

## Las interacciones en la profesionalización en gestión cultural\*

Alfons Martinell\*\*

El proceso de profesionalización en el ámbito de la gestión cultural presenta la posibilidad de identificar unas particularidades de la cooperación cultural iberoamericana. Desde realidades y situaciones muy diversas se ha ido construyendo un campo de intercambios y cooperación con un gran impacto en los profesionales de la cultura de las dos orillas. Quizás podemos afirmar que la situación actual es la historia de una relación fructífera e interdependiente mucho más allá de nuestra propia percepción. A lo largo de este artículo pretendemos presentar algunos hechos poco estudiados que evidencian una gran influencia mutua en la reflexión sobre la gestión cultural, los procesos de profesionalización y el diseño de políticas culturales nacionales y locales, que a veces no se percibe con suficiente claridad.

La preocupación por las políticas y la gestión cultural en España y Portugal emerge en la década de los ochenta, en el marco de la democratización y del proceso de incorporación de nuevos países del sur en la Comisión Europea. En plena instauración de la democracia los nuevos ayuntamientos surgidos de las primeras elecciones de 1979, después de una larga dictadura, son los motores para poner en marcha unas nuevas políticas en respuesta a unas reclamaciones culturales de la sociedad.

\*\* Universidad de Girona. Director de la Cátedra UNESCO «Políticas Culturales y Cooperación»  
✉ amartinell@telefonica.net.

\* Publicado originalmente en *Pensamiento Iberoamericano*, 2.ª época, n.º 4, 2009/1, pp. 277-288. Agradecemos al autor y a los editores la autorización para reproducirlo aquí.

Después de tantos años de dificultades de expresión y participación en la vida cultural, una efervescencia de los agentes culturales, que tuvieron un gran protagonismo en los últimos años de la dictadura, se convierte en un gran capital político de reconstrucción democrática. Recuperar el espacio público, la memoria colectiva local negada, reconquistar edificios y equipamientos sustraídos a los grupos sociales, dignificar el papel de los creadores y abrir las puertas a una nueva vida cultural en libertad fueron los grandes objetivos de una sociedad cultural maltratada. En este camino las autoridades locales coincidieron, y encontraron un gran respaldo, con la sociedad civil cultural de su entorno, que adquirió un protagonismo político importante. Más tarde, en aplicación del mandato constitucional, los trasposos de competencias de cultura a las comunidades autónomas (regiones) señaló un nuevo mapa de la gestión de la cultura descentralizada en España.<sup>1</sup>

Estos hechos abrieron las perspectivas de la realidad cultural española con un crecimiento constante de la institucionalidad pública (principalmente local y regional), que exigió una gran incorporación de capital humano y el consecuente proceso de profesionalización. Simultáneamente las evoluciones en la instauración de nuevas políticas públicas para la cultura estimularon la búsqueda de referentes o modelos en el diseño de sus contenidos y formas de organización. Una primera mirada a Europa, por proximidad, permitió apreciar las diferencias y desigualdades de un proceso europeo, iniciado, por estos países, después de la segunda guerra mundial, y liderado básicamente por Francia y Gran Bretaña. En este sentido, el objetivo de recuperar el tiempo perdido y aproximarse al espacio europeo orientó los fines de las políticas culturales en España durante unos años. De la misma forma se observó que esta realidad europea disponía de una gran variedad de profesionales que actuaban en el campo de la cultura más allá de las funciones clásicas (patrimonio, bibliotecas, archivos, etc.), principalmente en las nuevas políticas públicas de democratización cultural y la novedad de situar las políticas culturales territoriales a nivel local y regional como eje de desarrollo e integración.

Esta búsqueda de referentes se canalizó a partir de visitas a diferentes países, participación en encuentros técnicos, inicio de procesos de cooperación y de entrar en la gestión de proyectos europeos. Un referente muy importante para la gestión cultural de nuestro país se recibió de las orientaciones surgidas en la División de Políticas Culturales del Consejo de Europa,<sup>2</sup> el contacto con organismos multilaterales

---

1 En este tema de la descentralización y las relaciones entre cultura y territorio tuvo mucha influencia la obra de M. Bassand (1992): *Cultura y regiones de Europa*, Barcelona: Oikos-Tau, que es el fruto de un estudio realizado por el Consejo de Europa.

2 Es importante recordar el papel del Consejo de Europa como organismo que asesoró en los procesos de democratización y con aportes a nuevos marcos de referencia en el campo de las políticas culturales. No podemos olvidar los programas Cultura y Ciudad o Cultura y Región que en sus reflexiones coincidían con los problemas reales de los gestores culturales muy preocupados por las políticas culturales territoriales en ayuntamientos, provincias y comunidades autónomas.

como UNESCO<sup>3</sup> y el estudio de modelos en diferentes países europeos que pudiera adaptarse a la realidad española.

Estas contribuciones proponían un nuevo marco de acción para la cultura partir de:

- proponer la formulación de políticas culturales en el marco de las políticas públicas del Estado de bienestar;
- definir un nuevo rol para el Estado en el campo de la cultura ante los principios de la democracia cultural y la democratización de la cultura. Y el reconocimiento de un sector cultural privado muy importante;
- capacitación de los gestores-administradores de la cultura como demanda de un gran colectivo de profesionales incorporados en estas misiones sin formación especializada;
- incorporar la dimensión de desarrollo de la cultura a nivel local y nacional. Con una nueva forma de entender la cultura desde la descentralización y el reconocimiento de la pluralidad cultural dentro del Estado;
- inicio de una preocupación por una reflexión más amplia sobre la protección de la diversidad cultural y por las relaciones entre cultura y desarrollo por parte de UNESCO, que se concretó en el decenio del desarrollo cultural que concluyó con la presentación del informe final «Nuestra diversidad creativa» (1996).

En este contexto europeo se iniciaron unas dinámicas de profundización del campo de las políticas culturales de acuerdo con el modelo político de la España democrática, pero también desde la distancia, y «atraso», de nuestra realidad cultural como resultado del aislamiento durante el periodo franquista.

## **A LA BÚSQUEDA DE UNA IDENTIDAD PROFESIONAL**

Como dice Robert Dahl, «a veces en política el nacimiento puede preceder a la concepción», y este es el caso de los procesos de profesionalización en gestión cultural en muchos países, y especialmente en España en este momento histórico. La necesidad de «mano de obra» para responder a estas nuevas necesidades, y la voluntad de avanzar en el proceso democrático con la cultura, no respondía a un plan estructurado y planificado de preparación de unos recursos humanos especializados para llevar a cabo una nueva actividad cultural. La acción cultural se fue gestionando de acuerdo con una dinámica excesivamente inmediata y con poca capacidad de programación. La diferente procedencia de las personas que se van incorporando a este espacio técnico y asalariado no se correspondía con ningún perfil previamente establecido. Por lo cual fue generando una gran bolsa de profesionales en activo, que habían recibido un

---

3 La influencia de los resultados de la Conferencia de Mundicult 1982 que se concretó con la Declaración de México sobre Políticas Culturales es muy evidente en este puente entre la realidad peninsular y sus influencias en América Latina.

nuevo encargo social, y que estaban a la búsqueda de capacitación especializada y de autodefinición de sus funciones, una vez cubiertos los primeros años de recuperación democrática, en un entorno muy dinámico, rápido y progresivamente exigente.

En este contexto general, una primera etapa se orientó a encuentros profesionales y posteriormente a ofertas de formación especializada que evolucionaron hacia estudios universitarios de posgrado y máster en diferentes universidades españolas.

Estos procesos peninsulares coinciden en un avance de los estudios culturales en América Latina, abriéndose a los temas de las políticas culturales desde la antropología, la comunicación y la formación artística. Inicialmente estas preocupaciones surgían más de círculos académicos que se preocupan por los efectos de las políticas de los *mass media*, las industrias culturales y los cambios en las sociedades latinoamericanas fruto de la modernización y un creciente desplazamiento de la población hacia zonas urbanas. El fin de regímenes dictatoriales y la emergencia de nuevas democracias en América Latina hacía prever la necesidad de un nuevo rumbo a los enfoques de las políticas culturales y más concretamente a la gestión de la cultura. La gran influencia de los modelos y las prácticas que procedían de América del Norte no respondían a los modelos locales. Los investigadores sociales se preocupan por la cultura en la sociedad contemporánea y se avanza hacia un nuevo enfoque de las políticas culturales de acuerdo con las aportaciones de la Declaración de México sobre las Políticas Culturales de 1982 (UNESCO). Entre una gran variedad de publicaciones destaca en este nuevo enfoque el libro coordinado por García Canclini *Políticas culturales en América Latina*,<sup>4</sup> con aportaciones de diferentes estudiosos y que plantean la necesidad de un nuevo enfoque en sus países.

Si en España y Portugal la reflexión se centraba en la aplicación y ejecución de la puesta en marcha de unas nuevas políticas culturales, fruto del marco democrático y la entrada en la Unión Europea, en América Latina había un nivel de reflexión más teórico que empieza a proyectarse más allá de la región con aportaciones complementarias a las que en España se recibían del entorno europeo. A la lógica proximidad lingüística, también se fueron añadiendo otros ingredientes a partir de los trabajos que desde diferentes países latinoamericanos se están realizando y de alguna manera inciden en el activismo de la gestión cultural de la década de los ochenta.

Puede interpretarse como una simple coincidencia o como una complementariedad de enfoques más orientados y cercanos a problemas sociales producto de transiciones en países latinos; son elementos para identificar esta naciente combinación de discursos.

En este proceso destaca la emergencia de la denominación de *gestión cultural* como síntesis de un proceso propio, tanto en América Latina como en la península, influenciado por las denominaciones más anglosajonas o de la propia UNESCO de *administradores culturales*, pero como una nueva misión profesional más proactiva, y política, fruto de un análisis de la realidad cultural contemporánea. Las nuevas políticas no necesitaban de administradores clásicos que actúan dentro del sistema formal y burocrático, sino de líderes para emprender una nueva institucionalidad orientada mucho más hacia el

---

4 N. García Canclini (1987): *Políticas culturales en América Latina*, México D. F.: Grijalbo.

proyecto y a la búsqueda de nuevos fines. El concepto *gestor cultural* se va incorporando en esta nueva función social sin ignorar otras denominaciones que se utilizan en diferentes países, como promotor cultural, animador cultural, dinamizador cultural o animador sociocultural, etc., sino como un esfuerzo para buscar una convención para unos perfiles más profesionales de la intervención en el sector cultural.

Paulatinamente se inician procesos de intercambio entre América Latina y España muy potentes que se pueden caracterizar por:

- Existe una coincidencia, en el espacio iberoamericano y desde situaciones diferentes, en una creciente expectativa ante los cambios de tendencia en el abordaje de las políticas culturales y el crecimiento del sector cultural.
- En España se empiezan a organizarse programas de formación especializada que incorporan ponentes y conferenciantes procedentes de América Latina, donde su reflexión teórica es bien recibida y complementaria a la excesiva tecnocracia de algunos contenidos. Se provoca un encuentro de reflexiones que va a tener un gran fruto en el futuro.
- Hay un interés creciente en América Latina por la experiencia española en formación de cuadros y un impulso importante en la transferencia de experiencias.
- Personas procedentes de muchos países latinoamericanos se interesan e inscriben en programas de formación de posgrado en gestión cultural en España y a la vuelta a sus países plantean la posibilidad de organizar formaciones a nivel nacional en diferentes universidades.
- Se fomentan acuerdos y convenios entre instituciones académicas de los dos continentes que cooperan en el campo de la formación de gestores culturales, que llegan a ciertos reconocimientos académicos mutuos que fomentan la movilidad de estudiantes.
- Los programas de cooperación académica y científica internacional de España y otros países empiezan a incorporar en sus becas, ayudas y financiación de proyectos de movilidad<sup>5</sup> en el campo de la gestión cultural.
- Se inician estudios sobre las necesidades formativas en el campo de la gestión cultural en diferentes frentes<sup>6</sup> que van aportando más conocimiento e identificación de los problemas existentes en este crecimiento descoordinado y a veces sujeto a momentos y vaivenes políticos determinados.

---

5 Cabe destacar el papel de la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo en sus programas de Intercampus y posteriormente en el Programa de Cooperación Interuniversitaria. Así como la financiación para estudios en el extranjero de ayudas de muchos países latinoamericanos como México, Chile, Colombia, Argentina, etc., que conceden ayudas a sus ciudadanos para estudios en este campo en España.

6 Como el trabajo realizado en España: X. Marcé; A. Martinell (1995): *Perfil y formación de gestores culturales en España*, Madrid: Ministerio de Cultura, y el «Estudio de perfiles profesionales del personal cultural en América Latina y el Caribe» realizado por Héctor Schargorodsky, del Observatorio Cultural de la Universidad de Buenos Aires para UNESCO.

A pesar de esta progresión en el campo también se aprecian algunas dificultades por la particularidad de cada una de las iniciativas y por la falta de constitución de unas líneas de investigación claras en relación a los perfiles y niveles de la formación en gestión cultural. Debajo de este epígrafe se presentan proyectos de capacitación que van desde diplomaturas no formales a maestrías oficiales de universidades, creando confusión sobre los objetivos de esta formación y las funciones que han de desempeñar estos profesionales. La diversidad del sector cultural tampoco facilita este proceso de síntesis y convención sobre unos mínimos que la comunidad académica y el mercado profesional entienden por estos perfiles. Pero quizás lo más peligroso de estos procesos es la falta de estudios sobre las competencias básicas de los perfiles de la gestión cultural, donde se ha reflexionado muy poco.

En la década de los noventa, hasta la actualidad, podemos afirmar que este dinamismo ha ido creciendo de forma paulatina con un gran vigor y consolidación. El número de encuentros, seminarios, congresos, campus, cursos, diplomados, maestrías, etcétera, se han ido multiplicando en España y América Latina. Podemos afirmar que, en este caso, las personas que recibieron ayudas o se capacitaron fuera de su país se han convertido en verdaderos dinamizadores de las propuestas en sus propios países, proponiendo a diferentes niveles una actividad de capacitación y consolidación profesional muy significativa.

La transferencia de experiencias y la voluntad de intervenir en su propio contexto destacan enormemente en comparación a programas de capacitación de capital humano para el desarrollo de otros sectores. Convirtiéndose en agentes capaces de integrar sus conocimientos en realidades muy diferentes y de establecer lazos de intercambio y cooperación muy importantes. Incidiendo en el desarrollo cultural de sus ciudades y países y en el empuje institucional a nivel de organizaciones gubernamentales como en centros de educación superior.

Este hecho ha incidido también en la capacidad de comunicación y transferencias entre académicos, expertos y profesionales de todos los países que participan conjuntamente en encuentros, programas de formación, publicaciones, estudios e investigaciones. Cabe resaltar la emergencia de una gran red de interacciones y reciprocidades entre esta comunidad de personas, instituciones y organismos que se preocupan o trabajan en el campo de la gestión cultural. Solo cabe analizar el gran número de eventos de carácter iberoamericano, los ponentes en programas de formación, las publicaciones conjuntas en el campo de la gestión cultural para darse cuenta del gran número de participaciones de todas las procedencias. Considero que este hecho se está dando de forma muy paritaria, con una tendencia a la diversidad de procedencia. Es un encuentro de iguales en un proceso de configuración del sector de la gestión cultural que expresa, a mi parecer, un ejemplo de lo que vamos denominando el espacio cultural iberoamericano. Un espacio en el que desde la diferencia se participa en común, y de esta relación conjunta se benefician todos los participantes.

Después de estos años, en la actualidad es difícil presentar un estudio o reflexión sobre las políticas culturales, la gestión de la cultura o la dimensión de desarrollo de la cultura en el espacio iberoamericano sin contar con autores, estudios, ediciones, aportaciones de

personas e instituciones de todas las procedencias. Y esto es una prueba de la importancia de este proceso y un ejemplo de una dinámica que puede trasladarse a otros ámbitos.

A partir de estas afirmaciones desearíamos aportar una reflexión final sobre qué factores han influido en los resultados de este proceso.

En primer lugar constatamos como factor determinante *la movilidad de las personas*. Si como dice Z. Bauman la movilidad es una de las características más significativas de la globalización en este caso consideramos que es determinante la capacidad de integrar este fenómeno como un aspecto positivo de los procesos de globalización. La gran movilidad de las personas, las ayudas y esfuerzos para que esto sea posible inciden notablemente en la circulación de las ideas, de las reflexiones y permiten un conocimiento mutuo muy importante que ha permitido definir el sector de la gestión cultural con muchas diferencias (como lo es la realidad iberoamericana) pero con unos conceptos comunes identificables.

La configuración paulatina de entender la *cooperación cultural* como una práctica equitativa le da sentido propio a las formas de entender la cooperación en el sector cultural en relación a otros sectores. En este enfoque los esfuerzos por las acciones conjuntas, por los proyectos de cooperación, por la evolución a procesos de coproducción y a una transferencia técnica respetuosa, y no siempre comercial, han permitido crear un clima de confianza compartida entre los profesionales y las organizaciones de la gestión cultural. La incorporación de la cultura como un elemento imprescindible en la cooperación al desarrollo ha permitido que desde las instituciones gubernamentales, las organizaciones sociales y culturales se implicaran como socios en proyectos comunes.<sup>7</sup> Donde la presencia de centros culturales españoles en América Latina ha sido un elemento dinamizador de este modelo de cooperación cultural equitativo.

La existencia de *instancias multilaterales* que han incidido en la región de diferentes formas, pero incorporando la cultura como un eje significativo de su acción, ha posibilitado una mayor presencia de la gestión cultural en sus acciones. Hemos de resaltar la importancia de la Secretaría General de las Cumbres Iberoamericanas, la Organización de Estados Iberoamericanos, el Convenio Andrés Bello, la Corporación Andina de Fomento, la UNESCO regional, el Banco Iberoamericano de Desarrollo, entre otros. Cabe constatar que tienen en sus diferentes niveles la incorporación de objetivos de cooperación cultural e incorporan en sus planes de actuación programas culturales de gran importancia para la gestión cultural y se convierten en dinamizadores del desarrollo del sector cultural en los países miembros. La capacidad de poner en valor los recursos humanos del espacio cultural iberoamericano, junto a la capacidad de liderazgo de procesos de ayuda a las políticas culturales nacionales, ha permitido crear sinergias y sensibilidades compartidas. En la mayoría de sus actuaciones han incorporado la dimensión de capacitación de gestores culturales, análisis de expertos sobre problemas culturales de la región y el asesoramiento a procesos de adecuación del sector cultural a nuevas realidades.

---

7 No podemos olvidar que España fue receptora de ayuda oficial al desarrollo hasta la década de los setenta-ochenta del siglo xx.

La *participación activa de las universidades* en el fomento de la capacitación de sus docentes, y en la adaptación de sus estudios a las nuevas necesidades de sus países, ha incorporado paulatinamente ofertas de formación en el ámbito del sector cultural en diferentes visiones y especialidades. De la misma forma el estímulo a líneas de investigación en este campo han permitido una presencia muy plural de las diferentes sensibilidades en el debate sobre la configuración de la gestión cultural en su entorno. La cooperación interuniversitaria, desde hace muchos años, es un motor de la creación del espacio iberoamericano del conocimiento y en el caso del sector cultural tendrá un papel muy importante en el futuro.

La *producción intelectual* en el campo del estudio de las políticas culturales y la gestión cultural ha sido muy prolífica en los últimos años, con muchas publicaciones a nivel nacional e internacional. Es evidente que la existencia de colecciones especializadas en editoriales en este campo ha permitido disponer de aportaciones muy significativas que han circulado con mucha más rapidez en los últimos años gracias a su difusión en internet.

La *cooperación bilateral* en materia cultural ha ido creciendo en los últimos años demostrando una alta eficacia en proyectos comunes. Desde los convenios bilaterales que los Estados firman para organizar sus relaciones, hasta la bilateralidad de otros niveles como puede ser las relaciones entre ciudades, la participación de la sociedad civil en una creciente diplomacia pública de instituciones culturales de los diferentes países que han establecido canales de cooperación cultural con el objetivo de una mayor internacionalización de sus organizaciones. En este proceso las personas que lo llevan a cabo coinciden con discursos y visiones del papel de la gestión cultural en estas dinámicas.

Las interacciones profesionales de la gestión cultural en el espacio cultural iberoamericano han generado la emergencia de plataformas y redes de encuentro muy amplias como elemento aglutinador de todo un proceso. La gran cantidad de convocatorias a eventos de todo tipo es un ejemplo de este dinamismo, con un gran aporte, como ya hemos dicho, de organismos multilaterales, administración local, universidades, etcétera. También han incidido notablemente los Campus Euroamericanos de Cooperación Cultural con seis convocatorias, la estructuración de redes temáticas (Interlocal, Iberformat, Adai, Red de Centros Culturales, Red Mercosur, etc.) que van reuniendo a la comunidad profesional en diferentes temas de interés y mantiene el clima de cooperación a nivel más formal.

Los *programas de cooperación cultural especializados* que surgen de las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado juegan un papel importante por su doble función: la participación gubernamental y la acción de intercambio entre los profesionales. Este campo de acción se ha visto reforzado por la aprobación de la Carta Cultural Iberoamericana como instrumento de fomento a una mayor articulación jurídica de la cooperación cultural en la región.

Todos estos elementos nos permiten asegurar la gran influencia mutua en los procesos de profesionalización, donde la capacidad de interacciones es muy alta y se observa en los intercambios y participaciones que se están dando en un gran número de producciones y equipos profesionales mixtos capaces de llevar a cabo proyectos comunes desde esta lectura más multicultural de la gestión.



## Resumen

El artículo presenta la visión del autor sobre las influencias mutuas que se han producido en los procesos de profesionalización de gestores culturales en América Latina y España. Analiza la evolución de la configuración de las políticas culturales en el marco de las políticas públicas y sus necesidades de recursos humanos para llevarlas a cabo. Sitúa esta reflexión en el periodo de la democratización española y los cambios democráticos en algunas repúblicas latinoamericanas, pero también de acuerdo con los procesos de la comunidad internacional de la Conferencia de México sobre Políticas Culturales y el decenio mundial del desarrollo impulsado por UNESCO. La emergencia del concepto de gestión cultural y la implementación de nuevas prácticas en la gestión de la cultura se estructura en un amplio intercambio y transferencia de conocimientos entre América Latina y España. Se analizan los factores que han contribuido a estas dinámicas y se exponen los actores de estos procesos. Entre ellos se presenta la cooperación cultural como una práctica de las relaciones internacionales con características propias y que permiten una mayor transferencia y movilidad de personas con un amplio impacto en los países de procedencia. El crecimiento de los flujos de cooperación cultural de agentes públicos y de la sociedad civil en el espacio iberoamericano representan el elemento más determinante en la configuración profesional de la gestión cultural con un futuro muy esperanzador.

**Palabras clave:** gestión cultural, formación gestión cultural, cooperación cultural, profesiones de la cultura, política cultural, espacio cultural iberoamericano, cultura y desarrollo.

## Abstract

The article presents the author's view of the mutual territorial influence produced within the processes of professionalisation of cultural management in Latin America and Spain. He analyses the evolution of the configuration of cultural policies within the framework of public policy and the necessity of human resources, in order to carry out such policies. He situates this idea within the time of Spanish democratisation and the democratic shifts in some Latin American Republics, but also within international processes of the Mexico Conference on Cultural Politics and the international decade of development, as declared by UNESCO. The emergence of the concept of cultural management, and the implementation of new practices in that field have also taken place in the context of a major exchange and transfer of knowledge between Latin America and Spain. The factors that have contributed to such a dynamic will be analysed, along with the agents of such processes. Cultural co-operation will be considered as an example of international relations of a specific type, involving a greater level of transfer and mobility of people, thus having a major impact on their home countries. The growth in the flow of cultural co-operation between public bodies and civil society in the Ibero-American space also represent the decisive element in the professional configuration of cultural management. Such growth implies a hopeful future for the field.

**Keywords:** cultural management, cultural management training, cultural co-operation, cultural professions, cultural policy, Ibero-American cultural space, culture and development.