



# De profesión: gestor/a cultural

Ana Vázquez Barrado

## Resumen

El artículo, en tono ensayístico, orienta al futuro gestor/ cultural sobre el trabajo que tendrá que desarrollar en un contexto como es el de la Cultura. Un contexto cuyos límites no están claros, donde las reglas son cambiantes y se enmarca en una sociedad globalizada tejida de redes que han dado lugar a una nueva lógica comunicativa hecha de miles de fragmentos.

## Palabras claves

Cultura, Gestor/a cultural,  
Visión, Planificación estratégica,  
Diagnóstico, Intervención y Evaluación  
Cultural, Acción cultural exterior,  
Sociedad de la información.



Los profesionales de la Cultura trabajamos en un ámbito laboral especialmente complejo en el que las reglas del juego no están sujetas, ni son permanentes. No es el mundo de la economía, ni del derecho, ni de las humanidades, es mundo mucho más amplio, más inaprensible en toda su globalidad. A esto se une unas reglas de juego mutantes en las que  $2 + 2$  pueden ser 4 o igual a 5 o las dos cosas a la vez o ninguna de ellas. Esta naturaleza compleja que además se imbrica en lo que hemos denominado la Sociedad del conocimiento, solicita al profesional de la Cultura que sepa gestionar la incertidumbre, lo imprevisible y el caos como elementos de oportunidad.

El gestor/a cultural es un profesional capaz de manejar eficazmente tanto los símbolos, las imágenes, las metáforas, las percepciones subjetivas de los individuos, las necesidades y demandas ciudadanas en constante cambio y de la sociedad en General («Cultural»), como los parámetros relacionados con la demanda, asistencia, viabilidad, contratos... («Gestión») A todo esto se unen las características de las singulares organizaciones culturales: fundaciones, asociaciones, instituciones... Múltiples organizaciones y entidades muy distintas entre sí. Para saber qué gestores/as culturales necesitamos (parece que esto lo sabemos) tendremos primero que cuestionarnos sobre nuestras organizaciones culturales. Si toda Gestión Cultural tiene como uno de sus objetivos principales la participación, la democracia real, el acceso a la cultura y nuestras organizaciones culturales son jerárquicas, hieráticas y antidemocráticas en la praxis, algo no está funcionando.

Piénsese que el nacimiento y desarrollo de esta profesión ha venido acompañado de la democracia. Un maridaje necesario a la fuerza e indisoluble en el tiempo. La gestión cultural es un ejercicio de la libertad y la diversidad. Sin libertad no hay necesidad de gestión cultural pues ésta se deriva de la existencia de la libertad de creación. No en vano, y permítame el lector que me refiera al caso de mi país, España, hasta la llegada de la democracia no apareció un nuevo grupo de trabajadores públicos, un tanto singular, que creía en la Cultura como un modo de mejorar y/o cambiar el mundo. Con la democracia nacieron nuevas estructuras de gestión que condujeron a la descentralización del Estado y en ese marco, la Cultura adquirió una dimensión política notoria. En definitiva, la gestión cultural debe ser un proceso de construcción colectiva y compartida desde la libertad, en un campo abierto a la diversidad de pensamiento, a lo heterogéneo, al aprendizaje constante y a la autonomía que legitima la propia Cultura.

Y si la libertad es un ingrediente básico para que exista la gestión cultural es necesario que esto se repita dentro de las propias organizaciones con el fin de que podamos contar con los trabajadores que lo cultural necesita. Gestores/as que rechacen la pasividad y desarrollen una actitud activa y voluntarista, anticipadora y moldeable, abierta al cambio, autocrítica, que se salga de la rutina para descubrir y poner en marcha soluciones creativas. Flexibles frente inmovilistas,



arriesgados/as frente a conservadores/as, proactivos/as frente a reactivos/as, imaginativos/as frente a tecnócratas.

## ➤ DE LA DEFINICIÓN DE GESTOR/A CULTURAL

No voy a caer en la trampa. Intentar definir «gestor/a cultural» es pretender poner vallas al campo y no por la primera palabra del término, obviamente, sino por la segunda, absolutamente inabarcable.

Definir, etiquetar, encorsetar es traicionar el carácter transversal, fronterizo, híbrido, heterodoxo inherente a la propia naturaleza de un gestor/a cultural. No somos artistas, ni juristas, ni economistas, ni sociólogos, ni filósofos... nos nutrimos de todo pero nuestra actividad está más allá de los límites disciplinares. Existen herramientas para lo gestionable pero la parte interesante de nuestro trabajo es la parte no gestionable. Tienen que existir elementos en los procedimientos que no sean gestionables. Y últimamente echo de menos estos aspectos intangibles que es lo que también participa en la dotación de una especificidad única a nuestra profesión. Y echo de más esa obsesión que parte de una visión economicista de la Cultura y que pretende reducir a indicadores y parámetros la gestión cultural. Hay elementos que no son objeto de lo medible. Así es y así debe ser.

No quiero decir con esto que la Cultura sólo tenga una raíz espiritual y que nos desliguemos de lo terrenal olvidándonos de la parte técnica imprescindible, ni muchísimo menos, pero sí que encontremos el justo medio porque ahí está nuestra esencia y resuelto esto, también sabremos qué gestores/as culturales necesitamos.

## ➤ DE LA PREPARACIÓN DEL GESTOR/A CULTURAL

A diferencia de otros campos la formación en Gestión Cultural ha construido su conocimiento a partir de la conceptualización de la práctica, incorporando contenidos de diferentes disciplinas pero con pocos aportes de la investigación aplicada.



Actualmente la oferta formativa es amplia y muy joven si lo comparamos con cualquier otra materia. Además siguen sin entenderse muy bien qué es eso de la formarse cómo Gestor cultural. Y lo más preocupante es que se sigue admitiendo, a nivel de opinión pública, que cualquiera un poco despierto puede trabajar en Cultura. Las técnicas precisas, los instrumentos contrastados y la acumulación procedimental que solidifica a una profesión y le otorga un espacio definido son las razones que deben llevarnos a seleccionar a un/a gestor/a cultural. Nadie se plantea que un médico especialista o un economista sea alguien que desconozca su profesión o no tenga estudios. Sin embargo, sí nos encontramos con cargos de confianza en puestos de gran responsabilidad, decisores, sin previa experiencia en gestión cultural. Estoy segura de que esa divisoria entre cargos de confianza en el ámbito cultural sin experiencia que tantas veces se produce y el personal provisto del conocimiento dejará de existir. Confío en que los políticos incorporen entre sus creencias la de que la gestión cultural es un saber técnico de responsabilidad y no caigan en la frivolidad de confiar ciertos cargos a gentes neófitas en la materia.

En la actualidad existe, como decía, una oferta formativa. A nivel general, en los últimos años, se ha ido observando el abandono de los másteres como título propio de la universidad que permitía contratar a profesores del mundo profesional y el incremento de los másteres oficiales impartidos por profesores de plantilla de las distintas facultades sin experiencia práctica en gestión cultural. El resultado es que la mayoría de las propuestas de formación proporcionan amplios contenidos de carácter teórico pero carecen de la lógica y la dinámica de la praxis, de la práctica diaria de la profesión y no señalan suficientemente la importancia de la investigación. El resultado es que nos estamos encontrando con muchos estudiantes que al acabar tienen conocimientos teóricos pero carecen de las competencias y habilidades necesarias para la gestión cultural. Y no sólo eso, desconocen también los valores que deben tener o hacer suyos así como de las exigencias personales de esta profesión y de los intereses e inquietudes que deben acompañar o haber acompañado a lo largo de su existencia a alguien que quiera ser un futuro gestor/a cultural. Lo ideal sería que los alumnos formados previamente accedan después a la profesión, para volver más tarde como docentes a la vez que siguen manteniendo su actividad como gestores/as.

En el marco concreto de los países hispanohablantes, la enorme diversidad cultural, contextos y niveles de desarrollo hace muy complicado un marco único para la formación en gestión cultural y la capacitación de los gestores/as es más, no creo que sea conveniente. Lo aconsejable es que aprendamos de las diferentes propuestas, modelos y experiencias, esa es nuestra riqueza. Además en algunos contextos de América Central y del Sur en los que Cultura y Desarrollo van de la mano con el fin de facilitar el acceso a la cultura de todos, habría que incluir al otro lado de la luna, es decir, que las políticas de Desarrollo social se vinculen a la Cultura. No es suficiente con que la



gestión cultural incorpore la dimensión del Desarrollo. Los programas de desarrollo no tienen sentido sin la perspectiva cultural. Por eso creo que la formación de gestores/as sociales para el desarrollo tiene que incluir módulos relativos al ámbito cultural. E igualmente el gestor/a cultura que se especialice en Desarrollo asuma las tareas derivadas de la Cooperación de Cultural para el Desarrollo y no un especialista en Desarrollo a secas.

También me gustaría subrayar que la formación del gestor/a cultural no acaba ni empieza en la universidad. No se acaba porque nuestra profesión requiere una formación continua, permanente, pues está demostrado que tras 5 años un profesional puede quedar obsoleto. Pero tampoco empieza en la Universidad. ¿Quieres ser gestor/a cultural? Entonces pregúntate: En los últimos tres meses ¿Cuántas veces has ido al cine, a ver qué y por qué? ¿A cuántas inauguraciones de exposiciones has acudido? ¿Qué has leído? ¿Conoces la cartelera teatral que ha ofrecido y ofrece tu localidad en este momento? ¿Podrías hacer una reflexión sobre la revista, suplemento, cultural que te resulte más interesante? etc. Esto es lo primero. Si el máster, la maestría, diplomatura, licenciatura en gestión cultural no cae en un campo abonado, regado, rico en experiencias, por mucha formación que adquieras la semilla encontrará un campo baldío, estéril. Te convertirás en un tecnócrata de la gestión cultural o mejor dicho de la gestión. Quizá la competencia más importante de un gestor/a cultural es la «Visión». La visión se apoya en el conocimiento. El aprendizaje es un camino largo pero tú capital intelectual, lo que tú generes a partir de ahí, es lo interesante. Esta profesión tiene que ver con la cultura y su generación, no vas a trabajar en una empresa textil en la que tengas que conocer las mejores telas, sino en un organismo cultural, tienes que ser una mujer o un hombre de cultura. No tengo ninguna duda en que el poder está en el conocimiento y en la capacidad de desarrollar ese conocimiento. Sin él no hay visión y sin visión no existe el gestor/a cultural.

## ➤ DE LOS VALORES Y ACTITUDES DEL GESTOR/A CULTURAL

La gestión cultural gestiona valores y por lo tanto requiere de sus profesionales que hagan suyos los valores que pretenden desarrollar externamente. Gestionamos para crear experiencias en la ciudadanía, conocimientos, percepciones, emociones, para fijar o desarrollar nuevos, valores, para crear o impulsar nuevas relaciones en un entorno en constante cambio. Percibir ese cambio, reaccionar, decidir acciones es gestionar cultura. Acciones que son en sí mismas parte integrante



del flujo de los acontecimientos que llevan a su vez a nuevas ideas, cambios, evaluaciones y futuras acciones.

Ante tal situación el profesional debe tener muy claro qué es un servicio cultural y cuáles son sus objetivos. Mantener una línea de pensamiento constante y coherente es imprescindible para desarrollar tus tareas y no olvidar nunca que todas tus acciones tienen un destinatario: el ciudadano. Trabajas para, por y con los ciudadanos. La Cultura no es una imposición sino una opción en libertad hacia el conocimiento y de acceso para todos. Tiene que estar a disposición del ciudadano, no al revés. Es nuestro deber moral procurar, en definitiva, una ciudadanía con conocimientos más amplios porque el desarrollo cultural del ciudadano, el saber, el capital intelectual, es el recurso fundamental de cualquier Sociedad y el garante de su progreso.

Hay actitudes imprescindibles en el carácter de un gestor/a cultural como son la creatividad (creatividad en la búsqueda de alternativas e innovación sin perder de vista el contexto), la visión (de la que ya hemos hablado), la flexibilidad (qué se tiene o no se tiene, y va ligada a la seguridad personal, es decir, a tu conocimiento), el sentido común (necesario para hacer viable cualquier proyecto) y una sensibilidad de comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales (entender los procesos creativos y establecer relaciones de cooperación). Y todo ello desde un trabajo en equipo que atempere egos. Si queremos crecer en Cultura hay que incinerar los egos que dificultan todo entendimiento. Egotismo y egolatría son dos enfermedades que no debería padecer nunca un buen/a gestor/a cultural pero que siempre estén ahí, a la vuelta de la esquina, acechando.

## ➤ DE GESTIONAR EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

La sociedad del conocimiento genera mayor complejidad, caos, incertidumbre y los gestores/as culturales del siglo XXI tienen que ser capaces de gestionar estos elementos incorporando todas las oportunidades que las TIC ofrecen. Oportunidades para universalizar el acceso a la cultura, explorar nuevos modos de gestionar proyectos, así como simplificar los procesos de trabajo, aumentar la transparencia de la gestión pública y fomentar la participación.

La realidad nos obliga a reubicar el papel del gestor/a cultural, no sólo en relación con el ámbito territorial de su trabajo sino en la construcción de los productos y servicios culturales que ofrecer a los usuarios y de los nuevos espacios de participación que puede generar. Creo que en



este territorio complejo de las redes, el gestor puede ser un productor de ideas y propuestas, un profesional que crea, analiza tendencias y descubre intereses colectivos, y no un mero administrador, programador o un ejecutor de propuestas ajenas. Un gestor/a que opte por una gestión estratégica basada en la reflexión sistematizada y en una actitud orientada al futuro es una vía válida para responder a las características de esta problemática, cuya complejidad solicita un sistema de similar nivel de complejidad. Un pensamiento directivo caracterizado por la apertura al entorno, la acción voluntarista, la reflexión crítica, la planificación y la adaptabilidad. Un pensamiento estratégico que propicie una cultura en la que el cambio se perciba como un estado natural.

No solamente se trata de una adaptación de la forma de gestionar sino que estamos ante un cambio total, ante una revolución que incorpora nuevas posibilidades y perspectivas de la acción cultural que a su vez convive con formas tradicionales. Un entorno dinámico como nunca, donde el desarrollo de competencias orientadas a la iniciativa y emprendimiento va a ser imprescindible. En esta sociedad de la información y de la globalización, la dimensión internacional de la gestión cultural adquiere una notable importancia dada la interdependencia entre regiones geopolíticas. La Cultura puede estar en la agenda internacional en la medida en que contribuya a la identificación de problemas a nivel mundial y sea capaz de ofrecer soluciones diferentes.

## ➤ DE LA PRAXIS DEL GESTOR/A CULTURAL

En el proceso de consolidación de la gestión cultural como campo profesional ha sido definitiva la descripción del perfil de un gestor/a cultural, de un referente profesional que lo diferencie de otras profesiones. La capacitación en cultura es estratégica y esencial para la construcción y el fortalecimiento del espacio de influencia del sector. Una reflexión a la búsqueda de esta especificidad de la gestión cultural pero dentro de la perspectiva pluridisciplinar de la profesión ha sido y sigue siendo importante.

En los últimos años, parece que la denominación de «gestor/a cultural» es la que, al parecer, ha ganado la partida. Algunos autores consideran que abarca todas las denominaciones precedentes y que incluye todos los aspectos anteriores; otros investigadores se oponen al término por considerar que la palabra «gestión» convierte las prácticas culturales en meras actividades económicas; y, por último, hay un grupo de autores que ve oportuna la utilización del término ya que responde a la actual práctica cultural, siempre sin perder de vista que lo que es gestionable en la



cultura sólo puede entenderse a la luz de lo no gestionable, como ya hemos comentado, nos referimos a la libertad, la autonomía, la independencia de los procesos culturales, la creatividad, etc.

Las competencias de un gestor/a cultural son múltiples pero podemos agruparlas en cuatro conjuntos principales:

**1. Diagnóstico.** Competencias y habilidades relacionadas con los procedimientos, técnicas e instrumentos para analizar el entorno social: la exploración, la problemática, los modelos de análisis, los indicadores, la recopilación de datos y el análisis de la información. Situar tu acción profesional a escala local y global. Para disponer de esta visión gerencial es imprescindible poseer un mapa de referencias e indicadores culturales completo del territorio y del sector para luego establecer el criterio que determine nuestras acciones. Por lo tanto el gestor/a tendrá que realizar un análisis del entorno que incluya tanto la dinámica territorial como la sectorial.

Puesto que no podemos cambiar las circunstancias del contexto es fundamental que el gestor/a cultural sea capaz de saber trabajar con ellas y este análisis le permitirá concluir en un diagnóstico y en las posibles oportunidades y amenazas que podría encontrar en su trabajo.

A ese análisis externo y con el fin de concluir en un diagnóstico correcto, el gestor/a no debe olvidar hacer un análisis interno del organismo cultural en el que desempeña sus tareas. A diferencia del entorno, algunos de estos factores internos si podemos modificarlos para adaptarlos a las necesidades del proyecto. El análisis interno nos permite conocer nuestros puntos fuertes y a la vez ser consciente de nuestras debilidades con el fin de buscar posibles soluciones y de tenerlas en cuenta a la hora de definir nuestro proyecto cultural.

Analizado y estudiado el contexto podremos pasar a definir nuestro proyecto cultural. La Definición de éste requiere su redacción es decir no puede permanecer en nuestra cabeza hay que producir un documento escrito, guía imprescindible. Esta parte del trabajo no es descriptivo sino que es el momento de tomar grandes decisiones. Es el momento de posicionarse, de significarse de optar por un modelo de intervención u otro, de fijar objetivos, estrategias, destinatarios, modelo de gestión y contenidos. La competencia fundamental para esta parte del proyecto es lo que hemos denominado «visión».

**Tabla I: Resumen Fase 1 de la praxis del gestor/a cultural (Diagnóstico y Definición)**

## ANÁLISIS DEL ENTORNO (DIAGNÓSTICO)





	Características generales (red de transporte, población distribución...)
Dinámica territorial	Indicadores económicos (distribución de la población por sectores, renta per cápita, tasa de desempleo...)  Indicadores sociológicos (minorías, normas y valores...)  Indicadores demográficos (número de habitantes, tasa de analfabetismo, migración..)  Indicadores culturales (nivel de instrucción mapa de equipamientos culturales...)  Contexto político: régimen, libertad....
Dinámica sectorial	Contexto político del sector, políticas culturales de otros agentes, antecedentes, entorno de mercado: agentes, competencia, circuito, público, programación y oferta cultural, desequilibrios, equipamientos, posicionamiento del sector...
<b>ANÁLISIS INTERNO ( DIAGNÓSTICO)</b>	
Trayectoria de la organización	Antigüedad, evolución, tipos de actividades, incidencia en el territorio y en el sector, relaciones, contactos...)
Estructura formal	Tamaño, situación en el contexto general de la red, distinciones con respecto a ésta.
Funcionamiento	Circulación de la información interna, planificación, toma de decisiones, mecanismos operativos, mecanismos de estímulo y motivación, comunicación interna.
Recursos	Humanos, medios, económicos...
Justificación	Capacidad para argumentar sobre la necesidad del proyecto

REDACCIÓN DE PROYECTO (DEFINICIÓN)	
Misión	Fin o meta del organismo o institución
Objetivos	<p>Generales: son objetivos de contenidos más bien cualitativos el proyecto cultural general y que se evalúan como medida de éxito. Suelen ser de carácter cultural, social, comunitario...</p> <p>Específicos: son objetivos más concretos y medibles dirigidos a cada programa del proyecto general.</p> <p>Operativos: Objetivos internos sobre el funcionamiento de la estructura del proyecto. Suelen ser de tipo organizacional, económico...</p>
Tema y/o contenidos	<p>Definición de los bloques temáticos que aborda el proyecto y su justificación.</p> <p>Secuenciación de contenidos.</p> <p>Factores de innovación y/o de carácter experimental si ha lugar.</p>
Destinatarios	Características del público, nivel de instrucción, hábitos culturales, ocupación, edades, sexo...
Estrategias	Conjunto de líneas estratégicas encaminadas a conseguir los objetivos, en relación al público destinatario y con las experiencias anteriores.
Programación o Plan de Acción	<p>Actividades principales</p> <p>Actividades complementarias</p> <p>Actividades paralelas o derivadas.</p>
Modelo de gestión	Modelo de gestión propia, directa mixta, delegada...

**2. Planificación.** Requiere competencias y habilidades compartidas y relacionadas con la definición del proyecto: fijar objetivos, elaborar líneas estratégicas y mecanismos para ejecutarlas,

sistemas de control y evaluación, conocer los principios jurídicos y de economía, la consecución de patrocinio, la gestión de personal, la comunicación y la captación de público son aspectos concurrentes al momento de planificar y programar

**Tabla II: Resumen Fase 2 de la praxis del gestor/a cultural (Planificación)**

PLANIFICACIÓN	
Temporalización	Cronograma de todas las acciones secuenciadas y con los tiempos máximos previstos, mínimos y óptimos.
Gestión de recursos humanos	Previsión de necesidades equipos de trabajo: Procedimientos de Comunicación y Coordinación
Gestión de recursos humanos	Infraestructuras, técnica...
Gestión de la comunicación	Plan de Comunicación Externa: Líneas estratégicas, objetivos.
Gestión Económica y financiera	Plan de viabilidad: Viabilidad económica del proyecto, Cálculo de la financiación externa necesaria, Rentabilidad
	Presupuesto estimativo por partidas: fondos previstos y procedencia, gastos fijos, costes variables...
	Plan de patrocinio: Objetivos, Prestaciones y Contraprestaciones, paquetes de exclusividad, Agentes....
Aspectos jurídicos	Legislación laboral, derechos de autor, legislación sobre espacios de concurrencia pública....



Ejecución. Es la fase de implementación del proyecto es decir de la fase operativa. Las grandes decisiones está tomadas ahora hay que decidir las acciones operativas para desarrollar el proyecto de acuerdo a su definición. La planificación general operativa y la dirección de la ejecución de los trabajos garantizan el buen desarrollo de las actividades programadas y del cumplimiento de objetivos. Solicita competencias y habilidades relacionadas con los procedimientos, técnicas e instrumentos para la producción y para que el servicio llegue al ciudadano. En este punto confluyen el diagnóstico y la planificación tanto en la dimensión socioeconómica (cultura organizacional sistemas de dirección, financiación, recursos financieros, regulaciones legales...), como la humana (recursos humanos, motivación, compromiso...), pasando por la divulgativa (marketing social, investigación de mercados, imagen de la organización, tipologías y segmentos de los usuarios) y la productiva (características, confección y mantenimiento de los servicios culturales)

**Tabla III: Resumen Fase 3 de la praxis del gestor/a cultural (Intervención)**

INTERVENCIÓN O EJECUCIÓN	
Gestión de recursos humanos	Previsión de tareas conforme al cronograma: Identificación Secuenciación Agrupación de tareas Creación de Equipos de trabajo y asignación de tareas.
	Comunicación interna: Relaciones de los componentes del equipo de Cultura. Relaciones con el resto de áreas del organismo
Gestión de la comunicación	Plan de Comunicación Externa: Imagen corporativa Relaciones con los colectivos implicados Relaciones con los líderes de opinión Relaciones con el público Relaciones con los Patrocinadores. Relaciones con otras organizaciones parejas



Relaciones con la competencia	
Plan de Difusión con los Medios de Comunicación Mensajes Canales idóneos de comunicación Secuenciación de las comunicaciones...	
Gestión Económica y Financiera	Presupuesto: Estimación del gasto Control y Seguimiento Plan de tesorería Rentabilidad Desviaciones y Ajustes...
Plan de patrocinio: RR.PP., Seguimiento y control	
Gestión Jurídica	Aplicación legislación, convenios, acuerdos, reglamentos

Evaluación. Requiere competencias relacionadas con la creación de sistemas de evaluación. El proceso de evaluación está presente de manera transversal en todas las fases del proyecto. Se hace una previsión de los resultados cuando se fijan objetivos y se hace una previsión de evaluación del desarrollo del proyecto cuando se define, planifica y ejecuta. La evaluación continua y el balance final permiten al gestor/a cultura reorientar el proyecto si es necesario, mejorarlo, actualizarlo o renovarlo y tener una percepción realista sobre los resultados (eficacia), el proceso (eficiencia) del impacto (finalidades), económico (balance) y del contexto que nos orientará en nuestras futuras acciones redirigiendo nuestro trabajo hacia lo mejor de la calidad.

**Tabla IV: Resumen Fase 4 continúa de la praxis del gestor/a cultural: evaluación**

EVALUACIÓN	
Sistema de evaluación	Ámbitos de evaluación: Contexto Objetivos



Definición  
Planificación  
Ejecución  
Sistema de evaluación  
Evaluación de indicadores:  
Indicadores cuantitativos  
Indicadores cualitativos,  
Indicadores de la eficiencia  
Indicadores de la eficacia  
Indicadores de la gestión de la calidad  
Indicadores de control de funcionamiento de las infraestructuras etc  
Temporalización de la Evaluación (monitorización, evaluación continua y final)  
Medición de la Sostenibilidad y del Impacto  
Seleccionar herramientas de evaluación (mediciones, registros, encuestas, entrevistas, observación...)  
Agentes evaluadores  
Recogida, Análisis y Estudio de datos  
Difusión de datos  
Toma de decisiones en función de los resultados. La evaluación continua permite ir modificando y corrigiendo nuestras acciones. La evolución final marcará el camino a seguir en el futuro.

## ➤ DE LA ACCIÓN CULTURAL EXTERIOR

La acción cultural en el exterior resulta una prioridad estratégica para cualquier país y es por lo tanto un ámbito de trabajo importantísimo para cualquier gestor/a cultural. Los distintos países pueden a través de la cultura, de sus culturas, ofrecer al resto valores que, bien gestionados, son de capital importancia: innovación, creatividad, imaginación, compromiso, calidad y diversidad. Valores que son propios a la cultura y las artes y que, con cierta facilidad, pueden ser transferidos a la imagen de nuestro país, haciéndolo así más atractivo y retroalimentado su propio tejido cultural.

Sin lugar a dudas es este un momento de reflexión para todos los componentes de la Acción Cultural exterior y de la Política Cultural y cuando digo todos, me refiero a que ya no es algo



exclusivo de los Estados aunque parta de ellos y marquen las líneas maestras, sino también de la Sociedad que debe gozar de suficiente autonomía para diseñar los programas culturales con distancia y ecuanimidad. El trabajo de las organizaciones e instituciones culturales no sirven de nada si no pueden articular un proyecto de larga duración, exento de manipulaciones políticas, no vinculado a las estrategias ideológicas coyunturales y guiado por criterios profesionales. Y eso, aunque parezca una paradoja, es compatible con seguir unas líneas maestras de la acción cultural exterior de un Estado.

Es evidente el debate sobre la necesidad de renovar una política debido en parte al profundo cambio de contexto con respecto a hace diez años. La globalización que ha complicado las relaciones culturales entre países; la actual dispersión de canales a través de los que puede transmitirse el mensaje cultural, el auge de los medios informales (Internet, redes sociales...); el desarrollo de estrategias multilaterales de proyección exterior que buscan acentuar los perfiles internacionales de una identidad común como Mercosur, Nafta, el Pacto Andino o la misma Unión Europea<sup>10</sup>; la multiplicidad de Estados que irrumpen con fuerza en el panorama de la política cultural exterior como es el caso de Brasil, China o India<sup>11</sup>; la pluralidad de agentes que dentro y fuera del Estado realizan acciones culturales en el exterior ; o el cambio de la composición social de los estados, fruto de la inmigración y de la libre circulación de personas, que diseñan sociedades más ricas en sus manifestaciones culturales y modelan su identidad, son algunos de los nuevos elementos.

Las únicas estrategias posibles antes este panorama serán aquellas que se basen en el dialogo en el intercambio, requiriendo al Otro una serie de iniciativas que complementen las nuestras. No me refiero simplemente a organizar actividades culturales conjuntas que permiten un mejor conocimiento sino a que la proyección cultural exterior de los Estados deberá incluir, dando un paso adelante, proyectos y programas conjuntos de varios Estados frente y/o ante terceros. Más que nunca es necesaria una planificación estratégica en la que marcamos unos objetivos y articulamos nuestras campañas de promoción en torno a símbolos identificables. Es un asunto de Estados y por lo tanto debe ser una empresa en la que todos los actores que contribuyen a formar la

---

<sup>10</sup> Aunque la competencia sobre política cultural pertenece a los estados miembros, la Comisión publicó en el 2007 la "Agenda Europea para la cultura en el mundo en vías de globalización". En el 2006 se constituyó la EUNIC, la red de institutos culturales nacionales de la UE que ha impulsado proyectos conjuntos de cine, música, arte...

<sup>11</sup> Cualitativamente, la cooperación cultural brasileña se caracteriza por ser mucho más participativa e incluyente que la ayuda de China o la India, tanto por el número de instituciones nacionales e internacionales involucradas como por las modalidades empleadas, que superan la estricta dimensión bilateral para innovar en formas de cooperación triangular, multilateral, regional e interregional. La cooperación de Brasil puede convertirse en un modelo para otros países emergentes.



imagen de un país asuman su lugar suprimiendo protagonismos y abrazando responsabilidades. Y en este sentido el Estado también debe hacer un esfuerzo en transmitir a las instituciones, empresas y ciudadanos la importancia de tener una buena imagen de su propio país. Y, además, tienen que estar atentos a la percepción que los ciudadanos tienen de la Cultura y responder a sus expectativas.

¿La importancia que los Estados dan a la Cultura es igual, menor o mayor que la que le conceden los propios ciudadanos? En este sentido vale la pena resaltar muy brevemente algunos datos del anuario publicado recientemente por la U.E. El estudio demuestra que la Cultura ocupa un sitio prominente en la vida de los europeos pues hasta un 77% opina que es importante y un 22% declara que no lo es. Un 91% considera que la cultura y los intercambios culturales contribuyen al entendimiento y la tolerancia entre los pueblos y un 92% cree que debe ocupar un lugar destacado en la política de la UE. Más del 50% de los encuestados considera que los gobiernos nacionales detentan la mejor posición para implementar programas de gestión y/o cooperación cultural que fortalezcan la cultura y el intercambio. Saque el lector sus propias conclusiones.

Sin lugar a dudas, hay que reformular la política cultural exterior. La cooperación internacional, el trabajo en red, la colaboración con la sociedad civil son herramientas metodológicas imprescindibles. Necesitamos una nueva generación de políticas culturales que replanteen el papel del Estado, que de entrada a la sociedad civil como de cualquier sistema democrático cabría esperar, que reflexionen sobre el concepto de servicio público y de interés general, que ofrezca nuevos contenidos de las políticas culturales en respuesta a nuevas necesidades y que cooperen con otras políticas. Y en todo ese mare magnum quizá los gestores/as culturales constituyen un ejemplo de que la síntesis entre pensamiento y acción es posible. De que no solamente contribuyen al mundo de las ideas sino de que además son los barqueros que cruzan desde esa orilla de las ideas a la de las concreciones.

Compleja tarea la del gestor/a cultura que le obliga constantemente a la formación, al aprendizaje de experiencias, a la innovación y al desaprendizaje. Una tarea que se enmarca en un contexto, el de la Cultura, cuyos bordes no son fijos y en las que el gestor/a debe saber navegar y llegar hasta al ciudadano. Los trabajadores/as de lo cultural tenemos que estar preparados para actuar en contextos cambiantes, internacionales, con implicaciones varias (culturales, estéticas, financieras políticas...) y todo esto teniendo en cuenta las redes y la nueva lógica comunicativa hecha de miles de fragmentos y que conforman nuevas identidades.

Y sin embargo, somos afortunados. Tenemos un trabajo que nos permite desarrollar nuestra creatividad si así lo queremos, un trabajo que sólo se torna monótono si nosotros lo deseamos, un





trabajo que nos construye y desarrolla como personas. Y un trabajo en que al final, y me gustaría que nunca olvidaremos esto, todo tiene que salir bien sin que se note que estábamos ahí.

## ➤ Bibliografía

- ✂ ARIÑO, A; Sociología de la cultura. La construcción simbólica de la sociedad. Ed. Ariel Sociología, Barcelona 2000
- ✂ BARTRA CALISTO, Jacques; Manual para una diplomacia cultural, Ed. Fundación Academia Diplomática del Perú, 2005
- ✂ BARONA, Fernando; Gestión cultural, una actitud de vida. Proyectos y gerencia. Cámara de Comercio de Cali, y Fundación ATMA, Cali 1999
- ✂ BOSCH, Ramón; MARCÉ, Xavier; El Exhibicionismo del mecenaz; Ed. Milenio, Barcelona 2007
- ✂ BROOKS, Karen; STOLPER, Carolyn; Successful fundraising for arts and cultural organizaciones, Ed. Ores, 1997.
- ✂ BRUN, Javier ( Dir.) Redes culturales. Claves para sobrevivir en la globalización, Ed. AECID, 2008.
- ✂ Colbert, F. y Cuadrado, M. ; Marketing de las artes y la cultura. . Ed. : Ariel Patrimonio, Barcelona 2003
- ✂ CUADRADO, Manuel; Mercados culturales. Doce estudios de Marketing. Ed. UOC, 2010.
- ✂ EVARD, Yves; Le Management des Enterprise artistiques et culturelles, Ed. Economica, París, 1993
- ✂ GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto; Arte, empresa y sociedad: Más allá del patrocinio de la cultura. Ed. Xabide, Vitoria, 2005



- ✂ HARVEY, Edwin R. ; La financiación de la cultura y de las artes: Iberoamerica en el contexto internacional (instituciones, políticas públicas y experiencias). Ed. Fundación Autor, Madrid 2003.
- ✂ KÖSTER, Rausell; Estrategia para el desarrollo local. Ed. AECID, Disponible en versión on-line [www.aecid.es](http://www.aecid.es), 2007
- ✂ MARTINELL, Alfons y CARBÓ Gemma; Cultura, empleo y desarrollo. Ed. Documenta Universitaria, 2010.
- ✂ MORCILLO ORTEGA, Patricio; Cultura e Innovación Empresarial, Ed. Thompson, 2007
- ✂ Yúdice, George (2003), El recurso de la cultura, Editorial Gedisa 26
- ✂ OLMOS, Héctor Ariel; SANTILLÁN GÜEMES, Ricardo; El Gestor Cultural Ed.
- ✂ Ciccus, Buenos Aires. 2005; Educar en cultura, ensayos para una acción integrada. Ed. Ciccus, Buenos Aires, 2000.
- ✂ PEREIRA CASTEÑARES, Juan Carlos; Diccionario de Relaciones Internacionales y Política Exterior, Ed. Ariel, 2008.
- ✂ PUIG, T.: «Lo digo otra vez: se acabó la diversión» en Lacarrieu y Álvarez (comp.): La
- ✂ Indigestión cultural. Una cartografía de los procesos culturales contemporáneos. Ed. Ciccus-La crujía. Buenos Aires, 2002.
- ✂ ROSELLO CERZUELA, David; Diseño y evaluación de proyectos culturales. Ariel, Barcelona 2005
- ✂ ROWAN, Jaron; Emprendizajes en Cultura. Ed. Traficante de sueños. 2010
- ✂ Tono Martínez, J.: Reflexiones sobre arte, cultura y tecnología. Buenos Aires, Paidós, 2002
- ✂ VV.AA.; Atlas de Infraestructuras Culturales de España, Documentos Fundación Autor, Madrid



- ✂ VV.AA. «*Cultural employment in Europe*». Policy Note n.8,. Ed. Consejo de Europa. 2003.
- ✂ VV.AA.; Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales: Directorio Iberoamericano de Centros de Formación. Ed UNESCO, Iberfotmat y OEI, 2004.
- ✂ Disponible en formato digital en <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001386/138686s.pdf>



## ➤ Síntesis Curricular

**Ana Vázquez-Barrado:** Jefe de Cultura Exterior del Instituto Cervantes, Licenciada en Historia del Arte (Universidad de Zaragoza, España) y en Gestión y Conservación de Bienes Culturales (Pontificia Università Gregoriana de Roma, Italia) es especialista en Gestión Cultural Internacional. Ha desempeñado distintos puestos de responsabilidad, entre otras instituciones, en la Sociedad Pública Expozaragoza, la Real Academia de Historia, Arqueología y Bellas Artes de España en Roma, el Istituto per gli Studi Storici Benedetto Croce de Nápoles y el Istituto per gli Studi Filosofici de la misma ciudad, además de con organismos internacionales como la UNESCO. Fue miembro fundador de la Compañía de Teatro español de Londres y Coordinadora general y miembro del Consejo de Redacción de la revista cultural Cervantes. Ha combinado siempre su actividad en gestión cultural con el ejercicio de la docencia Universitaria. Es autora de numerosos artículos y monografías sobre Gestión Cultural e Historia del Arte, principalmente, y traductora de distintas monografías del italiano al español.