales en la Región de Murcia, se estableció por consenso que podríamos estar hablando de entre 600 y 900 profesionales tanto en el sector público como en el privado. Con estas cifras, el nivel de error se sitúa ligeramente por encima del 10% con un nivel de confianza del 95,5% y considerando la máxima indeterminación posible ($p=q$)

- El cuestionario y su análisis –tercer pilar–, al margen de desvelar las características y condiciones sociolaborales de los gestores culturales, también nos aporta una información muy relevante, que combina tres dimensiones que tienen que ver con la investigación sobre las necesidades formativas:
 - a) las funciones y tareas que desempeñan los gestores culturales.
 - b) las capacidades genéricas² que perciben dichos gestores que pueden requerir demandas en el ámbito formativo y
 - c) las tareas específicas que perciben que para mejorar su desarrollo requeriría de una formación específica. A partir de aquí tratamos de combinar las aportaciones de las técnicas de análisis factorial y de la aproximación teórica para categorizar tipologías de gestores culturales, que requerirán de modelos formativos distintos, con contenidos y modulaciones diversas.

2 Véanse los distintos estudios sobre competencias, formación y desempeño profesional realizados por Luís E. Vila de la Universitat de València. Por ejemplo en Badillo-Amador et al. (2005): “Mismatches in the Spanish Labor Market: Education vs. Competence Match”. *International Advances in Economic Research* (2005)11:93–109

2

EL CONTEXTO DE LA PROFESIÓN

2. EL CONTEXTO DE LA PROFESIÓN

El sector de actividades culturales en España ha evolucionado en los últimos 30 años de forma muy significativa, alcanzando un punto de consolidación y madurez que nos acerca a los países de nuestro entorno. El ámbito cultural en sus diferentes manifestaciones presenta según las encuestas unos datos de crecimiento constante en términos de inversión pública, consumo, empleo e incipiente tejido productivo.

Este crecimiento está directamente relacionado con el desarrollo de las políticas culturales que han evolucionado desde las primeras acciones de las corporaciones locales democráticas, hasta una situación actual en la que el sector público necesita de otros agentes sociales para desarrollar sus acciones y en el que cada ámbito cultural muestra unas especificidades concretas de organización y gestión.

El presente documento pretende abordar la situación de los profesionales que han protagonizado esta evolución y han contribuido de forma significativa al desarrollo y expansión de la acción cultural, sobre todo local.

Por primera vez, algunas administraciones públicas se han puesto a la tarea de organizar la cuestión en términos de perfiles, funciones y competencias profesionales, abriendo un gran abanico de posibilidades de cara a la regulación del mercado laboral, sobre todo público, y más concretamente local. En el ámbito universitario, en algunos territorios, se ha dado el salto desde el reciclaje hacia la puesta en marcha de una titulación oficial³, elemento básico para la consolidación de la profesión y clave para los nuevos profesionales. También desde el ámbito asociativo, la cosa presenta buenas vibraciones. En el congreso celebrado el pasado noviembre de 2007 en Madrid, la Federación Estatal de

3 Título universitario específico en gestión cultural (postgrado), establecido en el marco del nuevo planteamiento de estudios universitarios regulados por los reales decretos 55 y 56 de 2005 en los que se regulan los estudios universitarios superiores de grado y postgrado.

Asociaciones de Gestores Culturales⁴ presentó el Libro Blanco (del que tomamos prestados algunos elementos en este texto) y apuntó algunas de sus acciones dirigidas a buscar alianzas institucionales para propiciar un futuro reconocimiento profesional a efectos laborales y educativos⁵.

¿Es la gestión cultural una profesión?

Las cuestiones a plantear serían: ¿estamos verdaderamente ante una profesión?, y si ¿los gestores se consideran pertenecientes a ella? ¿en qué sectores, funciones y niveles lo hacen con mayor proporción? Son los gestores teatrales, los gestores de artes plásticas, patrimonio y los generalistas públicos y privados los que más se autoidentificaban con el término. Además de un altísimo porcentaje de trabajadores públicos. Por el lado contrario se situaban los gestores del audiovisual, de la música y la industria fonográfica y el sector del libro (Bastons et al. 1999 pag 13). Este dato aunque un poco antiguo nos puede servir de base para un futuro trabajo, y poder comprobar si la tendencia se repite con los años y si es equiparable en otros territorios.

No obstante, además de la necesidad de saber cómo va esta cuestión después de 10 años, resulta todavía más interesante saber si se han alcanzado algunos de los elementos que configuran una profesión y si los gestores lo con-

-
- 4 Los fines de la federación son: A) Promover el debate y la reflexión sobre cuestiones de interés colectivo en el campo de las políticas culturales y de la Gestión Cultural. B) Reforzar la consolidación de la figura profesional del gestor cultural. C) Favorecer el intercambio de información, de ideas y de experiencias, así como la formación, entre las Asociaciones pertenecientes a la Federación. D) Servir como órgano de comunicación e interlocución con los organismos de formación para la Gestión Cultural, así como a cuantos organismos públicos o entidades privadas de cara a mejorar la programación, desarrollo y evaluación de la actividad cultural. E) Vincular sus actuaciones con otras iniciativas similares realizadas en el resto del Estado, en Europa o a nivel internacional. F) Promover el desarrollo de la cultura de la participación activa y comprometida, así como contribuir a la difusión de la pedagogía democrática en todas sus actuaciones. G) Favorecer acciones de cooperación y ayuda al desarrollo transfronterizo y con los países del tercer mundo. H) Difundir nuevos conceptos de ocio cultural.
 - 5 En este congreso (Institucionalización de la Cultura y la Gestión Cultural. Madrid 14, 15 y 16 de noviembre de 2007) la Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales, anunció a través de su presidenta, contactos con el Instituto Nacional de las Cualificaciones (INCUAL) con objeto iniciar un proceso que culmine con el reconocimiento oficial de la profesión, y con la FEMP al objeto de proponer ciertas recomendaciones en materia de acceso, nivel y perfiles profesionales..

sideran así. Los elementos que definen a una profesión como tal aparecen en un trabajo de P. DiMaggio y resumidos en el documento del INCANOP (Balbé et al, 1997. pág 56), son 1) existencia o no de una retribución por el desarrollo de una actividad, 2) posesión y control de manera monopólica de un conjunto de conocimientos y procedimientos 3) reconocimiento social como profesión 4) facilidad en la autoidentificación como ejercientes de dicha profesión 5) existencia de métodos y procedimientos homogéneos de trabajo y exclusivos de dicha actividad. 6) reconocimiento académico de la actividad

Si tomamos el término profesión es sentido estricto como retribución por la realización de oficio o empleo⁶ sí estamos ante una profesión. Si ampliamos el concepto de profesión, la gestión de la cultura presenta ciertas particularidades –unas más afortunadas que otras– para poder asimilarse al término profesión:

Monopolio de conocimientos y procedimientos. Aunque sí se utilizan (cada vez en mayor medida) una serie de procedimientos más o menos extendidos, aceptados y estandarizados, estos no se desarrollan de forma propia ni exclusiva. Es decir se carece de un monopolio en estos procedimientos. ¿Cuántos ayuntamientos, y empresas ponen en marcha servicios culturales sin solicitar del trabajador este tipo de conocimientos? ¿Porqué en muchos lugares las actividades culturales son organizadas por entidades no culturales o áreas municipales ajenas a lo cultural? En resumen el problema radica en que para hacer actos culturales no es imprescindible que se busque a un gestor cultural, como sí sería obvio buscar un escayolista para hacer una moldura o alguien que entienda de economía para hacer una declaración del Impuesto de Sociedades de una empresa. Esto sin duda, es consecuencia de un cierto problema de legitimidad, sobre todo en entornos como las administraciones públicas, en donde el factor político que ostenta la legitimidad democrática, y la propia organización, puede no reconocer la legitimidad técnica de intervención en asuntos culturales. No obstante este tema se esta resolviendo paulatinamente. Es cada vez más frecuente que el gestor tenga reconocidas ciertas capacidades demostradas para intervenir. Es decir, como profesionales es cada vez más habitual tener reconocidos ciertos grados de experiencia y competencia para actuar en el terreno cultural. En este ámbito aunque todavía se dan situaciones sorprendentes, el gestor, gracias a los años de trabajo, ya goza de esta capacidad para atribuirse ciertos ámbitos y marcos de trabajo dentro de su organización.

6 Diccionario de la Real Academia de la Lengua.

El reconocimiento social. Este aspecto está cada vez más consolidado. El peso de la actividad cultural y el auge de los servicios culturales y de ocio están convirtiendo la profesión en una labor más reconocible socialmente. Otra cosa bien distinta es el reconocimiento jurídico de la profesión. Como antes se ha apuntado el trabajo de algunas instituciones públicas y la labor de la Federación de Asociaciones por normalizar la profesión en términos de consideración en instancias y organismos oficiales (INEM, INQUAL, etc), apuntan hacia un panorama bastante alentador.

Auto identificación como colectivo. La presencia de movimientos asociativos que velan por la consolidación de la profesión y por sus estándares deontológicos, han dado un salto cualitativo muy importante. Es evidente que existe mucha desigualdad territorial, pero el trabajo de las asociaciones de profesionales y de su federación comienzan a dar sus frutos después de ciertos años, y sin duda son un elemento que, con independencia de su conversión “colegial”, están aportando un elemento que puede considerarse básico para entender la gestión cultural como profesión.

Aunque se carece de uso exclusivo de estos métodos de trabajo, estos no son inexistentes. Se producen de forma más o menos homogénea en la mayoría de las actuaciones. En este sentido el carácter procedimental de las actuaciones sí que es evidente y propio de nuestro trabajo. Por lo general, y aunque cada “maestrillo tiene su librito”, a tareas iguales procedimientos semejantes, mas o menos homologados por todos los gestores. Es decir, entendiendo que no se tiene un monopolio de su trabajo, sí muestran cierta adherencia a ciertos estándares aceptados o reconocidos. Para concretar, el trabajo de gestor cultural aparentemente lo puede hacer cualquiera, pero los que lo desarrollan adoptan unos “modos de hacer” semejantes que se aplican más allá de la organización a la que pertenecen.

Por último quedaría el reconocimiento académico de la profesión. En este ámbito ya se ha dado el primer paso, al convertir los numerosos masters al uso en formación académica de postgrado con titulación oficial según las nuevas titulaciones universitarias⁷.

7 Se ha de constatar, como señala Martinell, y reconocer que los agentes propulsores de las estructuras de formación han sido, históricamente los propios profesionales con la colaboración de administraciones territoriales y posteriormente con la incorporación de la universidad.

La extensión de la profesión

La profesión de gestor cultural surge de forma paralela a la gestión de la cultura, y como ésta se desarrolla en España a finales de los años 80. Las propias asociaciones de gestores culturales de nuestro entorno se referían a la profesión en 1993 y 1996 como una profesión nueva o como una profesión emergente. Evidentemente estas entidades, recién creadas en muchos casos, y precursoras de un nuevo movimiento asociativo-profesional, se preocupaban en aquellos años en establecer y consolidar unos contenidos y atribuciones de una profesión reciente, que comenzaba de forma tímida a generalizarse en la administración pública, sobre todo local. El hecho que los propios gestores necesitaran consagrar el nacimiento de esta nueva profesión a principios de los años 1990, nos indica el escaso recorrido de la misma y nos ayuda a entender las problemáticas profesionales que todavía se aprecian en muchos ámbitos territoriales.

Además de su juventud, la mayoría de los autores consultados coinciden en una serie de elementos que caracterizan la extensión de la profesión. Los mencionados elementos se podrían organizar en dos grandes grupos. Por un lado los factores macro, derivados de la consolidación del estado del bienestar en España, del crecimiento del sector cultural, y de la repercusión de la descentralización administrativa en los niveles locales y autonómicos. Por otro lado, los factores más directamente relacionados con la profesión, relativos al acceso y a la procedencia de los gestores.

La consolidación y el crecimiento del estado del bienestar caracterizado por la aparición de nuevas demandas, fruto de la generalización de derechos contemplados en el nuevo orden constitucional, supusieron la creación de nuevos programas y servicios públicos que necesitaban profesionales capaces de organizarlos y ponerlos en marcha. Las administraciones públicas iniciaron desde distintos niveles un significativo proceso de contratación de gestores culturales surgidos desde ámbitos tan diferentes como la práctica artística o el movimiento vecinal/asociativo. Como apunta Martinell (2001), el surgimiento de esta profesión no siguió el habitual proceso planificado por parte de unas instituciones formativas que preparan profesionales para las demandas laborales del futuro, sino que se caracterizó por la ausencia, planificación y formación previa a la demanda de empleo por parte de la sociedad.

En segundo lugar, el sector cultural experimentó un crecimiento –en términos de oferta y tejido cultural– muy significativo en esos años a consecuencia del impulso de la administración pública, que se materializó en la creación de nue-

vos espacios culturales, el incremento de presupuestos públicos, el consecuente desarrollo de la oferta artística, la consolidación de programas de difusión, etc. En definitiva, el desarrollo de la cultura como un sector de actividad que, aun amparado en el sector público, reclamaba una racionalización técnica de los procesos de producción y distribución y la búsqueda de nuevos paradigmas de intervención.

Otro elemento significativo en el surgimiento de la profesión fue la descentralización administrativa española producida a mediados de los años 80, que tuvo en las competencias culturales a las primeras protagonistas, convirtiéndose en la primera manifestación del poder autonómico. Este proceso desarrollado durante una década tuvo algunos momentos de crecimiento presupuestario significativo que propició la puesta en marcha de numerosos programas y equipamientos de carácter autonómico lo que supuso el fichaje de un buen número de profesionales de la gestión para la administración autonómica⁸.

Directamente relacionado con esta expansión cultural autonómica, se produce, incluso antes, un proceso de crecimiento de las políticas culturales locales, que habían protagonizado desde los inicios de la democracia una recuperación de lo popular, tradicional y autóctono. Estas políticas generalmente llevadas a cabo con recursos escasos, se inspiraban en principios de animación sociocultural de procedencia francesa y sudamericana y pronto mostraron sus limitaciones para enfrentarse a situaciones de crecimiento y expansión de las políticas culturales derivadas sobre todo de la construcción de equipamientos de finales de los años 80 y principios de los 90. Fruto de la generalización de los equipamientos culturales locales se produjo uno de los procesos más significativos de contratación de gestores culturales en nuestro territorio, que recibieron el encargo de dotar de contenidos estos nuevos edificios locales sin apenas restricciones económicas.

Estos elementos condicionaron el surgimiento de la profesión y caracterizaron el acceso al mundo laboral de muchos de los actuales gestores culturales, configurando un panorama caracterizado por la urgencia, la inexistencia de formación reglada y la escasa conceptualización de los perfiles profesionales.

8 Por ejemplo en la Comunidad Valenciana, en estos años se ponen en marcha los ejes básicos de la nueva administración cultural: inauguración del IVAM en 1989, creación del IVAEMC 1986 y la consolidación de los primeros programas de extensión musical; creación del CTV (Circuit Teatral Valencià, 1986), el Centre Dramàtic (1988). (Rausell, P. 1999).

La contratación de estos profesionales se produjo en un escenario en el que el trabajador carecía de referente conceptual sobre su trabajo y sustentaba su labor profesional en una mochila de conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo de una trayectoria un poco heterogénea. Por parte del empleador también había grandes carencias relativas a la concreción de perfil deseado o el requisito o nivel formativo necesario. En definitiva un proceso de profesionalización muy rápido, con poca base técnica, sin concreción de habilidades ni conocimientos precisos que determinaran la figura profesional, y sin la estabilidad necesaria para hacer un mercado laboral homogéneo (Marcè et alt. 1995). Esta situación produjo una dificultad para delimitar un marco propio de intervención, que se tuvo que configurar partiendo de la propia experiencia y quehacer profesional. En este proceso ayudaron mucho los programas de formación de los primeros años 90 –a los que los gestores asistieron de forma masiva– que se convirtieron en marcos de encuentro en los que estos profesionales iniciaron el proceso de conceptualización de su trabajo.

En términos de procedencia, los autores apuntan hacia tres direcciones: tejido asociativo (vecinal y voluntario) caracterizado por la acción cultural desde su componente mas social (equipamientos de barrio); artistas que dejan la creación, con gran sensibilidad hacia los creadores, que a diferencia conocen los procesos culturales pero presentan cierto distanciamiento de las necesidades e inquietudes del público, y licenciados más recientes que con escaso bagaje asociativo o creativo se fueron incorporando a esta profesión en expansión. (Balbé et alt. 1997, pág. 59)

Todo este panorama produjo una situación poco estructurada y tipificada que ha condicionado la evolución de la profesión, produciendo, entre otras, las siguientes problemáticas, que con el paso del tiempo se están solucionando, pero que sin duda han retrasado la consolidación profesional tanto en la administración pública como en la iniciativa privada.

En primer lugar asistimos a una gran variedad de nombres para puestos de trabajo con funciones similares. Basta dar un vistazo a la oferta pública de empleo de esos años para comprobar la escasa similitud de nomenclaturas de puestos de trabajo de la administración local. Nombres como promotor animador, técnico, dinamizador, son utilizados de forma recurrente por los ayuntamientos para sus plazas de gestor.

No obstante, lo verdaderamente preocupante no era la diferente manera de “nombrar”, sino la variopinta situación que se generaba en cada localidad en

términos de condiciones, funciones y áreas de intervención, niveles retributivos y sistemas de acceso a los puestos de trabajo. En resumen un panorama en el que, ante el lastre de la falta de una formación académica definida, cada entidad, e incluso cada alcalde o concejal ordenaban de forma muy particular esta profesión en crecimiento. En su descargo se debe indicar que a nivel supra local tampoco hubo un significativo interés por ordenar de forma coherente este panorama tan difuso. En el caso valenciano, o catalán, las diputaciones (sobre todo) contribuyeron a la consolidación de la profesión por medio de programas de reciclaje y encuentro entre profesionales. Por abundar un poco más en el caso valenciano, es necesario indicar que la administración autonómica acordó una resolución en junio de 1996 que regulaba el acceso de los gestores culturales como técnicos de administración especial de la administración local. Esta Resolución, acordada sin el debido consenso, podía haber sido un buen instrumento para ordenar uno de los elementos principales de la profesión como es el acceso al trabajo. Desafortunadamente el articulado solo contemplaba un nivel máximo de técnico medio para los gestores culturales. Este elemento además de no coincidir con algunos de los niveles de gestión cultural de muchos ayuntamientos, contribuyó a que muchos concejales y alcaldes se “parapetaran” en este articulado para negar niveles superiores de contratación, y su evidente reflejo en el salario de los gestores. Todo ello abundó en una falta de coherencia en la equiparación de niveles y retribuciones que todavía está presente.

Concepto de gestión cultural

El concepto de gestión cultural aparece a finales de los años 80 y coincide con la etapa de expansión cultural de los ayuntamientos democráticos en la que se consolidaron las programaciones, se construyeron numerosos equipamientos culturales y aumentaron significativamente los recursos económicos destinados a cultura. Es apuntado por primera vez en España por E. Delgado en la Revista Referencias y surge de la necesidad de buscar nuevos paradigmas de intervención cultural que ofrezcan nuevos métodos y mejores resultados de los que la animación sociocultural había ofrecido hasta entonces (López de Aguilera, 2000, pág 74).

En aquellos años surgieron distintas definiciones del concepto que acen- tuaban la faceta de la gestión como un elemento de desarrollo cultural: «gestionar [cultura es gestionar] el conflicto entre proyectos surgidos de las iniciativas artísticas-creativas y las exigencias del territorio que obligan a una visión de

conjunto de necesidades, cooperación y solidaridad». (Revista "Referencias"). En este punto de vista abundó Mario Viché (Viché et al. 1990, Pág. 99) al definirla como, «actuación territorial que promueve la creación cultural y conecta a los creadores con los medios y canales de producción y con el ciudadano, receptor último del resultado del proceso creativo». En definitiva una forma de actuar que se basa en la activación de las conocidas estrategias de desarrollo cultural (difusión de actos culturales, la promoción de la creación, la formación y la participación del tejido social en la dinámica cultural). Este planteamiento sitúa la gestión de la cultura dentro de los contenidos de las políticas culturales: la relación entre artista, producto y público, el fomento de la participación, su papel en las distintas etapas de la producción cultural, desde la creación hasta el consumo (pasando por la formación), el tipo de productos con los que se trabaja (habitualmente con escasa componente industrial), o los agentes que intervienen. Es decir una serie de factores constitutivos de las tareas de la gestión de actos culturales que forman parte del conjunto de decisiones que se deben observar en la confección de las políticas culturales⁹.

La gestión como herramienta de desarrollo cultural se nutre de la tensión entre la voluntad del artista y de la capacidad del público para captar y aprehender su trabajo. Elemento en el que juega el gestor para ubicar el trabajo del creador activando tanto estrategias de comunicación como actuaciones de sensibilización y formación de públicos. Esta tensión de la que hablaba Eduard Delgado, hoy la abordamos desde un planteamiento propio del marketing cultural. En este proceso de intercambio artista-obra-público está la base del consumo cultural. En este intercambio, el público de un acto cultural busca en la obra, un elemento que colme su satisfacción, que le proporcione un beneficio (no económico). Por su parte, el que ofrece dicho producto (artista o institución) pretende obtener una satisfacción cultural (y económica) con su trabajo o creación. A diferencia de otros procesos de marketing en el que el producto se configura en relación a las necesidades concretas del cliente, en el caso de la gestión de la cultura la variable "producto" no se configura en relación al consumidor, sino que depende del creador que lo configura. El trabajo de la gestión sólo establece los demás parámetros del intercambio procurando un mutuo beneficio (Cuadrado, 2004).

Para llevar a cabo esta mediación, la gestión cultural ocupa los espacios y las fases características del producto cultural desde que se idea hasta que se con-

9 Un detalle más profundo de estos elementos aparecen en Cabañés Martínez, Francesc: «Aproximación al concepto de gestión cultural», en Temas Municipales: Gestión Cultural. Diputación de Valencia. Valencia. 2005 .

sume. Nos referimos a las conocidas fases de creación, producción, distribución y consumo cultural a las que creo que se debe añadir la formación como elemento clave para la correcta realización y capacitación de los agentes que intervienen en las demás fases. La formación capacita al creador y a los profesionales de la producción y distribución y consumo cultural. Asimismo también ayuda a incrementar la comprensión que el público tiene de producto cultural. Es evidente que en términos de capacitación profesional (para técnicos y artistas) debe ser la formación reglada e institucional la que debe ofrecer programas en este sentido (la escuela, la universidad...). Pero también es irrefutable la labor que la educación no formal realiza en para la "capacitación" y capilarización de públicos.

Por lo que respecta a la participación, además de propiciar la misma en el consumo de actividades culturales y fomentarla en la elaboración de productos y manifestaciones culturales, se propone activar propuestas de participación ciudadana en foros y marcos de decisión de la actividad cultural, en donde la implicación de público organizado junto a los diversos agentes culturales se realiza en términos de corresponsabilidad, e incluso liderazgo.

También las TIC están propiciando una democracia cultural global en donde todos podemos hacer y ser vistos, e incluso podemos implicarnos en la configuración de acciones de los servicios culturales. Estamos pues en un cuarto grado de relaciones en los que comienza a desdibujarse la línea entre actor/institución difusor – público receptor¹⁰.

Algo parecido ocurre con los agentes culturales, la topología de los tres sectores (público, privado, voluntario) continúa siendo válida, aunque la potencia de los dos últimos y la necesidad del sector institucional de trabajar en red para llegar más lejos y para buscar complicidades, los convierte en imprescindibles. La consolidación cultural y la complejidad de cada uno de los ámbitos de gestión influyen cada vez más en la relación entre los agentes de forma que las habituales relaciones basadas en acciones de fomento y subvención están transformándose en convenios de colaboración y proyectos comunes de intervención. Aunque todavía es evidente el peso del sector público y su situación dominante, no es menos cierto que los agentes cada vez adquieren mayor protagonismo en

10 Participaciones de la cultura y de la democracia cultural: El primer grado sería el de público consumidor (democratización de la cultura), el segundo el de público actor (democracia cultural), el tercero el de ciudadanos organizados que se implican en la acción cultural, y un cuarto grado en el que ciudadanos de todo el mundo (desarrollado) configuran la acción cultural a través del uso de las TIC y en donde cada uno puede convertirse en ofertante cultural...

numerosos ámbitos de forma que se convierten en necesarios, lo que obliga a la Administración a modificar sus habituales pautas de relación.

En este sentido la clásica diferenciación de agentes basada en la titularidad (pública y privada) y en la búsqueda o no de lucro está siendo superada por un elemento mucho más interesante que tiene que ver con el papel que cada agente juega en los procesos de producción, distribución y consumo.

Por último, el tipo de productos y manifestaciones con las que habitualmente trabajamos también sitúan a la gestión en términos de desarrollo cultural. ¿Cuáles son estos productos simbólicos y caracterizados por la transferencia de significados?. Todos aquellos propios de los dominios culturales de las políticas culturales: patrimonio cultural, cultura artística, industrias culturales y de la comunicación, cultural popular, y promoción y animación cultural (Harvey 1990, Pág. 17). En tanto que estos dominios de las PPCC presentan manifestaciones concretas en forma de productos "acercables" a un público, serían propios de la gestión cultural. No obstante no es habitual extender la gestión a productos de algunos de estos dominios.

Sin embargo, últimamente las políticas culturales y la gestión cultural han asumido en muchos territorios una serie de atribuciones fronterizas que sobrepasan los topes de su definición y que se relacionan con políticas no estrictamente culturales como la industria del ocio, el turismo, el marketing de ciudades, la configuración urbanística, la solidaridad-cooperación, medio ambiente, etc

Desde el desarrollo territorial, la carga simbólica, tradicional e identitaria del patrimonio cultural y artístico de un territorio convierte lo cultural en un recurso de primera magnitud para políticas de ocio o desarrollo turístico. Una prueba de ello se concreta en el uso que, por ejemplo, hacen los parques temáticos del imaginario cultural. Por otro lado, los valores que la cultura aporta para desarrollar este tipo de políticas son también elementos para generar consenso entorno a ellas: la producción de valores democráticos, la tolerancia con las diferencias, la superación de desigualdades hace que la política cultural y su gestión sean utilizadas para resolver asuntos relacionados, por ejemplo, con la interculturalidad.

Más allá de estas nuevas implicaciones, es importante remarcar que en todos los casos la cultura se utiliza como recurso útil para el desarrollo de objetivos no estrictamente culturales y que en ese sentido las características culturales y artísticas pueden ser derrochadas al no ser esenciales (Cabañes 2005).

Estos elementos, brevemente indicados sitúan la gestión en la faceta más sustancial de las políticas culturales. Podríamos haber analizado con más profundidad cada uno de ellos e incluso haber introducido algunos aspectos nuevos. No obstante como ya hemos indicado en la introducción este documento trata sobre a la profesión que la desarrolla, por tanto se ha preferido sólo indicar las que afectan al territorio profesional: el valor de la mediación y las fases del producto cultural, la participación, los agentes que intervienen y los productos y manifestaciones sobre los que se trabaja.

Objetivos y procedimientos de trabajo del gestor cultural

La faceta gerencial del concepto está en mi opinión acertadamente expresada en algunos documentos a los que hacemos referencia y de los que extraemos lo más interesante para definir el marco de actuación de los gestores. En primer lugar nos referimos a la aportación de J. Bernárdez, antiguo presidente de la APGCC. En este documento se aborda el concepto de gestión y sus implicaciones: y se define como «la administración de recursos de una organización cultural con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de público o consumidores, procurándoles la máxima satisfacción» (Bernárdez, 2003).¹¹, explicitando cada uno de los términos utilizados:

- Administración: Dirigir la economía o los intereses de una persona o comunidad.
- Recursos: Financieros, materiales, tecnológicos, humanos.
- Organizaciones culturales: encargadas de articular acciones en diferentes sectores (artes escénicas, musicales, plásticas, patrimonio, cultura, popular, etc) y en fases del proceso de creación (creación, producción, distribución, consumo, formación).
- Bienes culturales (y servicios culturales): Todo tipo de bienes, productos y servicios culturales.

11 Para esta versión más instrumental de la gestión cultural preferimos remitir al lector a las fuentes originales de los documentos utilizados. El ya indicado de la APGCC (1996), el de J. Bernárdez (2003) y el de A. Martinell (2001). Ver bibliografía.

- **Objetivos:** tendentes o no la búsqueda de beneficios económicos o sociales, en función del tipo de agente que se trate (privado, público o no lucrativo). El autor apunta que a veces no se produce una correlación directa entre privado y búsqueda de beneficios (por ejemplo: objetivo social de las fundaciones) o entre público y la generalización de bienes culturales como derecho, ya que a veces hay empresas públicas que priorizan la obtención de beneficios a la universalización del hecho cultural.
- **Consumidores o público.** Entendidos desde un amplio punto de vista, como todos aquellos que reciben e interactúan con nuestro servicio o actividad: público de actos culturales, usuarios de nuestros servicios y proveedores, políticos, etc.
- **Satisfacción:** Propiciar el beneficio mutuo (de diferente índole) entre la organización que presta y el ciudadano que recibe.

En términos generales, gestionar cultura no se diferencia mucho de la gestión o la administración de cualquier otro ámbito. Sin embargo, tanto Martinell (2001) como Bernárdez indican algunas características específicas propias de la gestión o administración de asuntos culturales:

- A diferencia de las organizaciones burocráticas, las organizaciones culturales se presentan como organizaciones de la complejidad caracterizadas por la constante sinergia entre lo público y lo privado, con confluencia constante entre distintos agentes, en el que los proyectos ya no están liderados sólo por lo público.
- La gestión cultural se diferencia considerablemente de los antecedentes del trabajo voluntario en el sector cultural (propio de las primeras acciones culturales democráticas) y se aproxima a un compromiso y responsabilidad profesional...
- Al margen del tipo de agente que la lleve adelante, la gestión cultural trabaja con principios de rentabilidad social y vocación de servicio público e interés general, en la cual la participación ciudadana en la vida cultural es el principal valor de la acción.
- Las dinámicas de la gestión de las actividades culturales se articulan en base a la desburocratización y la optimización de los procesos de trabajo:

- La gestión se aproxima a una cierta creatividad en la búsqueda de alternativas e innovación, con una gran sensibilidad de atención al exterior y a los procesos de su contexto. En el sector cultural, gestionar significa una sensibilidad de comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales en los cuales la cultura mantiene sinergias importantes.
- Gestionar no se centra en la jerarquía y el procedimiento (como en la administración burocrática) sino a la capacidad de promover innovación sistemática del saber y su aplicación a la producción o al resultado.

Como resumen, de esta breve y concisa aproximación de cara al trabajo del gestor cultural, desde el punto de vista más instrumental, gestionar cultura supone:

- Establecer una estrategia y política de desarrollo de una organización en relación con las directrices de las PPCC.
- Definir finalidades, objetivos a desarrollar, y diseñar el proyecto como eje y metodología de la acción.
- Capacidad de visión y de proyecto.
- Combinar y administrar los recursos disponibles: humanos, económicos, materiales, etc...
- Desarrollar un conjunto de técnicas para el buen funcionamiento de una organización
- Aprovechar las oportunidades de su entorno y la relación con el exterior
- Adaptarse a las características y el contexto del sector profesional correspondiente
- Evaluar sus resultados (con criterios de eficacia y eficiencia).

Como conclusión de las ideas aportadas en estas dos formas de entender el concepto propongo cierto esquema en el que la gestión se situaría en el centro de cuatro elementos:

- La organización/administración a la que se pertenece, su titularidad, sus fines y directrices, el sector en el que se encuentra, el tipo de servicios que presta (servicios al consumo, producción, o distribución), los recursos disponibles, y sus dinámicas de gestión y organización....
- Dimensión "artística". Dinámica de la oferta cultural, compuesta por la actividad de los agentes y las redes generadas entre ellos (creadores, asociaciones, instituciones públicas y privadas, etc), la tradición cultural del territorio, sus potencialidades y capacidades educativas y culturales.
- Público-Demanda. El tejido de ciudadanos que participan de las acciones culturales locales y demandan servicios culturales. Es lo que L. Bonet (2005) denomina el espacio de las audiencias. En este espacio el gestor contempla al público en términos de demanda, de consumo. Por ello debe actuar con técnicas de investigación de mercados que permitan detectar necesidades de los diferentes públicos y marcos para la difusión de productos culturales.
- El público-ciudadano. El ciudadano organizado que participa de forma voluntaria o amateur en la práctica cultural.



La profesión del gestor cultural; funciones, capacidades y campos

La definición gestión cultural vista anteriormente enmarca un sector profesional caracterizado por una gran diversidad, heterogeneidad y dispersión: numerosos sectores (teatro, artes plásticas, patrimonio, etc), muchos niveles de responsabilidad y multiplicidad de funciones. Todo ello invita pensar que estamos ante una familia profesional que aglutinaría un gran número de perfiles profesionales, que se pueden caracterizar como sigue con independencia de su titularidad (pública o privada), responsabilidad, función y posición jerárquica...

Con carácter general podemos definir el gestor cultural como un profesional que como apunta Bernárdez (2003), asume unas funciones cercanas a la figura de gerente, que supera el concepto de gestor (encargado de ejecutar lo que otros deciden, que por tanto no influye sobre las decisiones y normas de sus superiores). El gerente dirige una organización de conformidad con el consejo de administración (ámbito político en la administración pública), pero con autonomía para las decisiones cotidianas, tendentes a analizar y evaluar entornos, definir escenarios y estrategias, realizar planes de acción y su seguimiento, administrar recursos, etc. En definitiva un gestor cultural con independencia del sector en que trabaje, es un profesional polivalente que tiene como tareas principales: planificar, diseñar, decidir y seleccionar materiales y grupos culturales y que generalmente asume labores de difusión, administración, representación, comercialización, producción, gestión y marketing de servicios o productos culturales (Bastons et al. 1999, Pág. 90).

Para desarrollar estas funciones se necesitan unas competencias relacionadas con (Martinell 2001, APGCC 1996):

- Capacidad de interpretación del territorio. Identificación de potencialidades, detección de necesidades culturales y establecimiento de prioridades.
- Conocimiento de los sectores culturales. Sus agentes y funcionamiento. Qué operadores intervienen en cada una de las cadenas de producción artística. Conocimiento de sus objetivos y líneas de intervención y de sus capacidades e influencias en el sector artístico.
- Conocimiento de los instrumentos de planificación para poder programar y evaluar. Diagnóstico, definición de objetivos, estrategias, administración de recursos (humanos, económicos, materiales e in-

fraestructurales) su puesta en marcha y su evaluación. Competencia en la producción de servicios culturales.

- Conocimiento y adaptación de los aspectos jurídicos administrativos y de los marcos legales que regulan en sector cultural: contratación, modelos de gestión, propiedad intelectual, etc.
- Conocimiento de los aspectos económicos de la cultura, la dimensión y funcionamiento de los mercados culturales y de la comunicación.
- Uso de los métodos de comunicación y difusión.
 - Presencia social de la institución. Relación con los medios de comunicación. Comunicación de los actos culturales.
 - Trabajo con los públicos. Detección de necesidades, hábitos de consumo, etc.
- Conocimiento del pensamiento estético de las artes y de la difusión del patrimonio. Panorama artístico: tendencias, paradigmas de creación, relación y actitud de los artistas con el público. Sensibilidad artística.
- Conocimiento en la gestión de los recursos humanos económicos e infraestructurales.

En definitiva unas competencias que deben servir para llevar a cabo lo que hemos definido como gestión de la cultura:

- Mediación artista y público.
- Difusión de la obra y fomento del consumo por parte del público.
- Producir servicios para propiciar consumo y promoción cultural y artística.
- Transformar políticas en programas culturales. Administración y gerencia asuntos culturales (planificación, puesta en marcha y evaluación de programas o servicios, gestión de recursos, etc.)
- Fomentar y estar en contacto con la red de los demás agentes culturales.

Vistas las competencias y las características del gestor cultural, y antes de analizar los diferentes perfiles de la profesión debemos reflexionar sobre los sectores o ámbitos en los que se desarrolla esta profesión. Es decir ¿sobre qué desarrollamos estas competencias y tareas que caracterizan esta práctica profesional? En mi opinión la dedicación del ámbito de trabajo de los gestores se puede concretar en tres marcos.

- Marco general del campo profesional: ámbitos o dominios de las políticas culturales (Harvey 1990).
 - Patrimonio cultural.
 - Cultura Artística.
 - Las industrias culturales y de comunicación.
 - Promoción cultural. Animación y gestión cultural.
 - Cultura popular y comunitaria.
- Marco concreto del campo profesional: Todos aquellos procesos que no tengan que ver con la producción y elaboración de procesos industriales. En concreto sería un campo que, como se ha indicado en el apartado de gestión cultural, afectaría sobre todo manifestaciones culturales -ferias, exposiciones, festivales- y difusión de productos culturales efímeros, unitarios, etc.
- Marco funcional de campo profesional: Todas aquellas funciones culturales al margen de la creación artística, relacionadas con la gerencia y planificación de programas, servicios o equipamientos y que permitan difundir y acercar el producto cultural al ciudadano, ya sea desde la iniciativa privada o pública en su diferentes niveles administrativos.

Estos tres marcos nos ofrecen una serie de ámbitos de trabajo relacionados con: artes escénicas, artes plásticas, audiovisuales, música, actividades literarias, cultura-popular y tradicional, acciones lúdico-festivas, patrimonio, sector audiovisual, gestión pública generalista (típica de los ayuntamientos e instituciones temáticas), cultura popular y tradicional, y los nuevos sectores relacionados con la acción cultural como el turismo y el desarrollo local... Los sectores podrían ser (Martinell 2001. pág 19)

- Sector del Patrimonio: Museos, Archivos, Bibliotecas, Hemerotecas, Filmotecas, Espacios expositivos.
- Sector de las Artes Escénicas: Teatros, Ópera, Danza, Circo,
- Sector de las Artes Visuales: Galerías, Exposiciones, Crítica, Museos, Artesanía.
- Sector de la Música y Fonográfica: Auditorios, Festivales, Circuitos, Salas especializadas
- Sector de la Literatura y la edición: Festivales, Premios, Editoriales, Difusión y venta
- Sector de las Artes del Audiovisual: Radios, Cine, Televisión, Producción audiovisual, Multimedia.
- Ámbito de la gestión cultural territorial de carácter generalista: Gestión municipal, Centros culturales, Centros cívicos, Programaciones locales, Servicios generales, Participación social
- Ámbito de la gestión cultural en empresas de prestación de servicios generalistas: Empresas de infraestructuras, Prestación de servicios especializados.
- Ámbito de gestión cultural en el sector la participación, cultura popular y tradicional: Fiestas populares, Folklore, Asociacionismo tradicional.
- Ámbito de sectores emergentes que tienen relaciones con la cultura: Turismo, Empleo, Desarrollo territorial, Cohesión social, Interculturalidad
- Ámbito de las relaciones y la cooperación cultural internacional: Proyectos europeos, Cooperación internacional, Internacionalización de Gestión de redes artísticas

Perfiles profesionales y funciones¹²

Durante la segunda mitad de la década de los años 90, periodo de gran incorporación de trabajadores a esta profesión, se llevaron a cabo diferentes estudios y aportaciones de gran importancia dirigidas a delimitar el tipo de perfiles profesionales que “habitaban” en el mundo de la gestión de la cultura. Ante la ausencia en el mercado laboral de una definición clara de funciones y perfiles profesionales, de una correlación entre los niveles de contratación con los niveles formativos, etc, se hizo necesario acudir a los propios trabajadores para construir un mapa de tipos o perfiles. Estos trabajos, que brevemente recopilamos en este texto, se caracterizaban por una topología de perfiles basada en las funciones a desarrollar. Es decir el perfil profesional se configuraba (probablemente desde la opinión y la aportación del propio trabajador) en base a los distintos roles que un técnico desarrollaba en su organización. Recientemente han surgido otras aportaciones que configuran los perfiles no tanto en base a las funciones-roles como en nivel jerárquico de la entidad en la que se trabaja. Veamos detenidamente los perfiles que aportan cada una de ellas¹³.

Con carácter general los perfiles profesionales se pueden agrupar en función de tres elementos (APGCC 1996). El primero de ellos tiene que ver con el sector o sectores en los que se desarrolla el trabajo, generándose una primera diferenciación: el gestor cultural generalista que trabaja en actividades de múltiples sectores artísticos. Es el “tipo” de gestor de las realidades locales y a la vez más asociado a las entidades profesionales. Por otro lado nos encontraríamos con el gestor sectorial (artes escénicas, patrimonio, artes plásticas, ocio, etc.).

El segundo elemento a tener en cuenta está relacionado con el tipo de agente y su titularidad (pública o privada). Los datos disponibles indican que

12 Aquí sintetizamos algunas de las propuestas que aparecen en estudios que denominaremos “históricos”: Ministerio de Cultura 1995 (Marcé et al 1995), Balbe et al. 1997, APGCC 1996. Y estudios que denominaremos mas “modernos”: Declaración de Valencia (Valencia 2005) y Libro Blanco de la Federación Española de Asociaciones de la Gestión Cultural (2007).

13 Existen tres niveles conceptuales de profesión (ver Balbe et al. 1997, pag 72): La profesión-figura (medicos, arquitectos), como la más estricta y que asume todos los elementos que caracterizan una profesión (que luego analizamos); la profesión-función (un profesión en relación a unas funciones más o menos concretas) y la profesión-ocupación o nivel orgánico. En las propuestas de perfiles más antiguas se utiliza la formula profesión función. En las dos últimas (Declaración de Valencia y Libro Blanco de la FEAGC) se prefiere la delimitación de perfiles en relación a niveles orgánicos.

son mayoría los gestores públicos y aunque se observa una tendencia creciente, los gestores privados todavía no son significativos, sobre todo en el terreno generalista. El tercer elemento es la escala y dimensión de la organización que repercute en los distintos niveles jerárquicos y el tipo de cometidos. Esta cuestión tiene que ver con la generalidad o concreción de cometidos en función de la dimensión de la institución (más concretos en organizaciones más grandes y más generales en organizaciones pequeñas). Por otro lado, también se observa que el criterio escala o dimensión juega un distinto papel a la hora de establecer los perfiles. Este criterio se observa en todas las propuestas de perfiles que analizamos, pero resulta básico en las propuestas (más novedosas) de perfiles de la Declaración de Valencia y en la propuesta de la Federación Española de Asociaciones de gestores culturales. En estos dos documentos se ha partido del nivel jerárquico (establecido en la función pública) como punto de partida para la configuración del perfil profesional y sus funciones. Por el contrario en los estudios más históricos son las funciones, las que ubican el perfil dentro de la escala jerárquica o cadena de mando¹⁴.

Agrupación de perfiles profesionales. Perfil-Función

1. EL GESTOR CULTURAL GENERALISTA: Aquel que trabaja en organizaciones (generalmente públicas) y gestiona asuntos relacionados con todos los sectores artísticos. Se identifica con los gestores municipales o grandes organizaciones multitemáticas. En esta agrupación se incluirían un gran número de perfiles profesionales que se pueden agrupar en cuatro:

- Perfiles de alta dirección. Relacionados con la función política. Configuración de políticas culturales.
- El gestor de servicios generales, programas o equipamientos culturales. Los que podríamos identificar con lo municipal. Son en realidad productores de programas y servicios de carácter general con escasa capacidad de influencia sobre la configuración de las políticas. Este dato se debe tomar con cierta cautela ya que, sobre todo en lo local,

14 Ver anexo 1. Los estudios “históricos” establecen entre 7 y 13 perfiles que responde a esta diferenciación. En el anexo 1 se indican los perfiles propuestos y correlación entre ellos, en base a las funciones establecidas en los documentos de referencia. Ante el mayor número de perfiles de la propuesta del INCANOP (Balbe et Alt 1997.) se utiliza esta propuesta como básica, y sobre ella se relacionan los perfiles de las otras dos aportaciones.

si el gestor es único, adquiere cierta capacidad de influencia sobre la configuración de la política cultural.

- Perfiles relacionados con funciones especializadas en la organizaciones culturales: Gestor financiero (gerente), comunicación y prensa, recursos humanos, marketing, etc. Pueden ser profesionales que vienen de otros campos ajenos a la cultura con conocimiento de su parcela de trabajo. Muy necesarios ante la complejidad la organización y gestión de ciertas organizaciones o programas. (en el anexo, se resaltan en gris).
- Perfiles de investigación, estudio, prospectiva. Agrupación de perfiles que apoyan el trabajo de los demás en terminos de estudio, o como expertos. Aquí se incluirían también perfiles de formación y documentación.

2. EL GESTOR CULTURAL SECTORIAL. El que realiza actividades de gestión cultural en sectores artísticos específicos, y en diferentes cometidos como la distribución, la producción, el management. Hablamos de funciones siempre gerenciales, que implican acercamiento del producto cultural al público y que no implican creación artística (pintor, músico, restaurador, etc) ni oficios relacionados (regidor, operador, iluminador, diseñador gráfico, etc). El ámbito artístico es muy amplio: teatro, danza, música, bibliotecas, editorial, museos y exposiciones, patrimonio, cine, etc.

Es importante señalar que como indican los estudios, estos profesionales aunque formarían parte de la familia profesional de la gestión cultural –tal y como la hemos definido- presentan escasa auto identificación con el término gestor cultural. Asimismo las asociaciones de profesionales de la gestión cultural se identifican con la versión más generalista y menos con el grupo de profesionales sectoriales. Como indica Bastons (Bastons 1999, pág 90), hay un grupo de sectores en los que la identificación con la profesión es considerable (los generalistas, el sector teatral, el patrimonio, y las artes plásticas) y por el contrario hay otro gran grupo de trabajadores pertenecientes a la edición, la música, o lo audiovisual que no presentan un apego significativo hacia la figura del gestor cultural. Es decir, un manager teatral, un gestor de patrimonio, un gestor local está más identificado con la profesión, que un productor de cine, o un representante musical. En sentido estricto todos gestionan cultura, pero no se consideran gestores culturales... Este es un elemento clave para la elaboración del estudio, ya que en función del abanico de sectores (generalista o sectorial) dispondremos de un universo más o menos restringido.

Perfiles por niveles jerárquicos. Declaración de Valencia y Libro Blanco (FEAGC).

Recientemente se han aprobado otras formas de organizar los perfiles profesionales generalistas. Como hemos argumentado el criterio utilizado no responde tanto a los roles del gestor como a su nivel orgánico-técnico dentro de la organización. Esta diferenciación propuesta en la Declaración de Valencia (SARC Diputación de Valencia) y en el Libro Blanco de la Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales utiliza la estructura de niveles propios de la Administración Pública y adopta las funciones ya vistas en los otros estudios para configurar los perfiles.

Como indicábamos en la introducción esta forma de organizar los perfiles es muy válida para el sector público porque establece las funciones y competencias por grupos categoriales, con una propuesta de niveles, accesos, nivel formativo y retribuciones. Su asimilación a los niveles de la Administración Pública y el consenso generado para la elaboración de ambas, es fundamental para que se conviertan en un documento base para organizar los perfiles profesionales públicos y para que las instituciones tengan un instrumento reconocido con el que dotar de contenido a estas plazas de gestores.

El documento de la Federación toma como base la propuesta de la Declaración de Valencia estableciendo el mismo número de perfiles y semejantes funciones y competencias para cada uno de ellos. Lo novedoso de la propuesta de la Federación es que detalla elementos que no se indican en la Declaración de Valencia, pero que resultan muy interesantes como marco base de regularización de la profesión en el ámbito público: delimitación de los perfiles de cara a la Relación de Puestos de Trabajo de las Administraciones, sus remuneraciones recomendadas, así como los méritos y requisitos para cada uno de los niveles.

Los perfiles propuestos por ambos documentos son:

- 1. Técnico Superior en Gestión Cultural. Perfil cuyas funciones estas relacionadas con: a) un perfil de alta dirección y configuración de políticas culturales, establecimiento de estrategias de la organización y dirección de instituciones o grandes equipamientos y b) en menor medida con un perfil de técnico generalista o productor de programas.

- 2. Técnico medio en servicios culturales: Asimilable al director de programas o equipamientos de menor alcance que los anteriores así como a la figura de responsable de la producción de programas o proyectos.
- 3. Técnico Auxiliar de Servicios Culturales. Está relacionada con el Técnico de Actividades Socioculturales (Tasoc) y por tanto su trabajo se caracteriza con la dirección y ejecución de programas de participación, con colectivos y tejido asociativo. Los documentos (sobre todo el de la Federación) le asignan además un papel de regiduría de infraestructuras y control de actividades.
- 4. Auxiliar de Cultura. Perfil relacionado el apoyo a la gestión administrativa, la atención directa al usuario y el apoyo en la gestión y organización de las infraestructuras culturales.

Perspectivas de futuro de la profesión

Las perspectivas de futuro de la profesión responden a:

El crecimiento del sector cultural con una significativa demanda de empleo.
Razones:

- Por un lado el crecimiento del sector cultural en términos generales y valores porcentuales de PIB. Entorno al 3-6 % del PIB (4% Datos del 2007 para España)
- Crecimiento de la demanda como se observa en el mayor presupuesto de las familias a cultura y un significativo incremento del consumo cultural, con valores totales de consumidores muy significativos¹⁵.

15 Anuario de estadísticas culturales. 2005. Ministerio de Cultura. (gasto por persona y hogar). Se indican aumentos del gasto medio por persona y hogar en servicios culturales del desde el año 2000 hasta el 2004. En la Comunidad Valenciana los datos son incluso superiores a la media española en el año 2004 para media de gasto por persona.

- Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España. Año 2004. Fundación Autor. Se observa como aumentan los porcentajes de consumo cultural en todos los sectores de los servicios culturales (teatro, música, danza, Cine y Museos y bibliotecas).

- Opinión de los propios profesionales a lo que se suman las deficiencias detectadas de recursos humanos de las políticas culturales locales¹⁶.
- Opinión de expertos. Sirva como ejemplo la proyección (del 3,3 %) que algunos autores hacen de la demanda de empleo para ocupaciones relacionadas con la difusión del patrimonio y el turismo cultural como las de mayor proyección profesional.
- El constante incremento de recursos económicos destinado a cultura por parte de la Administración Pública como se demuestran en los presupuestos de las administraciones españolas¹⁷.
- La evolución cada vez más compleja de cada uno de los sectores artísticos, con una mayor necesidad de conocimientos especializados para poder abarcar con éxito la gestión de ese tipo de servicios y programas.
- La mayor complejidad de cada uno de los procesos de gestión en las organizaciones culturales con independencia del sector en el que trabajen y la titularidad que tengan (pública o privada).

Estos elementos configurarían un panorama en el que se va a producir:

Un incremento de contrataciones que serán ocupadas por licenciados, tanto en sectores directamente relacionados con la gestión cultural como en sectores relacionados con vertiente más económica y de desarrollo (turismo, patrimonio, etc.).

Una fragmentación de la familia profesional en el que difícilmente podremos hablar de gestión cultural como una profesión aglutinadora, ya que cada uno de los sectores artísticos y culturales desarrollaran sus propias dinámicas profesionales, tanto en lo que respecta al concepto de perfil profesional como en las necesidades de formación especializada. En concreto: un

16 Encuesta de gestores de la AGCPV de F. Tamarit y la encuesta del Incanop (Bastons. 1999). En esta última el 74% de los gestores opinaba que la profesión está en crecimiento. VER MADRID

17 Anuario de estadísticas culturales. 2005. Ministerio de Cultura.

diseñador de exposiciones, un manager teatral o musical, un animador de campañas de lectura, un productor de grandes eventos, o el encargado de marketing de un auditorio, tendrán cada vez menos elementos en común ante la especialización que requerirá su quehacer cotidiano. En ese sentido solo les unirá al tronco común la manera de trabajar (la componente gestión) con un campo de trabajo cada vez más singularizado.

En el terreno de la gestión denominada generalista, se producirá también una paulatina singularización de los perfiles profesionales produciéndose un significativo aumento de los perfiles que hemos denominado especializados, ya que la complejidad de gestión y organización de las instituciones requerirá el desarrollo de este tipo de profesionales. En concreto se van a hacer cada vez más imprescindibles perfiles de tipo gerentes administrativos y presupuestarios, encargados de promoción, marketing, calidad, búsqueda de recursos financieros, para apoyar el trabajo de los programadores o técnicos productores y altos cargos de elaboración de políticas.

La formación oficial tendrá una repercusión muy significativa en la situación laboral del gestor cultural, tanto en el acceso a los puestos de trabajo de empresas e instituciones públicas, en términos concreción de perfiles profesionales y en la regularización de los procedimientos de selección, como en la delimitación de las funciones y la equiparación profesional...

Por lo que respecta a la situación local, la perspectiva de futuro de los profesionales de la gestión va ligada a la evolución de los programas y desarrollo y potenciación institucional de las organizaciones culturales municipales. En cualquier caso se observará un incremento de la contratación de profesionales caracterizado por una definitiva regulación de los sistemas de acceso y delimitación de funciones. Esta contratación se dirigirá hacia:

- Contratación de gestores culturales en municipios con gran trayectoria que ante las dimensiones de las áreas de cultura necesitaran tanto profesionales especializados (en gerencia, recursos humanos, comunicación marketing etc.) como altos directivos de las políticas culturales.
- Ampliación de ayudantes y auxiliares de cultura para los nuevos equipamientos especializados (auditorios, teatros, cines, etc).

- Contratación o consolidación de profesionales en pueblos pequeños que se encarguen del tema cultural.
- Contratación de profesionales del patrimonio para la gestión de museos locales, y contratación de profesionales del desarrollo local ligados al turismo y a la valoración del patrimonio como elemento económico.

3

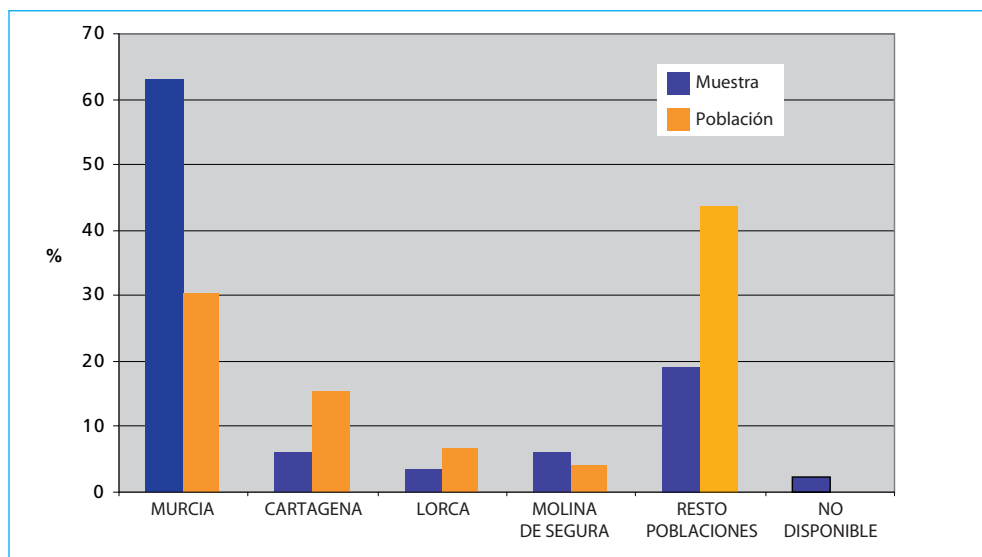
CARACTERIZACIÓN SOCIO-PROFESIONAL DE LOS GESTORES CULTURALES DE LA REGIÓN DE MURCIA

3. CARACTERIZACIÓN SOCIO-PROFESIONAL DE LOS GESTORES CULTURALES DE LA REGIÓN DE MURCIA

La distribución territorial de los encuestados

Si atendemos a la distribución de los encuestados, podemos observar que comparándola con la distribución poblacional, básicamente queda sobrerrepresentada la ciudad de Murcia, mientras que quedan infrarrepresentadas el resto de las poblaciones, exceptuando a Molina de Segura. A pesar de ello, la distribución obtenida por la muestra puede que no sea disparatada, ya que la actividad cultural se concentra en los núcleos poblacionales más grandes.

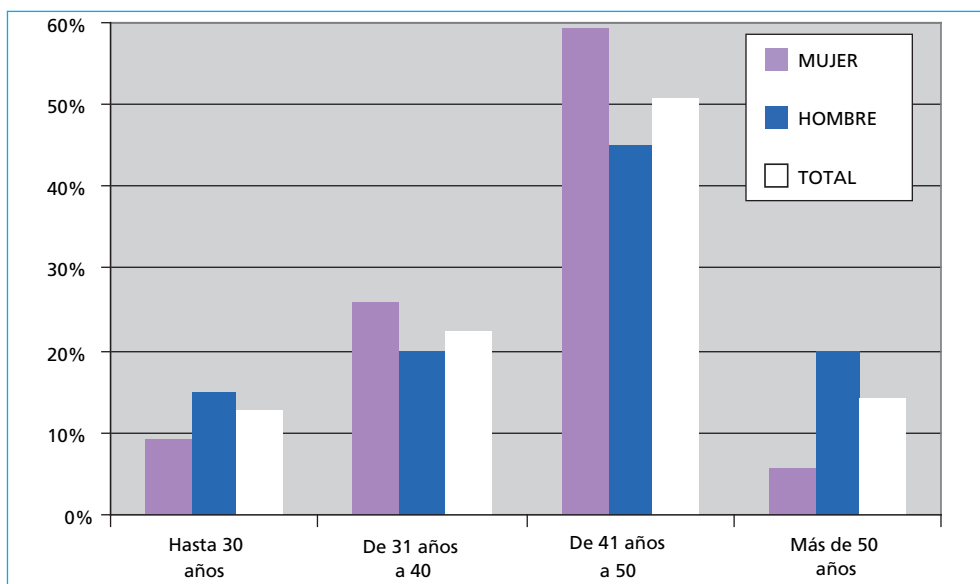
Distribución de la población y distribución de la muestra



Distribución por sexo y edad y experiencia profesional de la muestra

La edad media de los gestores culturales encuestados se ubica en los 42,4 años, siendo esta cifra para los hombres de 43 y de 41,5 para las mujeres. Esta cifra en la Comunidad Valenciana era de 40,7 en el año 2005, lo que refleja estructuras de edad muy similares. En comparación con el estudio sobre los gestores culturales públicos de Galicia (Pose, H.M. 2008) ubicaba la edad media en 38.9 La distribución global entre hombres y mujeres se ubica en un 40,3% de mujeres frente a un 59,7 de hombres cifra que coincide exactamente con los datos obtenidos en la CV en 2005. Se trata en consecuencia aún de una actividad profesional que en su conjunto se encuentra relativamente masculinizada, aunque estos datos cambian si sólo atendemos al sector público donde en la Región de Murcia los porcentajes se encuentran casi equilibrados.

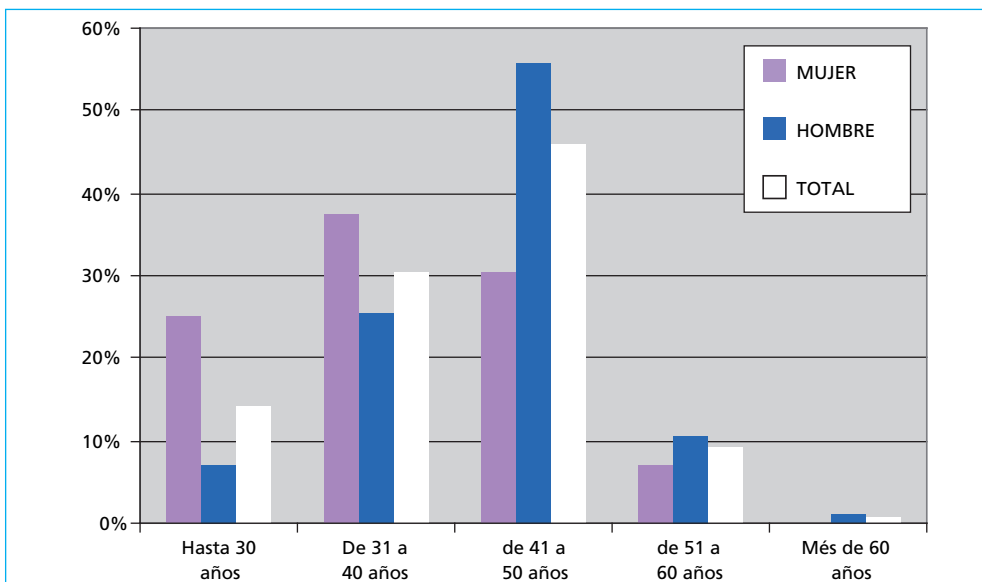
**Distribución de los encuestados por sexo y edad (n=135).
Región de Murcia 2008**



En Galicia, por ejemplo, en el sector público la participación femenina en el ámbito de la gestión cultural ya llega a los 2/3 (Pose, H.M. 2008, pág 23). Aunque es posible en la Comunidad Valenciana detectar cierto proceso de feminización en las cohortes de edad más baja, este proceso no resulta tan claro en la Región de Murcia, ya que el grueso de las mujeres se con-

centra en la franja de 41 a 50 años, mientras que el conjunto que se sitúa por debajo de los 30 años apenas concentra el 10% del conjunto. Lo que sí resulta claro en ambos casos es que la cohorte generacional más numerosa se ubica en la franja de edad que va de los 40 a los 50 años (en el caso de la Región de Murcia, este grupo supone más del 50% del total), es decir aquellos nacidos entre 1958 y 1968. El dato tiene relevancia por las implicaciones culturales que implican la pertenencia a dicha generación.

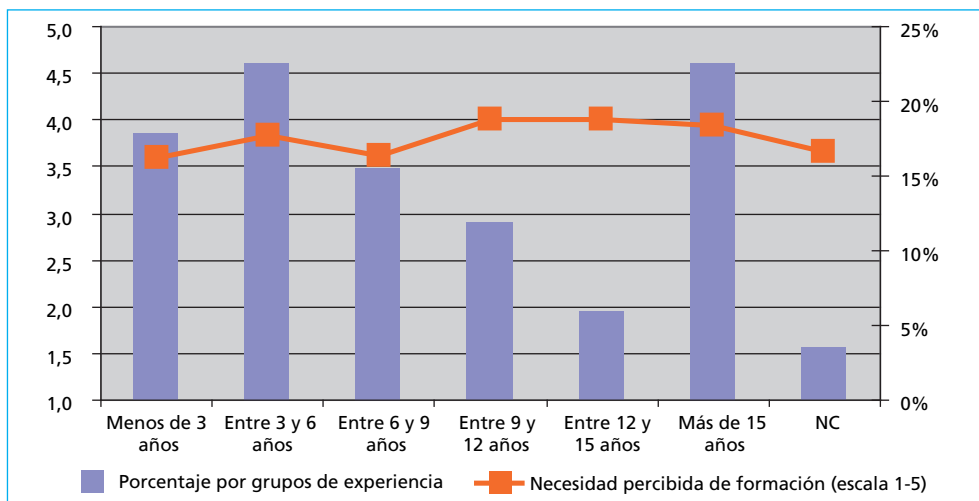
Distribución por edad y sexo. (Com. Valen. 2005)



Respecto a la experiencia profesional, cabe decir que el dato promedio de años de experiencia profesional se sitúa en los 10 años¹⁸, aunque esta cifra encubre el hecho que la distribución en términos porcentuales muestra una notable sobrerrepresentación de los extremos, pudiendo detectar que una parte notable de los gestores culturales (más de 22%) tiene más de 15 años de experiencia profesional, mientras que otra cola importante, con prácticamente el mismo valor se sitúa entre los 3 y los 6 años de experiencia profesional.

18 La experiencia media en los gestores culturales de la Comunidad de Madrid en 2006 era de 11,9 Años (Rubio, A. (2007): *El perfil del gestor cultural en los municipios de la Comunidad de Madrid, tras 25 años de gobiernos democráticos*)

Distribución por años de experiencia profesional en la gestión cultural y percepción sobre la necesidad de ampliar la formación (escala 1-5)



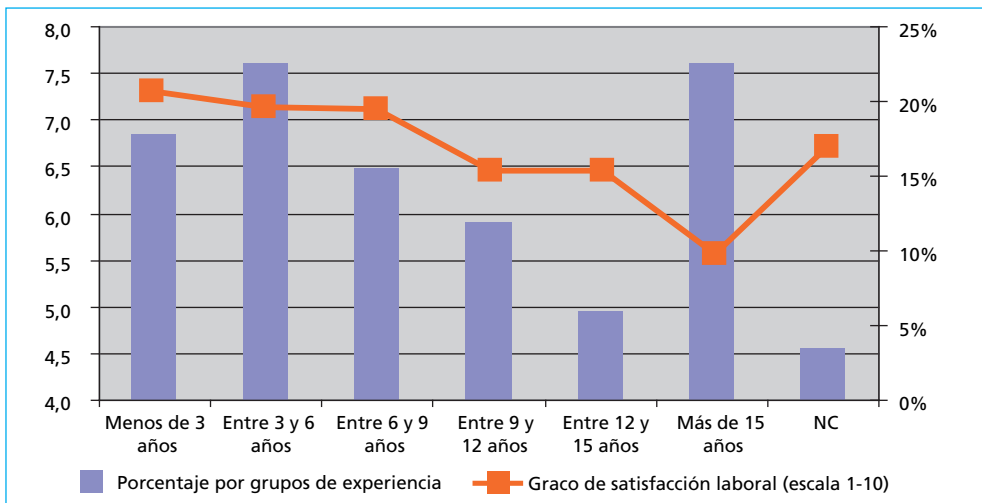
Desde el punto de vista de la estructuración del sector, este dato puede constituir alguna dificultad ya que nos encontramos ante un colectivo que contiene dos grandes núcleos de individuos con niveles experienciales distintos. Sin embargo, si cruzamos dicha variable con la percepción sobre la necesidad de formación que tienen los individuos de cada uno de los grupos, no aparecen diferencias sustanciales. Todos los grupos de experiencia perciben niveles muy similares sobre la necesidad de la formación¹⁹. Dado que la media se sitúa en el 3,81, podemos afirmar que el conjunto de los gestores culturales de la Región de Murcia consideran bastante necesaria su formación, y esta apreciación es bastante independiente de su grado de experiencia

Lo que sí resulta significativo es la relación entre el número de años de experiencia profesional y el nivel de satisfacción laboral. Si cruzamos la variable de experiencia profesional y el grado de satisfacción laboral, podemos comprobar que a medida que se incrementan los años de experiencia profesional van empeorando los indicadores sobre satisfacción laboral. Este es un fenómeno que ya hemos observado en otros estudios y la explicación proviene de la consideración por parte de una determinada generación de

19 La escala propuesta en el cuestionario sobre la necesidad percibida de formación era 1= No es necesario formarse, 2= Aunque no es necesario podría ser útil en algún aspecto específico, 3= sería conveniente, 4= sería bastante necesario, 5= es imprescindible.

la gestión cultural desde una vertiente muy vocacional y con unas elevadas expectativas de transformación social. Al frustrarse dichas expectativas se genera cierto efecto “burn out”. La consecuencia es que a medida que aumenta el tiempo de experiencia profesional, disminuye el grado de satisfacción laboral.

Distribución por años de experiencia profesional en la gestión cultural y grado de satisfacción laboral (escala 1-10)

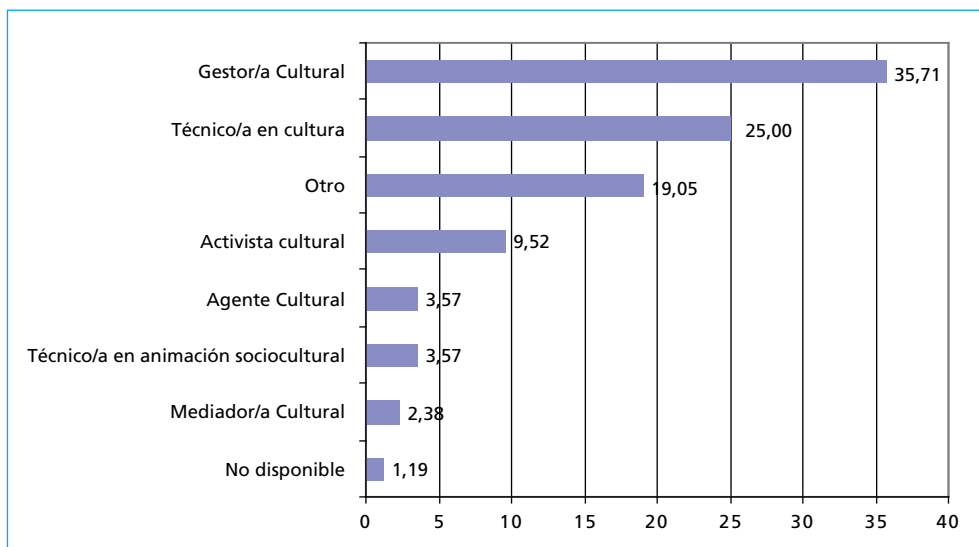


Dadas las dificultades que hemos señalado en párrafos anteriores para definir con precisión el universo profesional objeto de este estudio, resulta interesante comprobar cuál es la autoidentificación nominal sobre la actividad profesional que desempeñan.

El nombre de la profesión

El término de gestor cultural, que es el que el presente documento utiliza para definir la actividad profesional que estamos analizando dista bastante de ser asumido unánimemente. Sólo un 35% lo asume como buen descriptor de su actividad profesional. Una cuarta parte de los encuestados de decanta por el término de técnico en cultura, y aún casi un 20% de los encuestados buscan nombre fuera de la lista propuesta.

Autopercepción sobre la denominación de la propia actividad profesional (EN%)



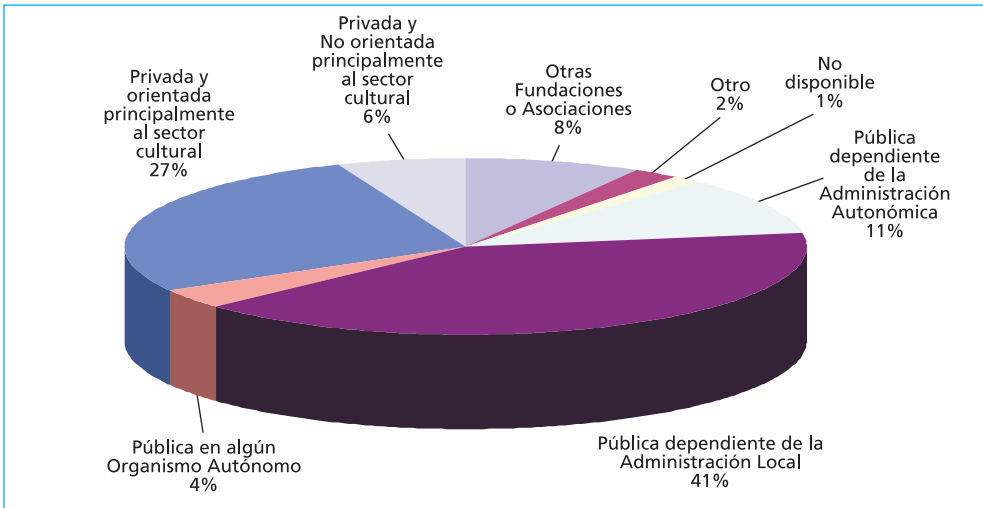
Especialmente se sienten incómodos con la denominación los/las bibliotecarios, archiveros desde el ámbito público y los editores, manager musicales y productores audiovisuales. Esta dispersión nominal refleja la polémica descrita en la primera parte del trabajo sobre el grado de reconocimiento de la profesión.

Dedicación al Sector público / privado / tercer sector, actividades y sectores

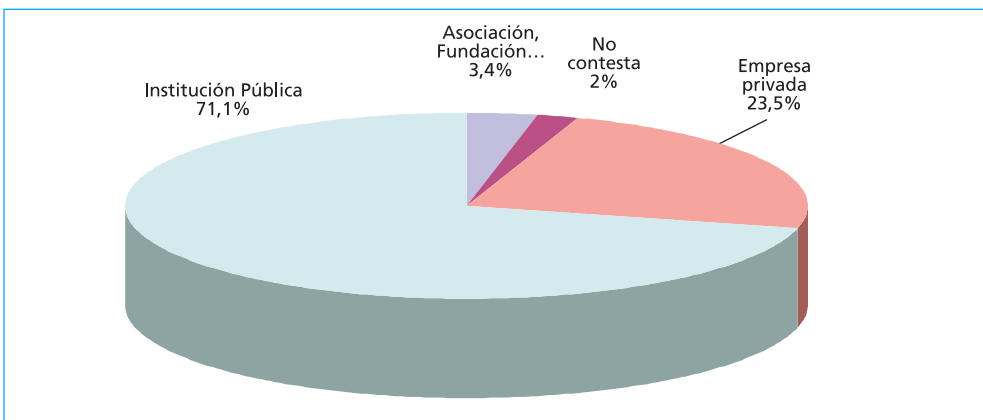
En la muestra obtenida, poco más del 53% se encuentra trabajando en el sector público, ya sea en la administración local, la autonómica o en organismos autónomos con alguna personalidad jurídica diferenciada. A actividades empresariales privadas se orientan el 33,4%, siendo la gran mayoría de estos gestores culturales en empresas orientadas principalmente a la actividad cultural.

Respecto a la relación de la actividad de los gestores culturales con las distintas fases de producción cultural, podemos observar que las actividades más intensivamente realizadas son la difusión cultural, la promoción cultural y la producción cultural, con cifras que se sitúan por encima del 40%. Es decir más del 40% de los gestores culturales consideran que su actividad tiene que ver con

Tipo de organización donde trabajan los entrevistados (EN%). RM. 2008



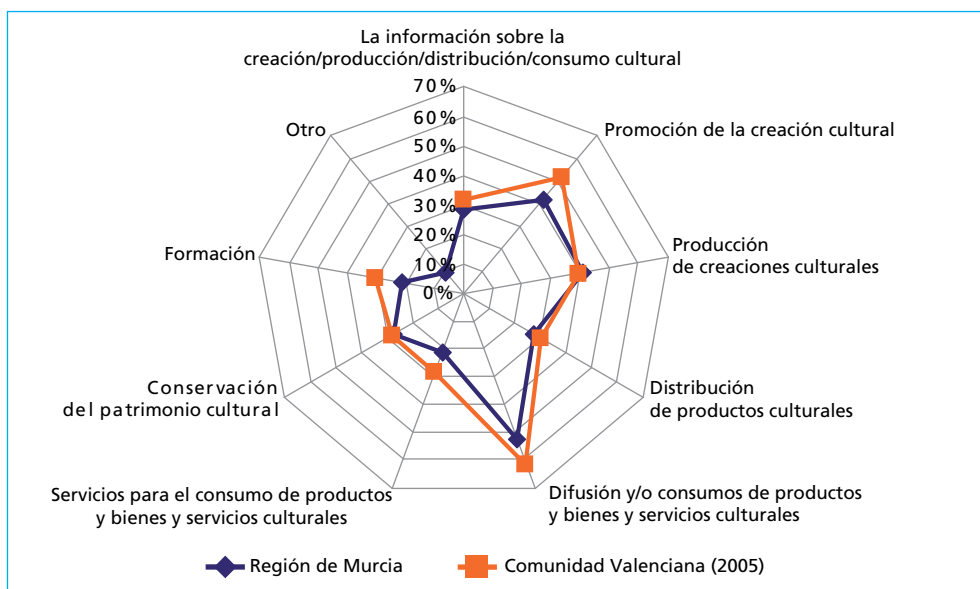
Tipo de organización donde trabajan los entrevistados (EN%). CV. 2005



estos tres principales ámbitos. El siguiente grupo se ordena alrededor del 30% y tiene que ver con las actividades de Conservación del Patrimonio, Información y Distribución. Y finalmente un grupo de actividades menos relevantes que realizan un conjunto de más del 20% de los gestores relacionados con la Formación y los servicios para el consumo de bienes culturales. El núcleo duro de la profesión por tanto tiene que ver en primer lugar con la difusión, la promoción y la producción cultural. Si comparamos esta distribución por actividades de los gestores de la Región de Murcia con los de la Comunidad Valenciana en 2005,

podemos observar que los modelos son sorprendentemente similares y si acaso la única diferencia apreciable sea la mayor dedicación relativa de los valencianos a aspectos conectados con la formación. En consecuencia podemos afirmar que el núcleo principal de las actividades de los gestores culturales se encuentra más o menos consolidado y no depende de especificidades territoriales.

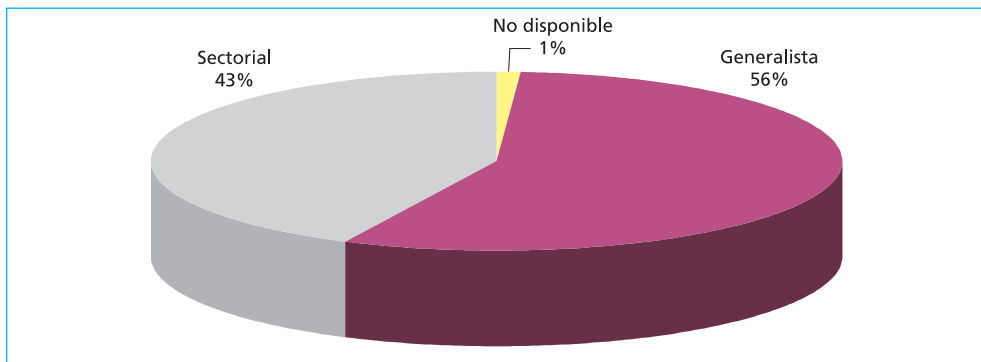
**Distribución por actividad principal de los gestores de la RM. y de la CV. 2005.
(Porcentajes respecto al eje)**



Si atendemos a la distribución entre generalistas y sectoriales, en esta muestra se distribuyen entre un 56% para la gestión cultural generalista y un 43% para la sectorial.

Esta distribución para el caso valenciano era del 36% orientados hacia la gestión cultural generalista y el 61% a la actividad sectorial. Estas diferencias en la orientación, en caso de que no fueran debidas a sesgos en la muestra, podría indicar cierto nivel menor de maduración en el desarrollo de la profesión en la Región de Murcia que en la Comunidad Valenciana. La amplitud y maduración del mercado de las actividades culturales tiende hacia una mayor especialización a medida que se consolida, por lo que la existencia de mayor número de gestores sectoriales tanto en el ámbito público como en el privado podría ser considerado como un indicador indirecto del grado de maduración del sector profesional.

Ámbito de trabajo de los encuestados



En el ámbito sectorial, como en la mayoría de los estudios publicados (Rubio, 2007²⁰, Cabañés y Rausell, 2005), predomina la dedicación a la actividad teatral.

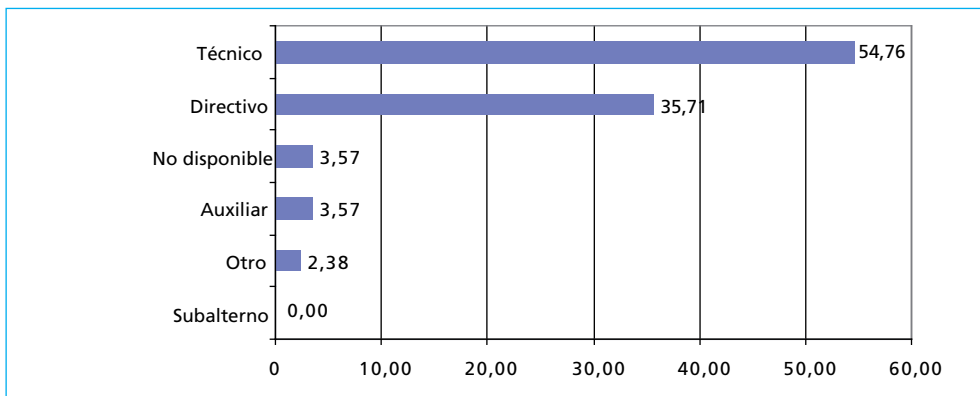
Nivel profesional y condiciones laborales de los gestores culturales de la Región de Murcia.

La percepción sobre el nivel profesional desempeñado por los gestores culturales encuestados, en más del 50% se ubica en la categoría de técnico. Un 35,7 percibe que cumple funciones directivas.

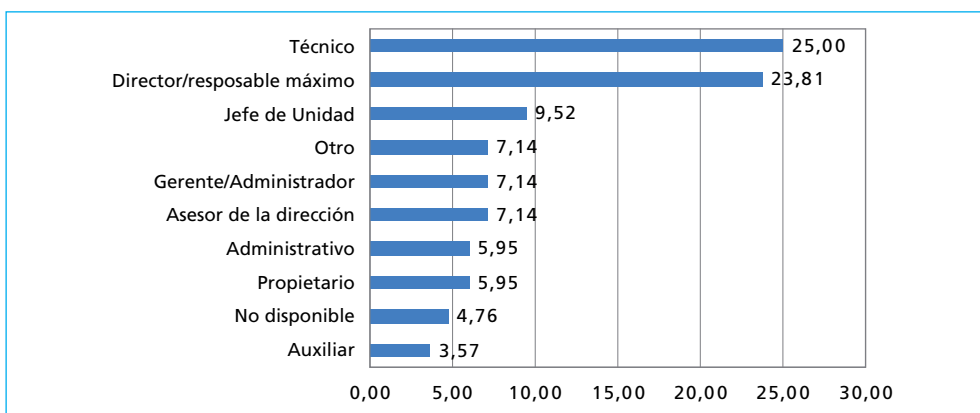
A pesar de estas percepciones, el 40,5 está contratado con un nivel profesional medio y un 30,9 con un contrato de nivel superior. Está es una característica bastante común en el ámbito profesional de la gestión cultural en el que el nivel de contratación no se corresponde con el nivel de formación adquirido.

20 La promoción de la cultura en general y de las artes escénicas en particular, conforman el espacio de acción del técnico de cultura en los ayuntamientos de la Comunidad de Madrid. Las artes plásticas específicamente es un ámbito de trabajo prioritario entre algunos técnicos, pero poco relevante (8%). Inexistentes como ámbitos principales de trabajo son las artes audiovisuales y el cine.

Nivel profesional de los encuestados, según propia percepción (EN%)



Cargo que ocupa el entrevistado

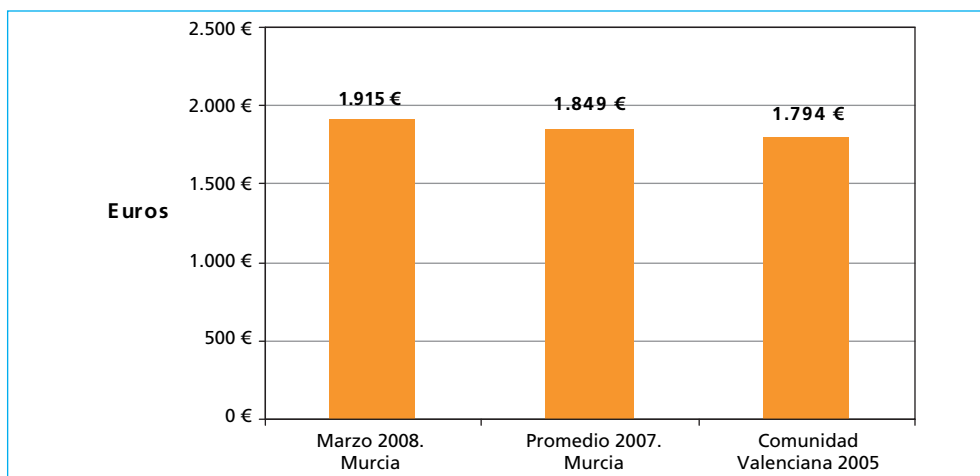


El nivel retributivo resulta bastante estable para una gran parte de los encuestados y se cobra en forma de nómina regular que ha variado poco en los últimos meses.

Sólo para un 12%, la retribución depende de los proyectos o de los beneficios empresariales.

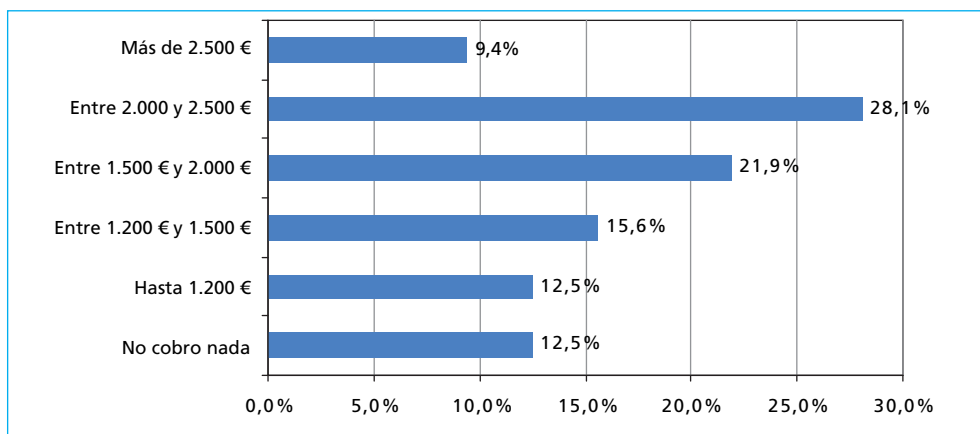
La retribución bruta media mensual se sitúa en alrededor de 1900 mensuales, con una experiencia media profesional de 10 años, cantidades que resulta congruente con los resultados obtenido por los gestores de la Comunidad Valenciana en 2005.

Retribución media bruta mensual



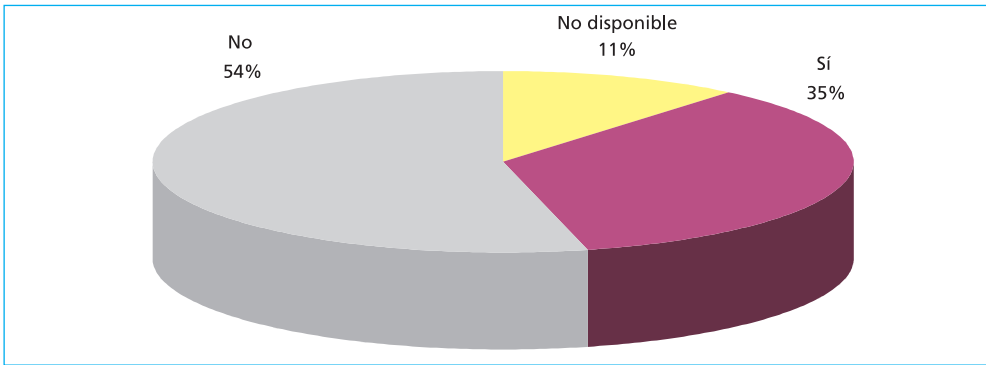
La observación de la distribución muestra que la franja salarial más concurrida es la que se sitúa entre los 2000 y los 2500 Euros brutos mensuales.

Ingresos brutos percibidos en marzo/08, por los entrevistados (EN%)



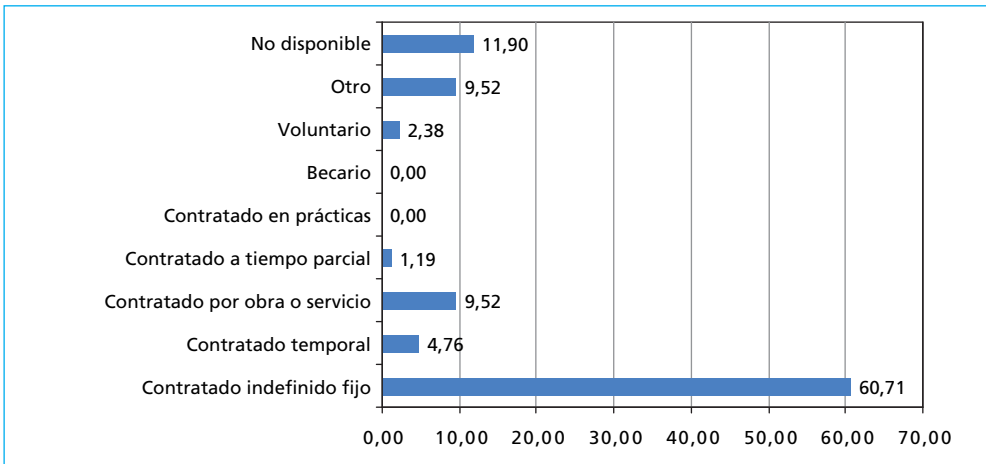
Un 35% de los encuestados declara que se dedica a otras actividades remuneradas al margen de la actividad principal ya sea en el ámbito de la formación o el asesoramiento.

Dedicación de los entrevistados a otras dedicaciones remuneradas

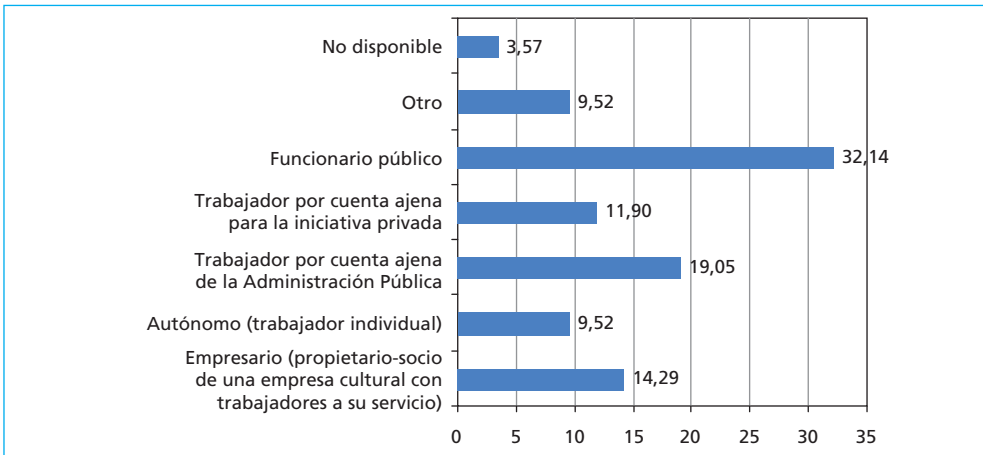


El grado de temporalidad no es, en términos comparativos excesivamente alto, ya que el 60% de los encuestados tiene un contrato indefinido fijo. Los contratados temporales y por obra y servicio apenas llegan al 15%.

Tipo de contratación de los entrevistados (EN%)



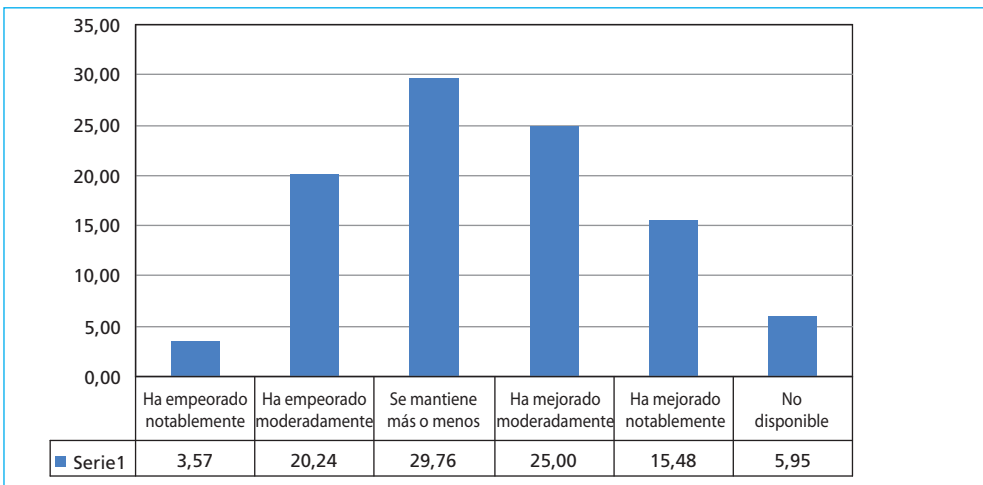
Situación laboral de los entrevistados (EN%)



Respecto a aspectos que pueden tener que ver con la calidad del trabajo, los gestores culturales de la Región de Murcia muestran una satisfacción laboral media de 6,7 (6,6 en la Comunidad Valenciana en 2005) y un estrés laboral de 6,3 (6,9 en la Comunidad Valenciana en 2005).

Para 4 de cada 10 gestores su satisfacción laboral ha mejorado moderadamente o notablemente en los últimos 3 años, mientras que sólo para 2,3 de cada 10 ha empeorado.

Evolución del grado de satisfacción laboral en los últimos tres años (EN%)



4

FORMACIÓN Y DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS GESTORES DE LA REGIÓN DE MURCIA

4. FORMACIÓN Y DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS GESTORES DE LA REGIÓN DE MURCIA.

Introducción. Intensificaciones funcionales, competencias genéricas y competencias específicas

Para el análisis de las necesidades formativas hemos tratado de detectar a través de la formulación del cuestionario de comparar 3 niveles de referencias; a) por una parte, ¿cuáles son las funciones de los gestores culturales? b) ¿sobre qué capacidades genéricas percibían que es conveniente una mejora en su formación? c) ¿sobre que capacidades específicas percibían que es conveniente una mejora en su formación?

A partir de esta triple dimensión a) funciones, b) capacidades genéricas, c) capacidades específicas, tratamos de sustentar la parte propositiva del presente trabajo

Las intensificaciones funcionales

Desde el punto de vista del análisis funcional el cuestionario pretendía detectar en la muestra algún tipo de especialización de las actividades de los gestores culturales, que permitiera clasificarlas por grupos y contrastar estas con las percepciones sobre las necesidades formativas tanto en el marco de las capacidades genéricas como en relación a los conocimientos específicos. Sin embargo nos ha sido imposible con ninguna de las técnicas utilizadas (análisis factorial, clusterización,), detectar especializaciones funcionales marcadas que nos permitieran segmentar la muestra. La conclusión evidente es que el conjunto de los gestores culturales son agentes básicamente polifuncionales que desarrollan actividades en distintos ámbitos desde la orientación estratégica, a la producción/ejecución de servicios o la atención directa a los colectivos hacia los que dirigen dichos servicios. Sólo unos pocos individuos de la muestra describen unas funciones limitadas y específicas, que además se circunscriben a segmentos sectoriales muy concretos (patrimonio, archivos, bibliotecas).

Aún así, sin cumplir con los requisitos de los contrastes estadísticos que confirmen la clasificación presentaremos en el siguiente capítulo unas posibles clasificaciones, que desde el punto de vista teórico (aunque no contrastado desde el punto de vista estadístico) nos permita ordenar de manera plausible las propuestas formativas:

Las competencias genéricas

Si entendemos las competencias genéricas como aquellos talentos, habilidades, conocimientos, destrezas, capacidades, actitudes y valores de los individuos que influyen en su nivel de productividad, resulta evidente que si a través de procesos formativos podemos afectar a dichas competencias, estaremos incidiendo en el resultado de la “función de producción” profesional.

Para la inclusión de las competencias genéricas se ha trabajado con el listado de 19 competencias del proyecto de investigación REFLEX²¹, junto con los trabajos de Luís E. Vila y José M. Pavia, que a través del análisis factorial multivariante relaciona esas 19 competencias con 8 orientaciones/ámbitos de desarrollo profesional de acuerdo con el cuadro siguiente:

Tabla. Reducción de las competencias profesionales genéricas del estudio REFLEX a orientaciones / ámbitos de desarrollo profesional. (adaptado de Vila, L., Pavia, 2007)

Factor 1.a Liderazgo	Movilizar las capacidades de los otros Hacer valer tu autoridad Hacerte entender Trabajar en equipo
Factor 1.b Conocimientos	Pensamiento analítico Adquirir con rapidez nuevos conocimientos Dominio de tu área o disciplina Conocimientos de otras áreas o disciplinas
Factor 2.a Ejecutivo/emprendimiento	Detectar nuevas oportunidades Coordinar actividades Rendir bajo presión Negociar de forma eficaz
Factor 2.b: Comunicación	Redactar informes o documentos Presentar en público productos, ideas o informes
Factor 3: Gestión eficacia	Usar el tiempo de forma efectiva Solucionar problemas
Factor 4: Instrumental	Solucionar problemas Uso de herramientas informáticas
Factor 5: Cooperación	Trabajar en equipo Cuestionar ideas propias o ajenas
Factor 6: Idiomas	Escribir y hablar en idiomas extranjeros

21 El proyecto REFLEX es una iniciativa que forma parte del 6º Programa Marco de la Unión Europea, el cual, a día de hoy, ofrece datos comparativos de hasta trece de los países europeos que han participado en su encuesta. Dicha encuesta ha sido realizada, cinco años después de acabados sus estudios, a universitarios europeos graduados en el curso 1.999/2.000, y actualmente cuenta con una muestra de cerca de 40.000 graduados en toda Europa y más de 5.500 en España, estas últimas, reunidas gracias a la participación de 48 universidades españolas y de las comunidades autónomas de Andalucía y Castilla y León.

Las competencias específicas

Las competencias específicas suponen un listado operativo que trata de combinar con concisión algunas de las competencias que aparecen en listados más o menos consensuados como la “Declaración de Valencia” y áreas de conocimiento y formación que aparecen con cierta regularidad en el catálogo de “materias” que ofrecen los cursos de formación de gestores culturales.

De lo que tratamos con este listado es desarrollar el catálogo de materias que constituye el área de conocimientos de la gestión cultural. Dado que la lista tenía que ser bastante sintética en el cuestionario, para no abrumar excesivamente a los encuestados a veces el enunciado de los epígrafes resulta demasiado amplio. Finalmente el listado es el siguiente:

Tabla. Listado de competencias específicas, sobre las que se cuestiona la percepción sobre la necesidad de formación

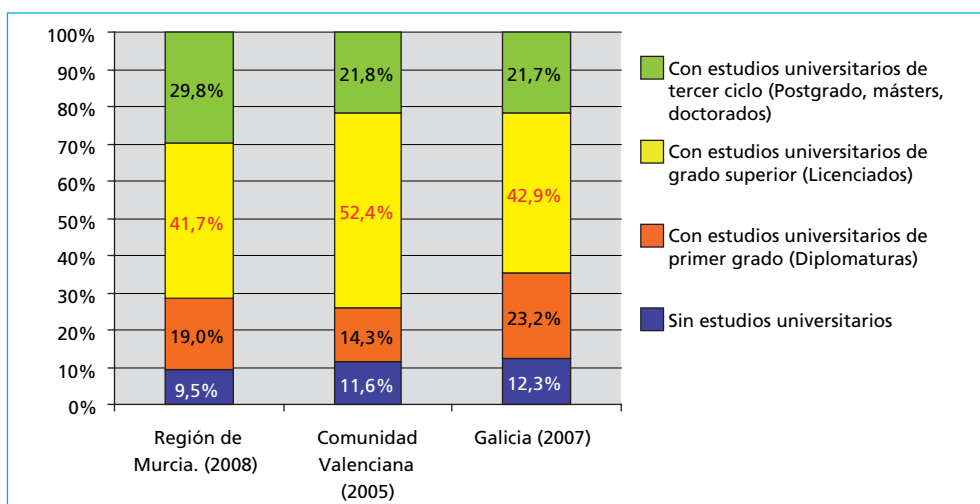
1. Mejorar conocimientos en aspectos relacionados con la calidad de los servicios culturales
2. Mejorar el conocimiento en aspectos relacionados con la captación de patrocinio y relaciones públicas
3. Mejorar el conocimiento concreto sobre ayudas, convocatorias de apoyo a la cultura de distintos niveles de gobierno
4. Mejorar el conocimiento de aspectos generales relacionados con la Economía, Sociología, Antropología.. de la Cultura
5. Mejorar el conocimiento de aspectos relacionados con la gestión jurídica y administrativa de la gestión cultural
6. Mejorar el conocimiento de aspectos relacionados con la utilización de software o Tecnologías de la Información y Comunicación en las actividades culturales
7. Mejorar el conocimiento de diseño y evaluación de proyectos culturales.
8. Mejorar el conocimiento de técnicas de planificación estratégica.
9. Mejorar el conocimiento en aspectos relacionados con la gestión de equipos humanos (liderazgo, motivación, sistema de colaboración)
10. Mejorar el conocimiento en la lógica de las políticas culturales
11. Mejorar el conocimiento en la producción de eventos, actos, culturales concretos
12. Mejorar el conocimiento en técnicas de investigación, análisis de datos sobre la cultura
13. Mejorar el conocimiento específico de uno o varios sectores culturales; sus agentes, su funcionamiento, sus condicionantes, etc...
14. Mejorar el conocimiento sobre movimientos estéticos, Historia del Arte, tendencias artísticas, etc...
15. Mejorar en el conocimiento de técnicas de comunicación y difusión y marketing
16. Mejorar la capacidad de interpretación del territorio sus características sociodemográficas y sus necesidades /potencialidades culturales

Una vez introducidos estos conceptos básicos que nos permitan continuar con el análisis, pasamos a realizar una aproximación descriptiva a cuáles son las características de la formación que por la que han pasado los gestores culturales de la Región de Murcia, así como sobre sus demandas.

Nivel de estudios y formación genérica

Como aparece en todos los estudios sobre los gestores culturales, en la Región de Murcia se perfila también una profesión con un elevado porcentaje de universitarios. En esta tónica general, el rasgo más destacado de la Región de Murcia es la existencia de una mayor proporción de universitarios con titulación superior a la licenciatura. Esta cifra en Murcia se sitúa en más de 8 puntos por encima de los casos de la Comunidad Valenciana y Galicia.

Distribución por nivel de estudios de los Gestores Culturales



Por áreas de conocimiento tampoco difieren excesivamente otros espacios territoriales.

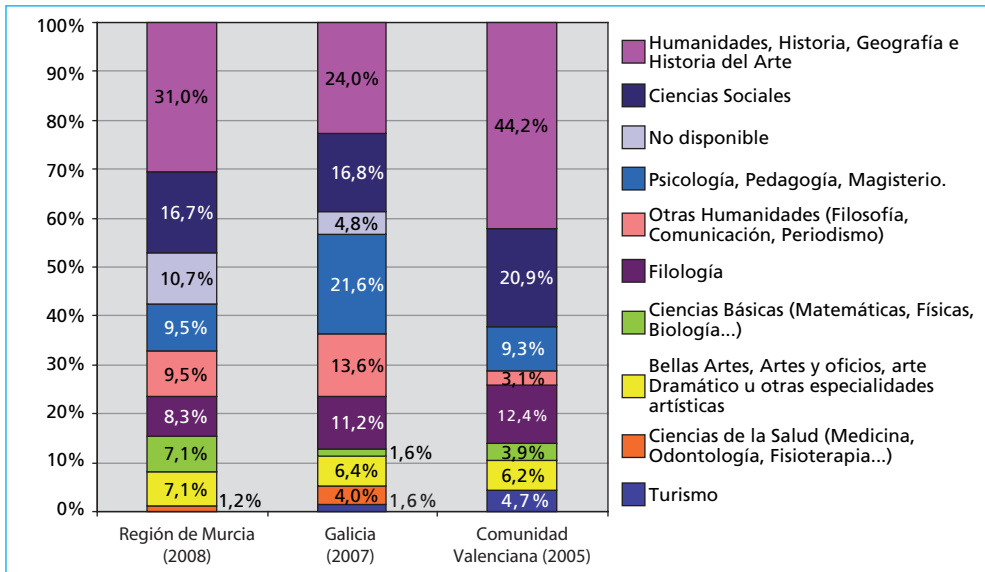
La formación universitaria más presente es la que corresponde a los estudios de Humanidades, Geografía, Historia e Historia del Arte. En general, los gestores culturales de la Región de Murcia, no muestran ningún hecho diferencial significativo frente a los casos de la Comunidad Valenciana o Galicia.

Formación universitaria específica en Gestión Cultural

Sólo el 14,3% de los encuestados de la Región de Murcia declaran haber realizado más de un curso universitario relacionado con la gestión cultural, con una duración promedio de 300 horas. Las Universidades donde se han cursado dichos títulos son principalmente la Universidad de Murcia (Cursos en Gestión de Equipamientos Socioculturales, Dirección y Gestión de Recursos Histórico Culturales, Posgrados en Información y Documentación,

Master en Gestión Pública y algún doctorado relacionado con la cultura) y la UNED (Animación Sociocultural, Master en Juventud y Sociedad) Sólo un par de casos muestran formación específica con el título de Gestión Cultural de distintas universidades españolas.

Distribución por área de conocimiento de los estudios universitarios



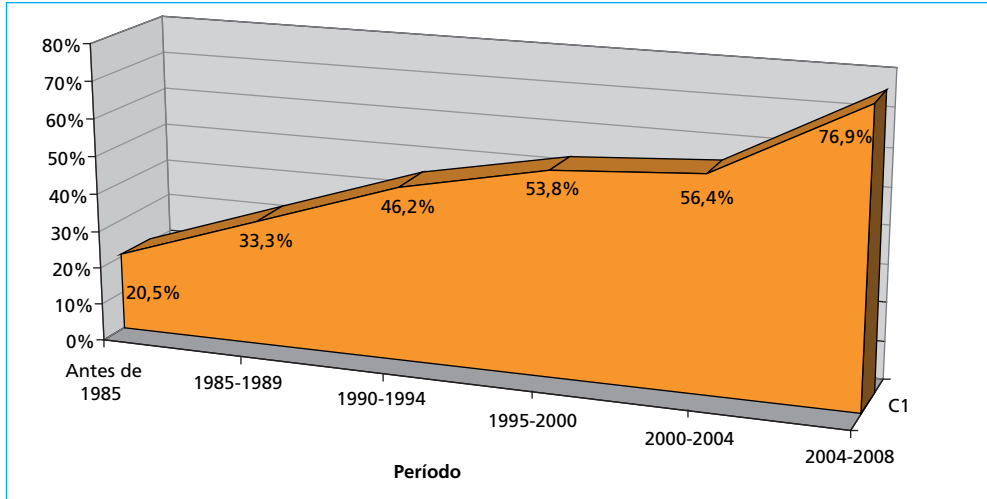
Formación “no universitaria” específica en Gestión Cultural.

La formación “no universitaria” relacionada con la gestión cultural sí está más extendida y el 46,4% declara haber recibido dicho tipo de formación con más de 360 horas de promedio

Los datos también demuestran que el proceso de formación se ha intensificado en los últimos años, ya que más de un 75% declaran que han tenido alguna formación de estas características en los últimos 4 años.

Las instituciones promotoras de esta formación son muy variadas y entre las más citadas cabe destacar, la Comunidad Autónoma de Murcia, en sus distintas instituciones (Murcia Cultural, Escuela de Función Pública, Biblioteca Regional de Murcia...), la Fundación Caja Murcia, la Cámara de Comercio de Murcia y La Fundación Universidad-Empresa. Entre las instituciones de fuera de la Región de Murcia, cabe destacar La Red Española de Teatros y Auditorios y la Universidad Menéndez y Pelayo.

Distribución por períodos temporales de la formación “no universitaria” de gestión cultural . (Sobre el total que han recibido dicha formación)



Resulta complicado, dada la diversidad de propuestas formativas en la que han participado los gestores culturales de la Región de Murcia, hacer una valoración sobre sus contenidos o calidades. Es evidente que estamos hablando de un espacio territorial que ni por sus dimensiones ni por su centralidad cabe suponer que haya concentrado en términos de cantidad ni de calidad una “completa” oferta formativa en el ancho campo de la gestión cultural. El sistema académico de la Región de Murcia ha cumplido de forma más o menos interrumpida con cierta formación a distintos niveles. La Universidad de Murcia, especialmente en el ámbito de la gestión del Patrimonio y para el caso de la gestión de los equipamientos culturales.

La única forma de aproximarnos de manera indirecta es pulsar la percepción que el propio receptor tiene sobre la calidad de la formación recibida. En este caso, para aquellos que han recibido formación universitaria y no universitaria específica en gestión cultural, su percepción sobre la calidad conjunta de dicha formación se sitúa en el valor de 6,9 en una escala del 1 al 10 (1 = nula calidad, 10 = excelente calidad), cifra que nos sitúa en una situación no del todo desfavorable.

La práctica profesional como elemento formativo

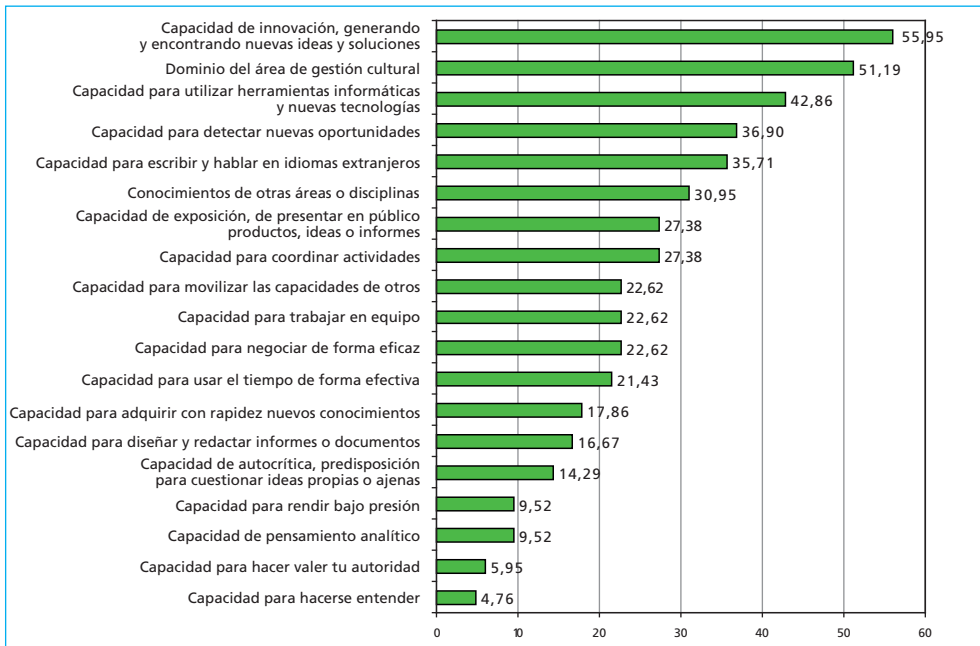
Prácticamente un 40% de los encuestados reconoce en la experiencia profesional una dimensión importante del proceso formativo. Entre los conocimientos más citados adquiridos a través de la práctica profesional, cabe destacar:

- Elaboración de presupuestos para proyectos culturales.
- Diseño de proyectos culturales.
- Conocimiento del funcionamiento del sector cultural
- Producción de eventos (musicales, teatrales, festivos,...)
- Preparación de proyectos para presentarlos a subvenciones.
- Animación sociocultural e interacción con diversos agentes e instituciones.
- Difusión y comunicación de actividades culturales.

La demanda de formación

En general, el conjunto de los gestores culturales considera entre conveniente y bastante necesario el hecho de ampliar su propia formación para mejorar el desempeño de su actividad profesional. Resulta sorprendente la escasa variabilidad de dicha percepción, y prácticamente no encontramos ninguna variable que significativamente muestra diferencias sobre esta percepción.

Capacidades que cada persona encuestada piensa que en caso de formarse en ella mejoraría notablemente en el desempeño de su actividad profesional (EN%)



Ni el sexo, ni la edad, ni el ámbito geográfico de desempeño de la actividad profesional, ni la condición de generalista o sectorial, ni si se trata del

sector público, el tercer sector o el ámbito privado, ni el nivel ni el tipo de formación recibido, ni sorprendentemente la experiencia, ni el nivel profesional, ni la retribución salarial son variables que puedan explicar significativamente diferencias sobre la percepción de la necesidad de formación. Solamente aparece una variable, que de forma débil pero significativa²² está correlacionada con la percepción sobre la necesidad de formación; y esta variable es el nivel de satisfacción laboral. Aquellos individuos que muestran niveles más bajos de satisfacción laboral, por el contrario tienen una percepción mayor en la necesidad de ampliar su propia formación.

Capacidades genéricas. Si nos adentramos en la esfera de los contenidos formativos demandados, podremos comprobar, que el ámbito de las capacidades genéricas, la *capacidad de innovación generando y encontrando nuevas ideas y soluciones*, resulta que es considerada por el 56% de los encuestados. En términos ordinales le sigue inmediatamente el *dominio del área de gestión cultural y la capacidad para utilizar herramientas informáticas*. Podemos comprobar que se trata de tres capacidades de características muy distintas. Una es aparentemente meramente instrumental²³, “herramientas informáticas”, la primera puede que tenga que ver con una característica de la gestión cultural que es el trabajo con “proyectos prototipo” en los que resulta complicado establecer protocolos rutinizados de actuación ya que cada proyecto presenta unas características diferentes al anterior. Es por ello que la capacidad de encontrar soluciones *ad-hoc* ante los retos de cada proyecto, resulta un atributo profesional atractivo. Pero también esta demanda podría entenderse ante una perspectiva profesional que requiere planteamientos novedosos en su desarrollo. La dificultad, para el trabajo que nos ocupa es que tampoco desde la formación resulta sencillo establecer programas que desarrollen dicha capacidad.

La demanda que sí resulta meridianamente clara es aquella que hace referencia al dominio del área de conocimiento propia, que es la gestión cultural. Es en este punto donde posteriormente podemos incorporar el análisis de las capacidades específicas.

22 La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral), con un coeficiente de correlación de Pearson de -0,232

23 Decimos aparentemente instrumental, ya que el uso de herramientas informáticas tiene muchas más aplicaciones que las que tiene que ver exclusivamente con la gestión. Es evidente que las TIC se han convertido en un nuevo espacio que ha transformado los modos de relación social de los individuos (web 2.0) y en consecuencia utilizar las herramientas informativas es también visto como una manera de acceso a esos nuevos espacios de relación social, muchos de ellos muy vinculados a la cultura (My Space, Flickr,...)

El siguiente conjunto de demandas, según un criterio ordinal, aquellas que son consideradas por un conjunto de individuos que se sitúa entre el 30 y el 40%, son los idiomas y la capacidad de descubrir nuevas oportunidades. El conocimiento de los idiomas que se sitúa en una posición de demanda considerablemente elevada es quizás una demanda común que afecta a una parte importante de segmento profesional con altos niveles de formación y que percibe que el acceso a las tendencias globales pasa por tener la capacidad de comunicarse con el exterior. Aunque no es frecuente que las habilidades idiomáticas se consideren en los planes de formación permanente con perfil profesional, hay que considerar que se trata de una demanda efectiva que debiera ser satisfecha y que desde el punto de vista de los contenidos formativos y la organización docente no requiere de muchas dificultades.

Más complicado es satisfacer la rúbrica de "capacidad de detectar nuevas oportunidades". Desde nuestro punto de vista esta demanda podría responder a, desde la perspectiva de la gestión cultural del sector público, cierta percepción de anquilosamiento en el marco de la gestión cultural, donde especialmente las funciones que tienen que ver con la difusión, la comunicación, el contacto con la demanda se han instalado en un marco relativamente conservador. Desde la mirada de la iniciativa privada o asociativa, es evidente, que esta rúbrica responde a la plena filosofía del emprendimiento como actividad. Y aquí de nuevo quedan reflejados también que se van superando ciertos tabús, ya que el concepto de *oportunidades*, entendido como oportunidades de negocio, de desarrollo empresarial eran, hasta no hace mucho, mal percibidas en el ámbito de la cultura. La empresarialidad cultural es uno de los retos pendientes de la maduración de los sectores de la gestión cultural y cuenta con un espacio de desarrollo muy amplio. Desde el punto de vista de las posibilidades formativas tiene también buenas perspectivas teóricas, ya que la promoción del emprendimiento empresarial cuenta con unas metodologías ya muy rodadas y que sólo requerirían una adecuada adaptación al entorno de los sectores culturales.

El conjunto de capacidades que se agrupan en unos porcentajes que oscilan entre el 20% y el 30%, son un grupo de capacidades que tienen que ver con el establecimiento de liderazgos, la gestión y la ejecución eficaz de proyectos.

Resulta también destacable que una de las capacidades menos requerida sea el desarrollo del *pensamiento analítico*. Si pensamos que en términos genéricos los gestores culturales se mueven en el espacio de lo simbólico

en un mundo cambiante donde tanto los entornos como los significados pueden variar con cierta celeridad, resulta al menos sorprendente que la capacidad de *pensamiento analítico*²⁴ sea una de las menos requeridas. Este hecho, sin embargo deber responder a la circunstancia del bagaje formativo de una gran parte de los gestores culturales que proviene del campo de las Artes y las Humanidades y en consecuencia resulte relativamente refractario a dicho concepto, más asociado a las formaciones de las ciencias básicas o las técnicas²⁵.

Capacidades específicas. Si entramos en el ámbito de las capacidades específicas del área de conocimiento de la gestión cultural tenemos que la áreas más requeridas son en primer lugar, las técnicas de comunicación, difusión y marketing, en segundo lugar las relacionadas con el diseño y evaluación de proyectos culturales y en tercer lugar las que tienen que ver con la producción directa de actos y eventos culturales concretos.

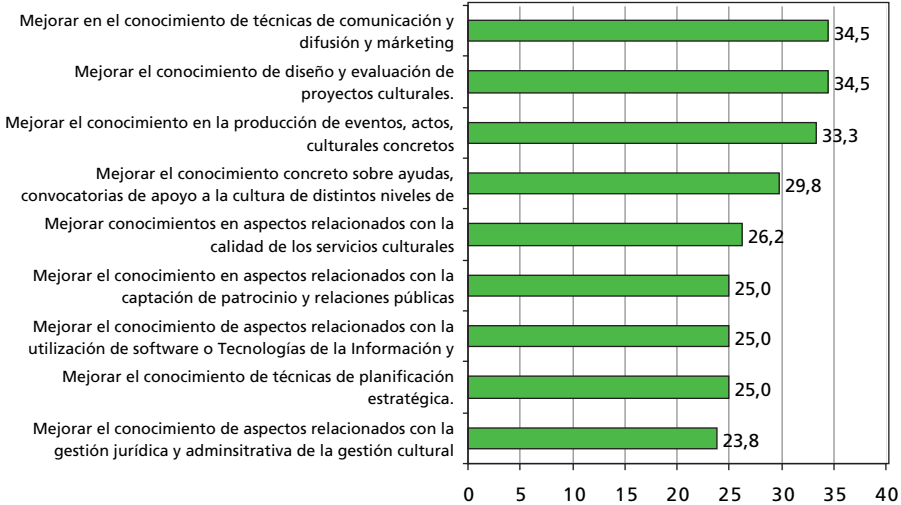
Un segundo grupo, muy numeroso de capacidades específicas se ubican entre el 20 y el 30% de los demandantes y son de características muy diversas, conocimientos de las ayudas públicas, calidad en los servicios culturales, patrocinio, software y tecnologías de la información, planificación estratégica, gestión jurídica y administrativa, lógica de las políticas culturales, análisis de datos y conocimiento de los sectores, son las prioridades ordenadas. Sin embargo podemos observar que esta prelación es muy gradual y realmente no existen diferencias notables entre las distintas capacidades específicas.

Lo que sí resulta destacable es que las capacidades específicas menos requeridas por los gestores culturales, con sólo por un poco más de un 8% de los encuestados, coinciden precisamente con aquellas asociadas al bagaje formativo de la mayoría de los encuestados (Historia del Arte, antropología, Sociología y también Economía).

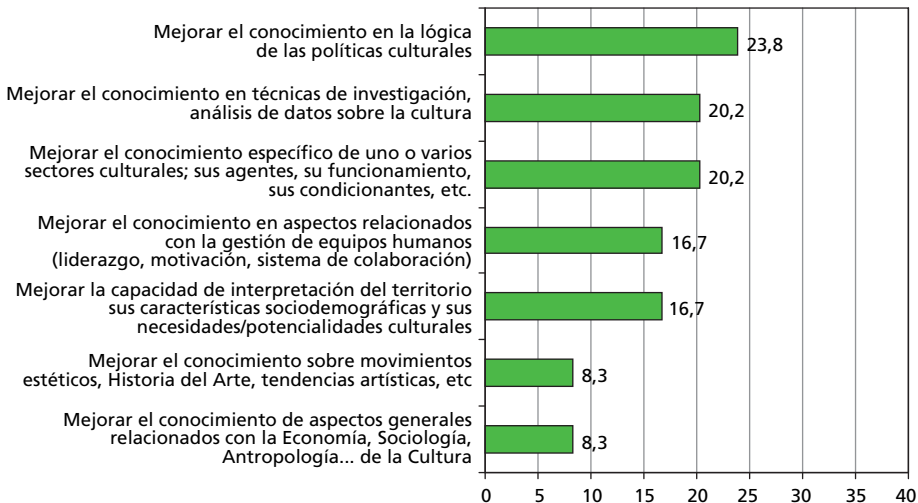
24 En este contexto, entendemos como pensamiento analítico a aquel que establecer reglas de lógica para enfrentar una situación o un problema tanto teórico como real. El pensamiento analítico aplicado a la realidad social trata de captar las partes que integran dichas relaciones sociales e identifica las relaciones causales que las ligan

25 Informe Reflex. 2007. http://www.aneca.es/estudios/docs/InformeEjecutivoANECA_jornadasREFLEXV20.pdf

**Capacidades específicas demandadas para formación
(% de encuestados que la demandan). I**



**Capacidades específicas demandadas para formación
(% de encuestados que la demandan). II**



El perfil funcional orientación dirección

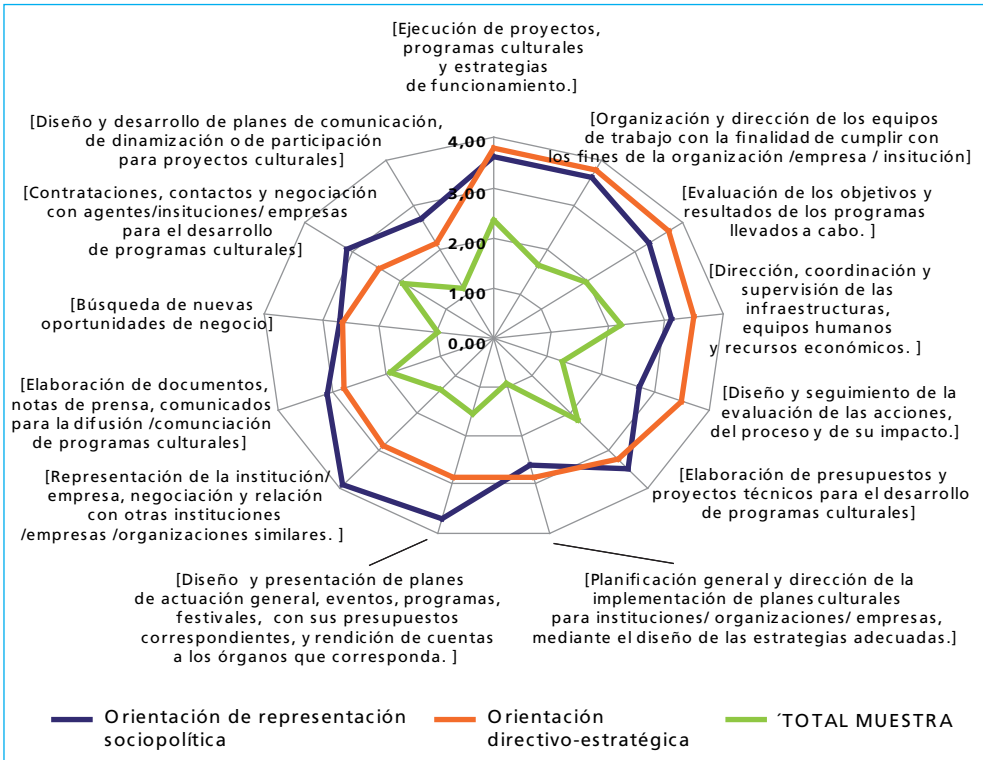
Muestran funciones de cierta intensificación del ámbito directivo el 20,2% de la muestra. En este grupo si comparamos con el conjunto de la muestra se encuentran ligeramente sobrerrepresentadas las mujeres, el tercer sector y los que muestran esta intensificación funcional tienen un año menos que la media de la muestra (39,9 frente a 41), aunque los mismos años de experiencia profesional de media y prácticamente la misma retribución salarial media. Muestran también una ligera menor percepción sobre la necesidad de ampliar su propia formación (3,6, frente a 3,8 del total de la muestra, en una escala del 1 al 4).

Entre las funciones que desempeñan principalmente podemos encontrar una ligera diferenciación entre aquellos que asumen cierta representación sociopolítica de las instituciones que dirigen y aquellos que se limitan a definir la orientación estratégica de la institución.

En el siguiente gráfico podemos observar cuáles son las funciones específicas que desempeñan de manera diferencial al conjunto de la muestra²⁶.

26 Para la correcta interpretación del gráfico hay que entender que, par cada una de las funciones reseñadas, una mayor distancia al eje significa un mayor desempeño de dicha función, siendo el valor 4, la representación de dicha función coincide totalmente con el desempeño de la actividad profesional del conjunto de los grupos

Intensificación funcional del perfil directivo



La ejecución de proyectos, programas y estrategias de funcionamiento, la organización y dirección de equipos de trabajo, la evaluación de objetivos, la dirección, coordinación y supervisión de infraestructuras, equipos humanos y recursos económicos, constituyen el “núcleo duro” de la intensificación funcional. Las diferencias entre los dos perfiles se ubican en el ámbito de las relaciones externas, especialmente en la representación de la institución, las negociaciones y contactos con otras instituciones, la comunicación y la presentación de planes, eventos, festivales o programas.

Como podemos observar estas intensificaciones funcionales se encuentran razonablemente lejos del conjunto de la muestra.

Desde el punto de vista de las capacidades genéricas estos profesionales, frente al conjunto de la muestra demandan formación en las siguientes rúbricas:

Tabla. Demandas diferenciales de formación en capacidades genéricas de los gestores culturales con intensificación funcional en perfiles directivos

Capacidad	Intensidad de la demanda	Ámbito
0040 [Capacidad para utilizar herramientas informáticas y nuevas tecnologías]	Alta	Instrumental
0040 [Capacidad de innovación, generando y encontrando nuevas ideas y soluciones]	Alta	Gestión Eficacia
0040 [Capacidad para negociar de forma eficaz]	Alta	Ejecutivo Emprendimiento
0040 [Capacidad para detectar nuevas oportunidades]	Alta	Ejecutivo Emprendimiento
0040 [Capacidad de autocrítica, predisposición para cuestionar ideas propias o ajenas]	Alta	Cooperación
0040 [Capacidad para diseñar y redactar informes o documentos]	Media	Comunicación
0040 [Capacidad para escribir y hablar en idiomas extranjeros]	Media	Idiomas
0040 [Conocimientos de otras áreas o disciplinas]	Media	Conocimiento
0040 [Capacidad de pensamiento analítico]	Baja	Conocimiento
0040 [Capacidad de exposición, de presentar en público productos, ideas o informes]	Baja	Comunicación

Instrumentos, gestión eficacia y mejorar sus capacidades ejecutivas se sitúan en el núcleo duro de sus demandas, aunque con menor intensidad también reclaman capacidades relacionadas con la comunicación y el conocimiento.

Ordenación de las demandas en capacidades específicas de los gestores culturales con intensificación funcional en perfiles directivos

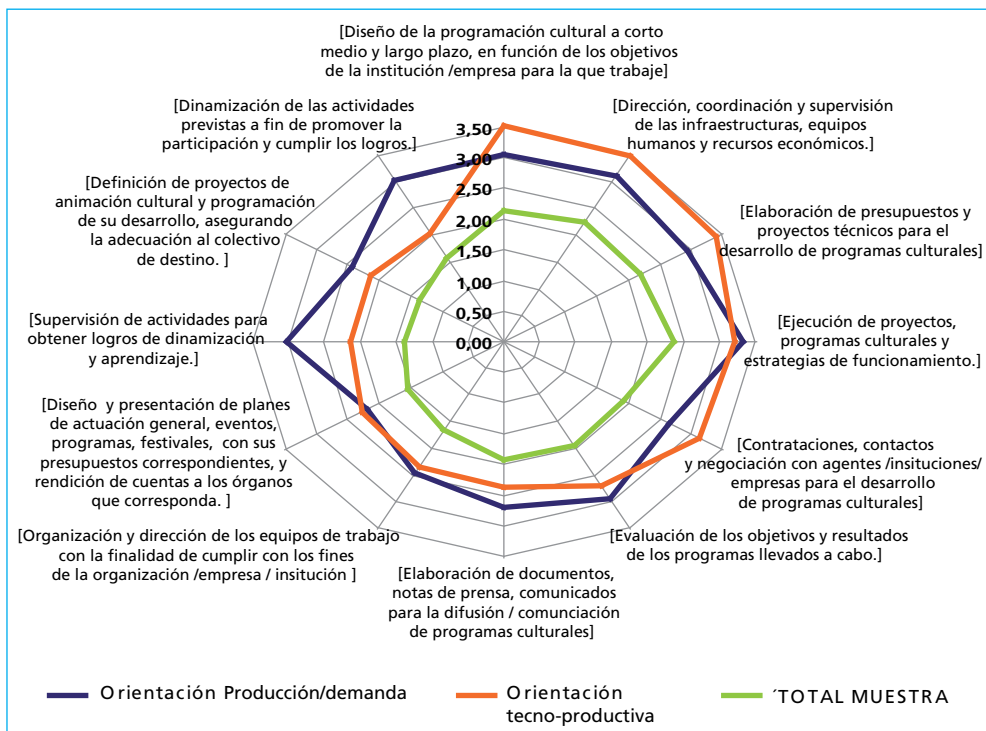
0041 [Mejorar el conocimiento en la lógica de las políticas culturales]
0041 [Mejorar el conocimiento en técnicas de investigación, análisis de datos sobre la cultura]
0041 [Mejorar el conocimiento de diseño y evaluación de proyectos culturales.]
0041 [Mejorar el conocimiento de aspectos relacionados con la utilización de software o Tecnologías de la Información y Comunicación en las actividades culturales]
0041 [Mejorar el conocimiento de aspectos generales relacionados con la Economía, Sociología, Antropología.. de la Cultura]
0041 [Mejorar el conocimiento sobre movimientos estéticos, Historia del Arte, tendencias artísticas, etc...]
0041 [Mejorar el conocimiento en aspectos relacionados con la gestión de equipos humanos (liderazgo, motivación, sistema de colaboración)]
0041 [Mejorar en el conocimiento de técnicas de comunicación y difusión y marketing]

En el listado de capacidades específicas destacan las demandas sobre los modelos de gestión de equipos humanos, diseño y evaluación de proyectos culturales y aspectos relacionados con el marketing y la difusión, también la lógica de las políticas culturales, el análisis de datos y la utilización de nuevas tecnologías, así como la mejora en conocimientos genéricos sobre la relación entre las ciencias sociales y humanas y la cultura.

El perfil funcional tecnoproductivo

La intensificación funcional en el ámbito tecnoproductivo se articula alrededor del desarrollo ejecutivo y de producción de los planes y programas. Muestran cierta especialización funcional en este ámbito un poco más de la tercera parte de los encuestados (34,5%).

Intensificación funcional de perfil tecno-ejecutivo



En esta especialización funcional también cabe detectar dos orientaciones; aquella que se concentra aspectos relacionados con la producción y aquellas que muestra una mayor atención hacia la demanda y por tanto

se muestra más sensible a los aspectos relacionados con la supervisión de actividades para obtener logros de dinamización y aprendizaje, se preocupa más por asegurarse que las actividades se adecuan a los colectivos de destino, o promueve la participación y el cumplimiento de los logros, así como de la evaluación de los objetivos. El primer perfil se concentra más en la excelencia de la oferta mientras que el segundo está más orientado hacia la demanda.

Se trata de un grupo que prácticamente iguala la edad media del conjunto de la muestra (40,9 años, que se siente diferencialmente identificado con el término “técnico/a en cultural”, que se concentra en el sector público y en el ámbito generalista, con una formación específica en gestión cultural y un salario por encima de la media. En cambio muestra niveles de satisfacción laboral y estrés laboral, ligeramente por debajo de la media.

Sus principales demandas específicas son la profundización en el área de gestión cultural, la capacidad para coordinar actividades y la de comunicar ideas o informes.

Tabla. Demandas diferenciales de formación en capacidades genéricas de los gestores culturales con *intensificación funcional en perfiles tecnoproductivos*

Capacidad	Intensidad de la demanda	Ámbito
0040 [Dominio del área de gestión cultural]	Alta	Conocimiento
0040 [Capacidad para coordinar actividades]	Alta	Ejecutivo Emprendimiento
0040 [Capacidad de exposición, de presentar en público productos, ideas o informes]	Alta	Comunicación
0040 [Capacidad para movilizar las capacidades de otros]	Media	Liderazgo
0040 [Capacidad para rendir bajo presión]	Media	Ejecutivo Emprendimiento
0040 [Capacidad para hacer valer tu autoridad]	Baja	Liderazgo
0040 [Capacidad de pensamiento analítico]	Baja	Conocimiento

Sus demandas en capacidades específicas, se ordenan de acuerdo con el cuadro siguiente:

Ordenación de las demandas en capacidades específicas de los gestores culturales con intensificación funcional en perfiles tecno-productivos
0041 [Mejorar el conocimiento en aspectos relacionados con la gestión de equipos humanos (liderazgo, motivación, sistema de colaboración)]
0041 [Mejorar la capacidad de interpretación del territorio sus características sociodemográficas y sus necesidades /potencialidades culturales]
0041 [Mejorar el conocimiento en técnicas de investigación, análisis de datos sobre la cultura]
0041 [Mejorar el conocimiento en la producción de eventos, actos, culturales concretos]
0041 [Mejorar el conocimiento específico de uno o varios sectores culturales; sus agentes, su funcionamiento, sus condicionantes, etc...]
0041 [Mejorar el conocimiento en la lógica de las políticas culturales]
0041 [Mejorar el conocimiento de aspectos relacionados con la utilización de software o Tecnologías de la Información y Comunicación en las actividades culturales]
0041 [Mejorar conocimientos en aspectos relacionados con la calidad de los servicios culturales]

El perfil funcional de animación-evaluación y estudio

Intensificación funcional de animación, evaluación y estudio

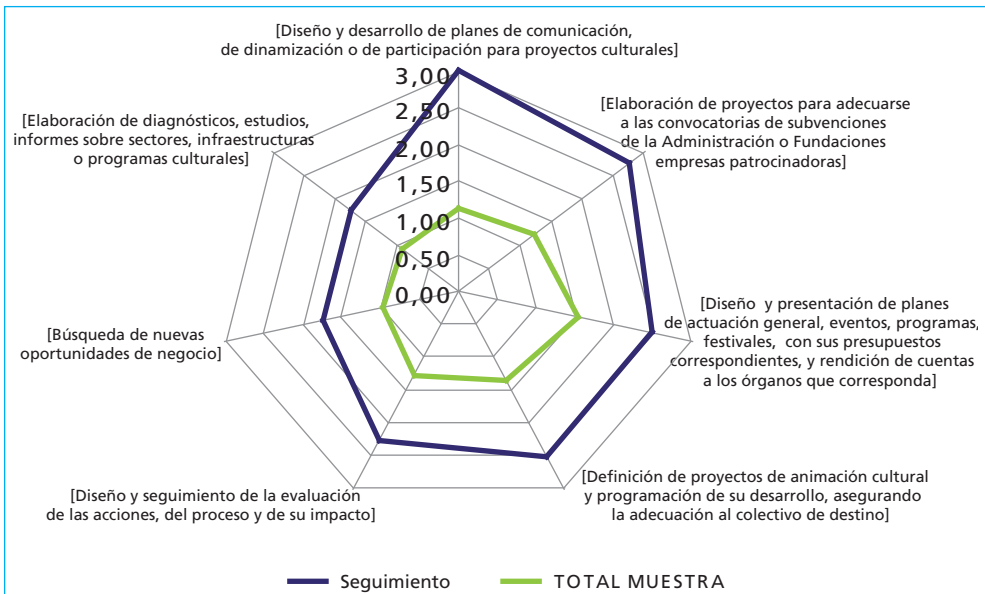


Tabla. Demandas diferenciales de formación en capacidades genéricas de los gestores culturales con *intensificación funcional en perfiles de animación, evaluación y estudio*

Capacidad	Intensidad de la demanda	Ámbito
0040 [Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos]	Alta	Conocimientos
0040 [Capacidad para hacer valer tu autoridad]	Alta	Liderazgo
0040 [Capacidad para escribir y hablar en idiomas extranjeros]	Alta	Idiomas
0040 [Capacidad para usar el tiempo de forma efectiva]	Media	Gestión Eficacia
0040 [Capacidad para trabajar en equipo]	Media	Cooperación
0040 [Capacidad de autocrítica, predisposición para cuestionar ideas propias o ajenas]	Baja	Cooperación
0040 [Dominio del área de gestión cultural]	Baja	Conocimientos

Ordenación de las demandas en capacidades específicas de los gestores culturales con *intensificación funcional en perfiles de animación, evaluación y estudio*

0041 [Mejorar el conocimiento concreto sobre ayudas, convocatorias de apoyo a la cultura de distintos niveles de gobierno]
0041 [Mejorar el conocimiento específico de uno o varios sectores culturales; sus agentes, su funcionamiento, sus condicionantes, etc...]
0041 [Mejorar el conocimiento de aspectos relacionados con la gestión jurídica y administrativa de la gestión cultural]
0041 [Mejorar el conocimiento de aspectos relacionados con la utilización de software o Tecnologías de la Información y Comunicación en las actividades culturales]
0041 [Mejorar el conocimiento es aspectos relacionados con la captación de patrocinio y relaciones públicas]
0041 [Mejorar el conocimiento de aspectos generales relacionados con la Economía, Sociología, Antropología.. de la Cultura]
0041 [Mejorar conocimientos en aspectos relacionados con la calidad de los servicios culturales]

Los no clasificables

Finalmente nos quedan fuera del análisis un grupo que supone el 30,95% de los gestores culturales que no muestran ninguna intensificación funcional diferenciada y que básicamente se caracterizan por ser agentes polifuncionales sin ninguna especialización significativa. Los no clasificados muestran una mayor edad relativa (43,2 años), una mayor identificación con

el término activista cultural, una ligera menor percepción de su necesidad de formarse, un salario por debajo de la media, y también unos menores niveles de satisfacción y estrés laboral. Este conjunto de gestores culturales podrían representar el grupo menos motivado de la profesión, quizás debido a cierto nivel de frustración o burn out profesional.

Algunas conclusiones sobre la situación de la formación en Gestión Cultural de la Región de Murcia

Los perfiles de los gestores culturales en la Región de Murcia, desde la perspectiva de la formación no son radicalmente distintos a aquellos que hemos podido observar en otros espacios territoriales (Comunidad Valenciana, Galicia, Comunidad de Madrid).

En general no aparecen diferencias significativas en las características, los contenidos y el modelo formativo de los gestores culturales de la Región de Murcia.

Resulta especialmente significativa una actitud francamente abierta y positiva hacia la necesidad de mejorar la formación, independientemente de las características funciones o trasfondo formativo de los encuestados. En este sentido, más que una necesidad, la demanda de formación cabe entenderla como una actitud.

Según resulten las intensificaciones funcionales cabe señalar que el modelo formativo preferido por los gestores culturales muestra ciertas modulaciones.

Tabla. Modelos formativos preferidos en función de las intensificaciones funcionales				
	Animaci	Directivo	Sinclas	Tecnopr
0043 [Formación de corte académico de mediana y larga duración con carácter más o menos reglado que otorguen títulos o certificaciones reconocidas]	0,0%	0,0%	15,4%	30,0%
0043 [Sucesión de conferencias/clases de corta duración sobre cuestiones puntuales.]	36,4%	23,5%	38,5%	36,7%
0043 [Planes de formación permanente, internos a la institución/organización a la que pertenezco]	36,4%	35,3%	46,2%	36,7%
0043 [Talleres prácticos.]	63,6%	47,1%	50,0%	33,3%
0043 [Formación de corte académico, pero flexible y modular con posibilidad de cursarla parcial o totalmente de forma no presencial]	27,3%	58,8%	38,5%	46,7%
0043 [Formación con docentes básicamente de la profesión, con formatos cortos e intensos y dedicados a una temática específica]	72,7%	76,5%	57,7%	50,0%

Para todos los grupos el modelo formativo preferido es el de la formación con docentes de la profesión y con formatos cortos e intensos y dedicados específicamente a una temática. Especialmente sensibles a este formato son los de perfil animación y los directivos resultando el modelo preferido por casi 3 cuartas partes de los individuos. La segunda opción para los de perfil directivo y tecnoproductivo es la formación de corte académico pero flexible y modular con posibilidad de cursarla parcial o totalmente de forma no presencial. Esta opción es menos apreciada por los de perfil de animación y los no clasificados que prefieren como segunda opción los talleres prácticos.

Finalmente como tercera opción aparecen los planes de formación permanente en las instituciones en las que desarrollan su actividad profesional para todos los grupos, excepto para los de perfil directivo que prefieren los talleres prácticos.

El único grupo que muestra cierta sensibilidad hacia el modelo formativo de corte académico convencional son los de perfil tecnoproductivo.

5

**PROPUESTAS EN EL MARCO DE LA
CONSOLIDACIÓN DE LA ACTIVIDAD
PROFESIONAL DE LA GESTIÓN CULTURAL**

5. PROPUESTAS EN EL MARCO DE LA CONSOLIDACIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL DE LA GESTIÓN CULTURAL.

El proceso de delimitación profesional de la gestión cultural ha sido un proceso que en España se ha desarrollado de manera confusa y siempre de forma reactiva al propio devenir de la praxis profesional efectiva. La avidez con la que el sistema de bienestar español ha tratado de cubrir las percibidas demandas culturales de los ciudadanos, junto al rapidísimo proceso de descentralización en el que se ha visto inmersa la política cultural española, tanto hacia las CCAA como hacia las corporaciones locales ha provocado, en términos históricos, que la dinámica de la consolidación profesional de la gestión cultural se haya realizado con demasiada urgencia y sin plantear marcos teóricos de reflexión que permitieran hablar de competencias profesionales ni desarrollar procesos razonados de formación que posibilitaran la adquisición de las destrezas, las habilidades, las capacidades y los conocimientos necesarios para el cumplimiento funcional de las necesidades que se pretendían cubrir tanto en el ámbito público como en el privado. Ante estas circunstancias la profesión de la gestión cultural, desde su propia debilidad se ha enfrentado a un marco sometido a factores como el entusiasmo activista, el amateurismo, la adopción voluble a conceptos moda, la intrusión profesional y la desorientación en algunos momentos.

Desde hace apenas algunos años parece que nos insertamos en una senda irreversible de que fija cada vez con mayor precisión los perfiles de actuación de la profesión así como va decantando las especializaciones razonables. Varios factores han contribuido a dicho proceso; en primer lugar, no cabe duda, la propia dinámica del desarrollo profesional ha generado unas maneras, unas prácticas, y unas rutinas que se acomodan bastante adecuadamente a la racionalidad instrumental para la provisión de bienes y servicios culturales. Los propios hombres y mujeres que han asumido responsabilidades a lo largo de estos últimos 30 años, han consolidado unas maneras de hacer que si bien a veces a partir de la intuición y el sentido común, la prueba y el error, el "learning by doing" y el otear por experiencias exitosas dentro y fuera de las fronteras han conformado los trazos principales en los que en

estos momentos se desenvuelve la gran parte de la actividad profesional de los gestores culturales. No nos caben muchas dudas sobre el hecho de que la profesión de la gestión cultural la “han inventado” gestores culturales sensibles a las necesidades del entorno

Un segundo factor cabe buscarlo en la propia tendencia normalizadora de la lógica burocrática de la administración pública que trata de ubicar, catalogar, normalizar, clasificar actividades que se desarrollan en el seno de las instituciones públicas.

Otro elemento relevante deriva de la propia acción y presión de los individuos que desarrollan dichas actividades y que conforman foros, asociaciones profesionales que fuerzan a la reflexión, y obligan a la autoidentificación, aunque también a planteamientos más corporativos y de defensa frente a intereses colusivos.

Finalmente también cabe atribuir alguna responsabilidad a la consolidación de algunas ofertas formativas que desde las instituciones educativas van concretando un corpus de conocimientos, incluso de rutinas formativas que contribuyen a dibujar ese conjunto de fronteras aún hoy difusas del desarrollo profesional.

Si bien es evidente que ese proceso de consolidación ya dibuja unas trazas más definidas, hay que señalar que, en términos temporales coincide con otra serie de procesos que de nuevo dibujan un entorno de no pocas incertidumbres.

Las nuevas circunstancias que condicionan el desarrollo de la actividad profesional de la gestión cultural se pueden sintetizar en:

La creciente centralidad de la cultura en la determinación de la competitividad de los territorios. Si hasta hace muy poco la gestión de la cultura significaba la gestión de los espacios ornamentales de las sociedades, ahora cada vez más vemos como la gestión de la dimensión simbólica de las comunidades va teniendo una relevancia creciente en la cohesión social, la calidad de vida y las potencialidades del crecimiento económico, aspectos todos ellos que se encuentran en el núcleo duro de las demandas de la ciudadanía en los países desarrollados. En consecuencia los aciertos y los errores en la gestión de la cultura ya no son banales sino que afectan a elementos estratégicos del desarrollo.

Al mismo tiempo dicha centralidad creciente tienen que ver con una formidable revolución tecnológica que está transformando completamente los modos de crear, producir, distribuir y consumir cultura. La digitalización e Internet están dibujando unas nuevas fronteras sobre las que difícilmente se atisba el final e incluso el sentido del recorrido.

También hay que mencionar la crisis del modelo tradicional de política cultural. Uno de los conceptos claros de los inicios de la gestión cultural radicaba en el objetivo de la democratización cultural, ya que el mismo sustentaba gran parte del entramado de la intervención del Estado en la provisión de la cultura. Treinta años de política cultural en España y algunos más en Europa han mostrado los límites en la eficacia sobre la democratización de la cultura. Se intuye ya con bastante certeza que el problema del acceso a la cultura no es sólo un problema de precios y que las relaciones causales entre ciudadanía y cultura resultan mucho más complejas de lo que se preveía al principio. En este entorno de fracaso relativo la política cultural como ejercicio normativo y la gestión cultural como praxis profesional revelan, en bastantes casos, los elevados grados de ineficiencia, ineficacia e injusticia en los que se mueve. Ante esta evidente contradicción, las huidas hacia adelante han consistido bien en la búsqueda de la máxima excelencia artística por un lado bien en la espectacularización de la provisión cultural. Ambos procesos sofistican los requisitos de la gestión cultural al aportar complejidad a los procesos de producción y distribución cultural y requiere de servicios complementarios especializados y muy profesionalizados de logística, comunicación, patrocinio, etc..., pero aleja las intervenciones de la lógica de la acción pública y finalmente se sustentan endeblemente sobre argumentos de impacto económico, impacto mediático, o marketing territorial.

Finalmente el caso español muestra también una profunda transformación de su cartografía cultural, al incorporar en muy poco tiempo a población con referentes diversos, lo que incrementa notablemente la complejidad en la gestión cultural si queremos que ésta se convierta en una herramienta de integración y construcción de anhelos colectivos compartidos.

Por todas las circunstancias anteriores nos encontramos ante un verdadero final de ciclo de los modelos de gestión cultural y hay que definir nuevos paradigmas, nuevas lógicas, nuevos objetivos. Para todo ellos se requiere:

- De conocimientos más profundos en aspectos teóricos sobre las relaciones entre la cultura y la ciudadanía. Aquí las Ciencias Sociales

y las Humanidades han de asumir el reto de aportar explicaciones plausibles de la realidad social que tiene que ver con la cultura. El espacio de la gestión cultural debe reclamar al sistema de investigación académico la aportación de nuevos conocimientos y debe interiorizarlos con rapidez.

- Del control de los nuevos medios en los que se mueve la cultura y en consecuencia es necesario dominar conceptualmente e instrumentalmente las TIC.
- Necesariamente, en entornos más complejos, incorporar nuevas metodologías y conocimientos alrededor del funcionamiento y la posibilidades de las organizaciones, instituciones que en muchos casos muestran sus técnicas de supervivencia en un ambiente hostil como es el mercado competitivo e incluso incorporar, sin complejos, algunas de las ventajas de estas organizaciones en el ámbito de la cultura organizativa, los sistemas de incentivos, los modelos de evaluación, la formación de liderazgos, la agilidad en la gestión etc.,
- También resulta imprescindible adoptar muchos de los valores que se atribuyen a las nuevas organizaciones sociales surgidas a partir de la Sociedad del Conocimiento, el trabajo en red, el código abierto, la filosofía wiki, la web social, la transparencia, la información horizontal, etc...

Los contenidos de la estrategia formativa se fundamentan en los siguientes aspectos de interés:

- Las claves teórico-conceptuales de la intermediación cultural.
- Las variables de profesionalización de la gestión cultural, considerando la evolución histórica que ha experimentado la actividad, especialmente en relación con el alcance y metodología de trabajo.
- El esquema de perfiles profesionales propuesto desde referentes como la Declaración de Valencia (2005).
- El escenario de tendencias a nivel europeo e internacional.

En relación con las tendencias, una primera cuestión a señalar es la definida por las dinámicas de la globalización y sus implicaciones en términos de subsidiariedad, descentralización administrativa y políticas culturales de proximidad. De esta manera, los gobiernos locales se constituyen en agentes culturales estratégicos, ya que constituyen el ámbito más cercano al ciudadano. Pero, tal y como reconoce la propia A21 de la Cultura, un desarrollo local sin conexiones con la globalidad y sin una vinculación con la ciudadanía basada en la participación no aporta nada a este planteamiento lógico y necesario.

Otro aspecto de interés que determina la globalización son los movimientos migratorios y la construcción de sociedades multiculturales, cuestión que repercute en elementos tan decisivos como la identidad, la diversidad y el diálogo intercultural.

Una segunda cuestión a señalar atañe al desarrollo sostenible y a las posibilidades de la cultura en su promoción a partir de la definición de una imagen integradora del desarrollo, que incorpore no solo el crecimiento económico sino también el desarrollo social y la calidad medioambiental. Junto a esto, la construcción de símbolos, la definición de nuestro modelo de relación con la naturaleza, la sensibilización en valores o la transferencia de significados acordes con el paradigma de la sostenibilidad, resultan algunos de los ejes destacados a desarrollar a medio plazo por la cultura en su relación de centralidad con el desarrollo humano.

En tercer lugar, otro aspecto a considerar es el paradigma de la gobernanza, entendido como principio del buen gobierno a partir de la anticipación y del consenso social. La creciente complejidad que caracteriza la sociedad actual reclama de metodologías de trabajo basadas en la planificación estratégica, incorporando el instrumental necesario a tal efecto: elaboración de diagnósticos, diseño de planes de acción a medio plazo, sistema de evaluación e indicadores, etc. La complejidad también conlleva el incremento de actores implicados a la hora de determinar los resultados efectivos de las acciones de gobierno (distintos niveles de la administración, iniciativa privada, asociaciones ciudadanas...) por lo que la implicación y el consenso en torno a las iniciativas resulta imprescindible. El papel de la cultura en relación con la promoción de valores democráticos y prácticas participativas resulta así de particular interés.

Un cuarto aspecto hace referencia al papel del mediador cultural y a las herramientas de trabajo necesarias para desempeñar esta función. El rol de mediación del gestor cultural y el desarrollo de competencias profesionales y habilidades sociales a la hora de coordinarse con creadores, consumidores y ciudadanos ha sido considerado a la hora de seleccionar los contenidos formativos de esta propuesta.

Por otra parte, la Sociedad del Conocimiento en la que nos encontramos inmersos reclama una apuesta decidida por las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación y aquellas herramientas telemáticas de administración y gestión de proyectos que resulten de interés.

En relación con todos los anteriores aspectos, la A21 de la Cultura supone un referente internacional de primera magnitud ya que incorpora en buena medida todos los anteriores aspectos, los cuales, en definitiva, justifican la centralidad de la cultura para el desarrollo y la necesidad de planteamientos de actuación participativos, transversales y globales. La A21 de la Cultura resulta de interés por promocionar principios, métodos y herramientas acordes con esta finalidad.

Es en el entorno genérico descrito en los párrafos anteriores donde hay que ubicar las especificidades de las necesidades formativas de la Región de Murcia.

Las especificidades que muestra la Región de Murcia se pueden sintetizar en:

- 1) Sin lugar a dudas, tanto por su tamaño (económico, geográfico y poblacional), como por la no existencia de un gran espacio metropolitano, como por su distancia a los grandes centros de creación, producción y distribución cultural que son Madrid y Barcelona, la realidad del sistema cultural murciano puede ser considerada como periférica (como puede ser considerado gran parte del territorio español, si excluimos las grandes áreas metropolitanas). En consecuencia, las estrategias que se planteen deben ser conscientes del límite que impone el tamaño, que no permitirá en algunos casos el alcanzar masas críticas de suficiente para consolidar experiencias ni de demanda ni de oferta cultural sostenibles. La ventaja con la que cuenta la Región de Murcia es que cuenta con una densa red de ciudades medias y más del 56% de la población vive en ciudades

entre los 50.000 y los 500.000 habitantes²⁷. Son las ciudades de estas dimensiones las que pueden articular procesos muy dinámicos en la dimensión cultural.

- 2) Al margen de las consideraciones sobre el tamaño, la profesión de la gestión cultural, tanto por su trayectoria histórica, ni en los orígenes de sus profesionales, como por sus modelos genéricos de funcionamiento no difieren radicalmente de los que podemos observar en otros espacios territoriales. Una menor formación en cursos específicos de gestión cultural queda compensada por experiencia profesional media muy similar. El elemento diferencial que genera dificultades adicionales en la propuesta de formación es la inexistencia de una asociación profesional articulada. Y esto ya va siendo una singularidad²⁸. Las consecuencias de esta circunstancia dibujan un panorama en el que se dificulta el intercambio de experiencias profesionales, limita las posibilidades de la planificación por la inexistencia de interlocutores consolidados y reduce los espacios de autorreflexión.
- 3) Murcia en estos momentos no cuenta con ningún espacio formativo de referencia en el marco específico de la gestión cultural y las experiencias de propuestas formativas al margen del sistema académico han sido meritorias pero puntuales y sin continuidad, por lo que obliga, en el ámbito más formal a tratar de importar formación.

27 En el conjunto de España esta cifra se limita al 35% de la población.

28 En estos momentos cuentan con asociaciones profesionales de gestores culturales, Galicia, Navarra, Extremadura, Islas Baleares, Cataluña, Andalucía, Aragón, Comunidad de Madrid, País Valenciano y Castilla la Mancha.

PROPUESTAS

A partir de las consideraciones anteriores los redactores del presente estudio lanzan las siguientes propuestas temporalizadas como marco propositivo que pueda constituir la base de un proceso planificado y discutido de intensificación de la formación para los gestores culturales de Murcia.

1.ª Fase: Tratamiento de choque.

Acción: 1.1 Plan de Formación 2009 por método racimo

Justificación: Dado que los retos sobre la gestión cultural están tan presentes y la rapidez de cambio del entorno social es tan elevada, se requiere de una intervención rápida y ágil que de respuesta a la evidente y extendida demanda del conjunto de la profesión.

Objetivos: Plantear una oferta formativa a corto plazo.

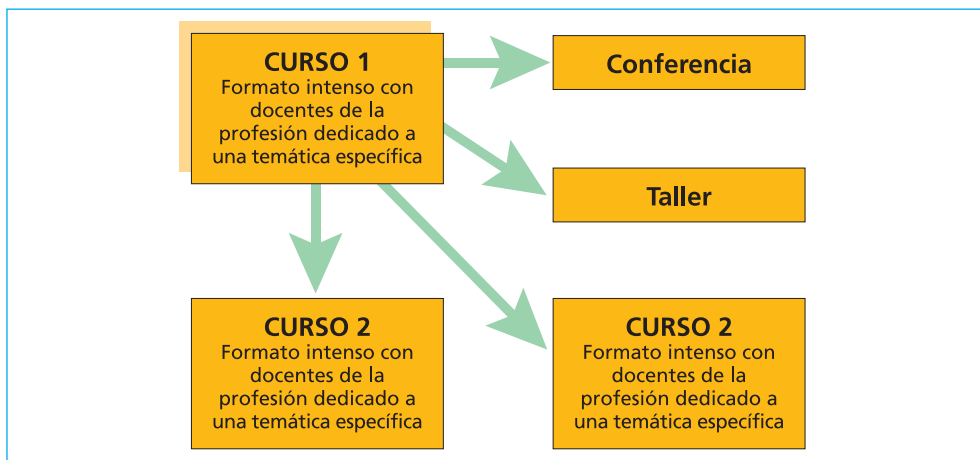
Requisitos: Liderazgo público. Dada la desarticulación del sector profesional consideramos que en esta primera fase el liderazgo de las instituciones públicas resulta imprescindible.

Descripción:

1. Plan de formación 2009 por método de racimo

Se trataría de detectar, por perfiles funcionales los 6 temas específicos, para ofertar en el primer cuatrimestre de 2009, de manera que los asistentes a dichos cursos a través de la interacción y la explicitación de sus necesidades o preferencias, o la propia deriva del curso, determinarían el contenido del curso/s, las conferencias o los talleres del siguiente trimestre. Así se plantearía durante 2009 entre 18 cursos, talleres y conferencias sobre temas específicos.

A partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, sería razonable ofertar para cada perfil funcional (y concentrar los esfuerzos en aquellos individuos más motivados) un curso que incidiera en una capacidad genérica y otro en una capacidad específica.



Un ejemplo²⁹ de dicha propuesta sería:

<p>Curso 1 para perfil directivo Análisis de bases de datos con SPSS para determinar las características de los demandantes de teatro de la Región de Murcia. Capacidad genérica 0040 → [Capacidad para utilizar herramientas informáticas y nuevas tecnologías]</p>
<p>Curso 2 para perfil directivo. La lógica de las políticas culturales Capacidad específica 0041→ [Mejorar el conocimiento en la lógica de las políticas culturales]</p>
<p>Cursos 3 para perfil tecno productivo. Técnicas de comunicación y exposición de proyectos culturales. Capacidad genérica 0040→ [Capacidad de exposición, de presentar en público productos, ideas o informes]</p>
<p>Cursos 4 para perfil tecno productivo. Características del sistema cultural de la Región de Murcia. Capacidad específica 0041→ [Mejorar la capacidad de interpretación del territorio sus características socio-demográficas y sus necesidades /potencialidades culturales]</p>
<p>Curso 5 para perfil animación Liderazgo y comunicación asertiva. . Capacidad genérica 0040→ [Capacidad para hacer valer tu autoridad]</p>
<p>Curso 6 para perfil animación. Solicitar ayudas para proyectos europeos en cultura. Capacidad específica 0041→ [Mejorar el conocimiento concreto sobre ayudas, convocatorias de apoyo a la cultura de distintos niveles de gobierno]</p>

29 Los títulos de los cursos son planteados como un mero ejemplo

La novedad de la propuesta radica en el hecho de que la propia dinámica y las interacciones establecidas en cada curso generarían la demanda para el siguiente curso/taller/conferencia, de manera que incluso podría darse el caso de alguno de los asistentes profesionales se convirtiera en ponente para la siguiente sesión³⁰. Esta dinámica genera además dos efectos secundarios como son el compromiso y la fidelización, así como la articulación de espacios de interacción entre los gestores culturales

Los cursos se tendrían que ofertar en un formato y horario compatibles e incentivadores de la asistencia.

En función de la eficacia del proyecto la experiencia se repetiría en años sucesivos. Sería conveniente que desde la administración alguna unidad técnico-administrativa específica y más o menos estable asumiera las funciones de organización y gestión de esta propuesta formativa.

2.ª Fase: Propuestas estructurales.

Acciones: 2.1 Plan de formación académica específica en gestión cultural

Justificación: Del análisis de los datos resulta concluyente que una parte muy limitada de los gestores culturales de la Región de Murcia cuentan con formación específica de nivel de posgrado en gestión cultural. A partir de este estudio percibimos el hecho de aún no existe una masa crítica suficiente de profesionales que comparta determinados lenguajes, que parta de determinados consensos alrededor de las características esenciales de la profesión³¹. Aunque esta circunstancia de por sí, puede que no tenga excesiva influencia en el modelo de praxis de la actividad profesional de los individuos concretos, sí puede tenerlo de forma global en aquellos procesos que impliquen la interacción de los sujetos y la articulación colectiva ya que implica que no se comparten lenguajes, ni valores básicos, ni conceptos esenciales. Pasar por un curso de capacitación en gestión cultu-

30 Por ejemplo si en el curso de ayudas para proyectos europeos se detectara la asistencia de algún especialista en solicitar ayudas al Ministerio de Cultural o a la ACEID, para proyectos de cooperación cultural, se podría plantear a partir de su experiencia una propuesta de taller impartido por dicho especialista.

31 Estos aspectos cualitativos provienen de la información obtenida tanto en los comentarios abiertos del cuestionario, como de los contactos a través de cursos impartidos en Murcia, reuniones con gestores profesionales o información transmitida por actores cualificados del sector

ral, además de la adquisición de conocimientos, capacidades, habilidades, y modelos operativos, implica la interiorización de un corpus conceptual, de una cosmovisión sobre la realidad cultural determinada. Es la extensión de esta cosmovisión la que puede articular y enhebrar una profesión, que en términos territoriales también requiere de liderazgos y referentes endógenos.

Objetivos: Conseguir que al menos un 10% más de los gestores culturales (lo que significaría alcanzar un cifra de aproximadamente el 25% de la profesión) de la Región de Murcia se gradúen un posgrado específico de gestión cultural (similar) en los próximos 6 años

Requisitos: Programa de incentivos y subvenciones a la formación universitaria, tanto en términos de recursos financieros como de facilidades profesionales para el cumplimiento de las obligaciones académicas. [conveniente]. Algún convenio marco específico con alguna institución académica significada por su formación en gestión cultural.

Descripción: Si el conjunto de la profesión la podemos estimar entre 600 y 900 individuos, el objetivo se cumpliría con un programa que implicara que cada dos años pasaran por un master de gestión cultural entre 20 y 30 gestores culturales en activo. Dada la información que nos aparece en el presente estudio recomendaríamos que dichos gestores se ajustaran al perfil de intensificación funcional tecnoproductivo ya que constituyen el núcleo duro (y también más estable) de la profesión. Hay que tener en cuenta que esta propuesta se realiza en un momento temporal en el que la universidad española se está adaptando al Espacio Europeo de Educación Superior, por lo que los programas de posgrado en el nuevo marco del sistema de Boloña, se están formulando en estos momentos. Es quizás un período oportuno para forzar a que el sistema universitario murciano asuma la gestión cultural entre sus ofertas de posgrado. En caso de que esto no fuera posible, otra opción sería llegar acuerdos con otras universidades españolas en formato convencional o a distancia (UNED, UOC, VIU) para que modularan propuestas ajustadas a las necesidades y demandas de ese colectivo de 20 o 30 personas por curso³².

32 En el anexo 1 del presente texto se pueden encontrar unas breves referencias a las características de la formación universitaria actual en gestión cultural.

Acciones: 2.2 Formación continua y a la carta.

Justificación: Para esta segunda línea de actuación se recomienda una propuesta de *formación a la carta*, en la que a partir de una amplia oferta, el gestor cultural pueda seleccionar los diversos contenidos de interés en función de sus necesidades particulares, diseñando su propio itinerario curricular. La transversalidad temática que se deriva de la perspectiva de centralidad de la cultura y del paradigma de la sostenibilidad, aconsejan el diseño y elaboración de estos "menús" formativos.

Objetivos: Conseguir que los gestores culturales encuentren en este programa propuestas formativas en diversos formatos que: a) respondan a sus necesidades profesionales concretas, y b) generen espacios de reflexión que permitan adaptarse al entorno de cambio permanente en el que se encuentra inserta la gestión cultural. En términos cuantitativos resulta razonable plantear que todos los gestores culturales pasen al menos una vez cada dos años por algún tipo de propuesta formativa de esta acción.

Requisitos: Un plan de estas características necesita ser gobernado con la participación activa de la profesión, por lo que se convierte en casi un requisito imprescindible la consolidación y existencia de una asociación profesional de gestores culturales.

Descripción: Siguiendo con el criterio de flexibilidad, se propone igualmente un *sistema modular*, en el que cada uno de los cursos se desarrolla a partir de tres **niveles de contenidos**: básico, medio y avanzado. Esto favorece ajustar el grado de profundización de las materias en función de los requerimientos planteados por los distintos perfiles profesionales.

Para ello se plantea considerar la diversidad de **formatos posibles** que puedan resultar de interés:

- Cursos de adquisición o actualización de competencias.
- Talleres prácticos.
- Jornadas de Difusión
- Conferencias y seminarios

Obviamente, el formato de *educación a distancia* es otra recomendación a considerar desde la perspectiva de la formación continua y el aprendizaje permanente, dada su flexibilidad. Las posibilidades de dise-

ñar contenidos formativos ad-hoc y gestionarlos a través de plataformas de e-learning y metodologías de tutorías abren un campo de interesantes oportunidades.

A partir del número de horas y el grado de especialización que se vaya alcanzando, resulta de interés establecer mecanismos de certificación, que hagan posible la validación y puesta en valor de la formación adquirida. Los mecanismos de promoción interna en la Administración o la valoración en concursos públicos son dos vías a considerar.

A partir de los anteriores comentarios, los ámbitos formativos propuestos son los siguientes:

ÁMBITO 1. DISEÑO Y LIDERAZGO DE ESTRATEGIAS CULTURALES

Los contenidos formativos hacen referencia a los siguientes aspectos:

- Claves y retos del emprendimiento privado y el liderazgo público.
- Planificación, urbanismo y cultura: usos de espacios públicos y equipamientos culturales.
- Estrategias de internacionalización de los proyectos culturales. marcos de interés (A21 de la cultura) y mecanismos comunitarios de financiación (CULTURA 2000, estrategias transversales a través de Fondos FEDER como INTERREG)
- Formación de formadores con el objeto de favorecer una estrategia de auto-ampliación en materia formativa.

ÁMBITO 2. CULTURA Y DESARROLLO SOCIAL

Un punto complementario de interés respecto a las siguientes actuaciones es que pueden favorecer la proyección y el reconocimiento social de la profesión y del sector. De este modo, los contenidos formativos se refieren a:

- Mediación intercultural, identidad y diversidad cultural.
- Cultura y cooperación al desarrollo.
- Integración social de colectivos en riesgo de exclusión.
- Políticas de género e igualdad.
- Estrategias Culturales y Políticas de Juventud.
- Estrategias de fomento y dinamización cultural, animación y participación ciudadana, asociacionismo y voluntariado cultural.

- Apoyo a la constitución de órganos consultivos de cultura, elaboración de normativas de funcionamiento y reglamentos de participación de organismos consultivos y equipamientos culturales.

ÁMBITO 3. CULTURA Y PROMOCIÓN ECONÓMICA.

Los contenidos formativos tratan aspectos como:

- Principios y claves del paradigma del Capitalismo cultural.
- El turismo cultural como motor de desarrollo local.
- Industrias culturales, emprendedores y oportunidades de empleo.
- Cultura, creatividad y desarrollo económico.

ÁMBITO 4. CULTURA Y MEDIO AMBIENTE.

Los contenidos formativos se refieren a aspectos como:

- La cultura como herramienta de gestión responsable del territorio.
- Usos culturales del patrimonio ambiental desde una perspectiva sostenible.
- Implicaciones ambientales y alternativas estéticas a la cultura del desarrollismo: consumo de masas, individualismo, bienes comunales y espacios públicos, valores simbólicos y desarrollo local, etc.

ÁMBITO 5. METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS CULTURALES.

En este caso, los contenidos formativos tratan aspectos como:

- Marco metodológico para el diseño de proyectos culturales: realización de diagnósticos, planes de acción, presupuestos, observatorios y otros mecanismos de evaluación, etc.
- Diseño y elaboración de marcos legales y normativas culturales.
- Gestión de organizaciones culturales y diseño de políticas de recursos humanos.
- Herramientas presupuestarias y financieras: Elaboración y gestión de presupuestos. Diseño y puesta en marcha de Partenariados. Estrategias de captación de recursos (Found-rising) Mecanismos de financiación europea.
- Comunicación institucional, marketing social y difusión. Organización y promoción de eventos (incluyendo herramientas de protocolo).

- Gestión de la Cultura y Nuevas Tecnologías: Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación y promoción de redes sociales. Dimensión digital de los proyectos culturales.
- Diseño de Sistemas de Información Geográfica como herramienta para la descripción, gestión y análisis del territorio cultural.

ÁMBITO 6. EQUIPAMIENTOS CULTURALES

- Gestión de espacios y equipamientos culturales. Sistemas de calidad y medioambientales. (Procesos de certificación.)
- Planes de Viabilidad.
- Planes de gestión y programas funcionales polivalentes de equipamientos culturales.
- Formación específica para la innovación en Archivos, patrimonio cultural, museos y bibliotecas. Por ejemplo, en materia de museos se trataría de presentar nuevos marcos conceptuales (como la nueva museología) y herramientas (como los Ecomuseos).
- Diseño de Programas y cooperación interdisciplinaria: artes escénicas, música, artes plásticas...
- Estrategias de captación y creación de nuevos públicos.

6

BIBLIOGRAFÍA

9. BIBLIOGRAFÍA

- Badillo-Amador et al. (2005): "Mismatches in the Spanish Labor Market: Education vs. Competence Match". *International Advances in Economic Research* (2005)11:93–109
- Anuario de estadísticas culturales. 2005. Ministerio de Cultura. http://www.mcu.es/estadisticas/files/anuario/cuadros/c_gasto4.pdf
- Ariño, A. «La gestión cultural en el espacio europeo de educación superior. Una oportunidad histórica para su institucionalización» Actas del I Congreso Internacional sobre la formación de los gestores y técnicos de cultura. SARC Diputación de Valencia. Valencia. 2006 págs 211-219.
- Balbé, Xavier; Padró, Jordi; Prujà, Ramón. (dirs): Les professions de la cultura. Situació actual i tendències de futur. Barcelona. Institut Català de Noves Professions (INCANOP) 1997. (pag 59). También se pueden encontrar en Web: Institut Català de Noves Professions: <http://www.uoc.es/humfil/profcultura/index.html>
- Bastons, Miquel (dir): Perfils professionals de la gestió cultural (informes: document d'estudi 12). Barcelona. Ed: Institut Català de Noves Professions. Generalitat de Catalunya. 1999.
- Bernardez, Jorge: La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos. 2004. <http://www.gestioncultural.org/gc/>.
- Bonet, Ll. «El perfil del gestor cultural en el siglo XXI». Actas del I Congreso Internacional sobre la formación de los gestores y técnicos de cultura. SARC Diputación de Valencia. Valencia. 2006 págs 106-110
- Bonet, Ll. "Análisis de la Oferta de Formación Universitaria en Gestión Cultural en España". Estudio presentado a la Dirección General de Cooperación y Comunicación Cultural del Ministerio de Cultura. <http://www.gestioncultural.org>

- Cabañés Martínez, Francesc: «Aproximación al concepto de gestión cultural», en Temas Municipales: Gestión Cultural. Diputación de Valencia. Valencia. 2005 .
- Comedia Consultancy/INITS SA: Dimensión i estructura del sector cultural a Barcelona. Barcelona. Ajuntament de Barcelona. Col. Estudis i Recerques. 1992. Pág 25.
- Cuadrado, Manuel; Colbert, François: Marketing de las Artes y la Cultura. Ariel Patrimonio. 2004
- Encuesta de hábitos y practicas culturales en España. Año 2004. Fundación Autor. <http://www.artenetsgae.com/anuario/home.html>.
- Harvey, Edwin. R.: Políticas culturales en Iberoamérica y el Mundo. Madrid. Ed. Tecnos V Centenario. 1990.
- La gestión cultural. Una nueva profesión en debate. Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. (AGPGC) Barcelona.1996.
- López de Aguilera, Iñaki: Cultura y ciudad. Manuel de política cultural municipal. Gijón Ed Trea. 2000
- Marcé, Xavier; Martinell, Alfons; Sendra, G.: Formación y perfil de los gestores culturales. Formación de Técnicos y Administradores Culturales en España, Perfil Profesional de los Gestores Culturales. Anexo Mior. Madrid. Ministerio de Cultura. Dirección General de Cooperación Cultural. 1995.
- Martinell, A.: La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro (Recopilación de textos). 2001. <http://www.iberformat.org/AM-artinell.pdf>. Págs 1-9
- Martinez, Jose Tono: Concepto y experiencias de la gestión cultural.. Ministerio de Cultura. 2007 <http://www.mcu.es/publicaciones/MC/CeGC/Pre-sentacion.html>
- Melendo, Luis (Coord): Libro Blanco. Federación Española de Asociaciones de la Gestión Cultura 2007.

- Pose, H. M.(coord.): As necesidades formativas dos profesionais da acción pública en Galicia. 2008 <http://viacultura.net/mod/resource/view.php?id=81>. Consultado 15/05/2008
- Rausell, Pau: Políticas y sectores culturales en la Comunidad Valenciana. Un ensayo sobre las tramas entre economía, cultura y poder. Valencia. Ed. Universidad de Valencia i Tirant lo Blanch.1999
- Rausell Köster, P., Cabañés Martínez, F. ,Revert Roldán, X.: "Oferta Formativa, mercado laboral y perfiles" *PH. Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*. N°54 Julio 2005
- Resolución de La Consellería de Presidència de la Generalitat Valenciana de 20 de junio de 1996 (DOGV 2774 de 20 de junio) .
- Rubio, A.: El perfil del gestor cultural en los municipios de la Comunidad de Madrid, tras 25 años de gobiernos democráticos. 2007
- SARC: "*Declaración de Valencia*". Conclusiones del I Congreso Internacional sobre la formación de los Gestores y Técnicos de Cultura. Valencia 2005.
- Tamarit, Francesc: "Anàlisi dels resultats del primer estudi sobre la situació dels gestors culturals al País Valencià", *La gestió cultural. Anàlisi d'un professió emergent*. AGCPV. Diputació de València, 1993.
- Viché, Mario; Boix, Teresa. : Animación y gestión cultural. Valencia. Ed. Dissabte. 1990. Viché et Alt. 1990, Pág. 99.
- Vila, Luís, Pavía, José. M.I: Una aproximación multivariante a los factores determinantes de las competencias profesionales de los graduados universitarios españoles (2007). No publicado.
- Solanilla, Laura (2006). «De la trinxera al màster: un nou espai formatiu per a la gestió de la cultura». A: Glòria MU (coord.). Dossier La gestió de la cultura, una nova disciplina?. Digithum. Núm. 8. UOC. [Fecha de consulta: 07/04/08]. <<http://www.uoc.edu/digithum/8/dt/cat/solanilla.pdf>> ISSN 1575-2275.



ANEXO 1. FORMACIÓN POSGRADO EN GESTIÓN CULTURAL EN ESPAÑA.

7. ANEXO 1. FORMACIÓN DE POSGRADO EN GESTIÓN CULTURAL EN ESPAÑA.

Formación de posgrado en gestión cultural en España. Introducción

En relación con la formación académica, podemos distinguir cinco niveles formativos:

Doctorados de Programas Oficiales de Postgrado

Doctorados (sistema antiguo)

Masters Oficiales

Títulos Propios de Postgrado

Licenciaturas

A continuación se exponen las principales características de esta oferta formativa a partir del estudio "Análisis de la Oferta de Formación Universitaria en Gestión Cultural en España" realizado para el Ministerio de Cultura por Luis Bonet (2007).

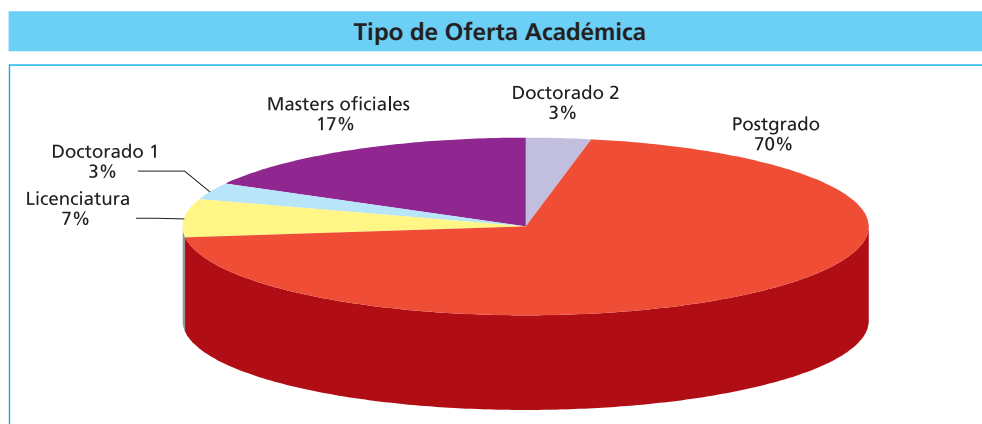
Caracterización de la oferta

Si consideramos el análisis de la oferta formativa en España en función de su distribución territorial y temática, una primera cuestión a destacar es la creciente evolución de la misma para el periodo 1989-2007), fruto del reconocimiento y profesionalización del sector.

La formación universitaria en gestión cultural en España ha crecido en los últimos años de una forma realmente extraordinaria. Cuando en 1989 se pone en marcha el primer master específico en la materia, la profesionalización del sector era aun escasa y la propia conciencia de existencia de una

profesión específica en este campo era casi nula. Por esta razón, el hecho que en la actualidad exista cerca de un centenar de programas universitarios con algún tipo de mención o especialidad en el ámbito de la gestión de la cultura y el patrimonio representa una verdadera revolución, por lo que representa de desarrollo de un campo disciplinar y por las consecuencias de tipo socio profesional que implica.

Probablemente existen múltiples razones que expliquen el nacimiento y desarrollo de dicha oferta, y su amplia distribución territorial y temática. El alcance del presente trabajo no nos permite valorar con exactitud el conjunto de causas reales que justifican el fenómeno, pero sin embargo el propio análisis de la oferta en vigor da algunas pistas sobre las posibles razones que pueden haber incidido en la puesta en marcha de los programas por parte de las distintas universidades del país. Por esta razón, antes de concluir sobre los motivos de la implosión de oferta formativa, analicemos las características de las mismas sobre la base de los programas en vigor para el curso académico 2007-2008.



En estos momentos, en España se ofrecen 94 programas universitarios con algún tipo de mención o especialidad en el ámbito de la gestión cultural. 65 de ellos (que representan el 69% de la oferta) son títulos propios de postgrado de las universidades, pero se han desarrollado asimismo 7 licenciaturas universitarias, la mayoría de ellas en humanidades, con asignaturas o un cierto nivel de especialización en dicho ámbito.

En la mayoría de estos últimos casos, la mención "gestión cultural" aparece explícitamente como una de las especialidades de salida de la licenciatura, aunque en otros (por ejemplo UOC, San Pablo-CEU y Santiago de Com-

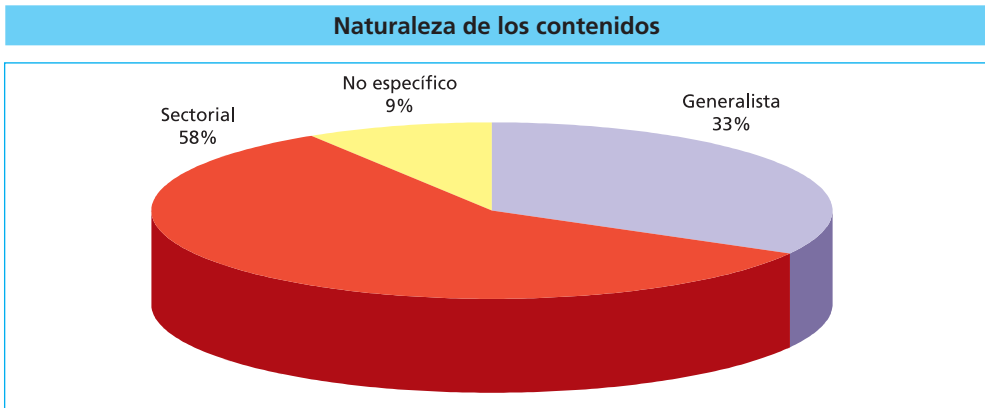
postela), no existe una especialidad propiamente dicha, sino un conjunto de asignaturas optativas vinculadas directamente con la gestión cultural.

Dentro del panorama previo a la entrada en vigor de la nueva configuración que representa la adaptación al Nuevo Espacio Europeo de Educación Superior, están aun en vigor a fecha de hoy 3 programas de doctorado con algún tipo de relación con la gestión de la cultura y el patrimonio.

Junto a estos programas con un formato previo a la reforma de Bologna, se han creado en los dos últimos años 16 masters oficiales y 3 programas de doctorado. Cabe decir que no todos estos o los anteriores programas se centran en exclusividad en el campo de la gestión cultural.

Contenidos formativos: programas generalistas y sectoriales

Del conjunto de 94 programas analizados, 31 cubren el conjunto de la temática de la gestión cultural, 55 se especializan en algún ámbito sectorial o temático específico, y 8 (buena parte de ellos las licenciaturas antes mencionadas) abarcan un campo docente más amplio pero incorporan algún tipo de mención o especialidad en gestión cultural.



La especialización en patrimonio

31 programas, el 56% del conjunto de la oferta con un campo de subespecialización sectorial o temática más específica se centran en el ámbito de la gestión del patrimonio. A dichos programas se podría añadir 2 específicamente centrados en museología, y dos más en el mercado del arte. Dicha especialización debe entenderse como consecuencia de tres factores entrelazados:

Por un lado la necesidad de buena parte de los licenciados en disciplinas humanísticas de encontrar una salida profesional más allá de la tradicional como docente en el sistema educativo.

Por otro lado, las propias universidades y facultades de humanidades, filosofía y letras, geografía, historia o bellas artes de atraer alumnos en un momento de crisis de demanda para cursar estudios clásicos humanísticos.

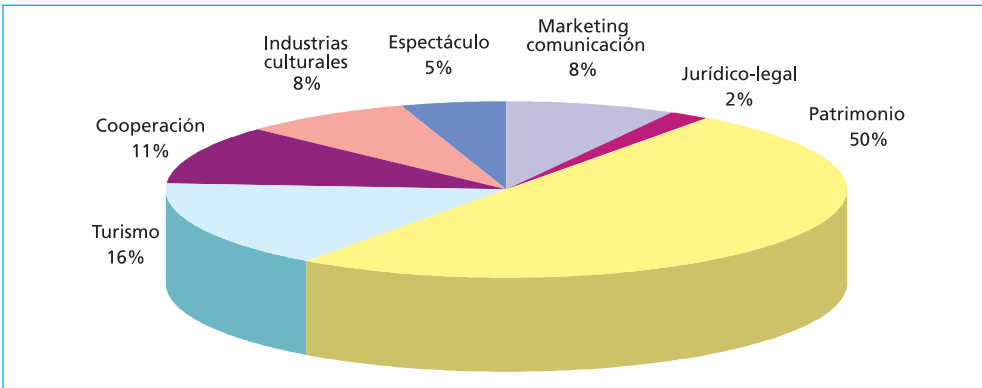
Finalmente, la gran cantidad de museos y patrimonio puesto en valor en los últimos años, y la necesidad de contar con profesionales capaces de dinamizar estrategias de acogida de públicos y de gestión del patrimonio. Dadas las características histórico-culturales de la región de Murcia, este aspecto puede resultar de especial interés.

Es interesante constatar que dicha especialización en el ámbito de la gestión del patrimonio no solo se da entre los títulos propios de postgrado, sino que de manera muy especial se mantiene con los nuevos masters oficiales, hecho que no debe extrañar dada la forma de financiación de los mismos basada en el caso de las universidades públicas en reubicar las tareas docentes del profesorado estable de cada universidad.

A mucha distancia de esta subespecialidad, nos encontramos con 10 programas más (un 18% del total) centrados en el ámbito del turismo cultural, otro campo estrechamente interrelacionado con el de la gestión del patrimonio, hecho que explica que algunos de los programas ofrezcan ambas especialidades. La siguiente subespecialización en importancia, con 7 programas con dicha mención, se centra en el ámbito de la cooperación cultural y el desarrollo. Cabe tener en cuenta que algunos de estos programas incluyen asimismo la temática de la interculturalidad, fenómeno de gran actualidad e importancia en la España de hoy.

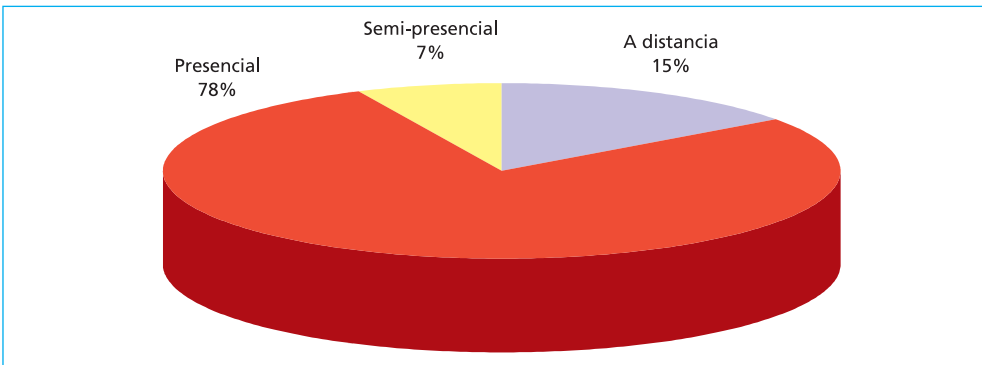
Los restantes sectores culturales no han merecido una atención tan especial como la del patrimonio. Así, existen 5 programas centrados en la gestión de las empresas y las industrias culturales, y 3 especializados en la gestión de las artes del espectáculo. Finalmente, con 5 y 1 programas respectivamente, nos encontramos con cursos no centrados en un subsector cultural, sino en una disciplina temática específica. En el primer caso se trata de programas con acento en el marketing y la comunicación, y en el otro en el derecho y los aspectos jurídicos de la gestión y las políticas culturales.

Especialización de los Programas



En un momento de desarrollo de las nuevas tecnologías de la información (NTIC) y la comunicación en el ámbito de la educación, algunos de los programas analizados han optado por un formato semipresencial (7 casos) o directamente a distancia (14 casos). Sin embargo, el 77% de los cursos analizados se mantiene en la formación presencial.

Formato de los Programas

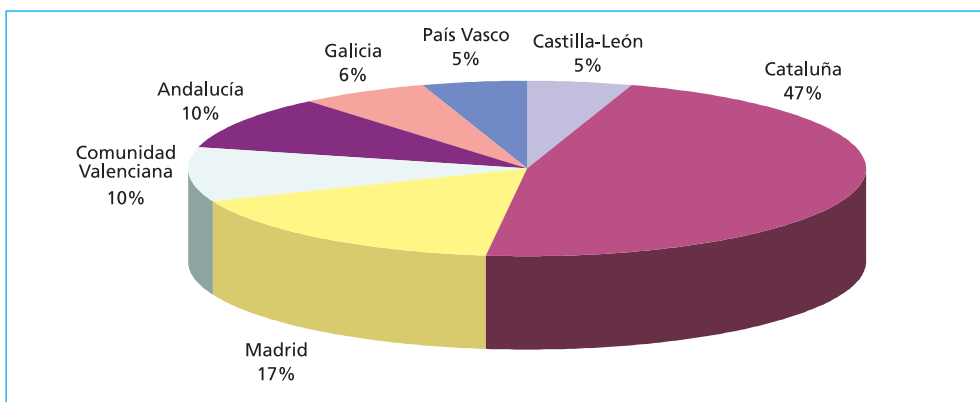


La concentración territorial de la oferta

Desde un punto de vista de distribución territorial, existe una alta concentración de programas en Cataluña, pues no solo allí nacieron los primeros cursos de postgrado en la materia a finales de los años ochenta, sino que continúa siendo con sus 41 cursos la Comunidad Autónoma con un mayor número de programas. En Cataluña, la Universitat de Barcelona ofrece en

total 11 programas, incluyendo aquí un programa de doctorado, 2 masters oficiales y 8 títulos propios de postgrado; le sigue en importancia la Universitat de Girona con 9 cursos, y a mayor distancia la Universitat Oberta de Catalunya con 5 programas.

Distribución territorial de los Programas



La siguiente Comunidad Autónoma por proporción de cursos es Madrid con 15 programas, 10 de los cuales subespecializados. Le siguen en importancia Andalucía y la Comunidad Valenciana con 9 programas cada una de ellas, Galicia con 5, y el País Vasco y Castilla y León con 4 cada una de ellas.

Duración y coste de los programas

La duración de los distintos programas no es fácil de evaluar, pues estamos en estos momentos en una situación de tránsito entre el viejo sistema de contabilizar los créditos (1 crédito igual a 10 horas de clase) y el nuevo sistema de transferencia europea de créditos o ECTS que contabiliza cada crédito como entre 25 y 30 horas de trabajo del estudiante. Al mismo tiempo, hay programas que requieren distintas dedicaciones en función de la formación de origen del alumnado. Así, por ejemplo, es bastante común que muchos masters oficiales se sitúen entre 60 y 120 ECTS (entre uno y dos años a plena dedicación). Por esta razón, es preferible analizar caso a caso la situación.

De forma semejante, el análisis del coste o precio de los cursos es relativamente complejo. Evidentemente, cuanto más intenso es un programa

(más horas de docencia y trabajo del alumno) más caro acostumbra a ser. De todas formas, esto último depende de si el curso es un título oficial (con tasas públicas establecidas por las respectivas Comunidades Autónomas y por lo tanto subvencionado por el estado), es un programa con titulación propio de una universidad pública, o es un curso gestionado por una universidad privada. Estas últimas son las que tienen precios de matrícula más caros.



MurciaCultural