

MEMORIA I FORO DE FORMACIÓN

X ESCUELA DE VERANO DE LA RED

Junio de 2015, Almagro

Inauguración

XOSÉ PAULO RODRÍGUEZ – Presidente de La Red

Arrancamos ese foro en el marco de la celebración del X aniversario de la Escuela de Verano. Una escuela por la que han pasado, desde junio de 2006, más de 1200 alumnos, que han asistido a 66 cursos y talleres impartidos por 124 profesionales de reconocido prestigio nacional e internacional. Números que suponen un logro de todos los compañeros y compañeras, alumnos e instituciones que se han implicado en el desarrollo y en el éxito de que se haya realizado año tras año.

La Escuela de la Red no es una batería de cursos sin más, sino que está razonada y está basada en dar respuesta a las necesidades formativas y profesionales de los asociados de La Red y del resto de personas que participan en la escuela, tanto del mundo de la gestión como del mundo técnico.

Aparte de ser un encuentro de formación, también constituye un encuentro de experiencias y de relaciones humanas. Intentamos generar, con esta Escuela, ideas transformadoras con el objetivo de mejorar lo presente.

El foro de formación es una apuesta que arranca este año 2015, con el objetivo de crear un instrumento de reflexión sobre la evolución del perfil profesional de los gestores de las artes escénicas.

MAR ÁVILA – COORDINADORA DE LA COMISIÓN DE FORMACIÓN DE LA RED

Quiero comunicaros mi total alegría como miembro de la Junta Directiva y de la Comisión de Formación de La Red, de que esté la sala repleta. Para ser un foro de formación en Artes Escénicas, creo que es un éxito absoluto. Felicidades a todos lo que lo habéis hecho posible.

El origen de este encuentro es que cumplíamos diez años en la Escuela, lo que nos llevó a pensar en lo que ha sucedido durante este tiempo y de qué manera hacer algo que sirviera de reflexión sobre este encuentro y sobre la propia formación en Artes Escénicas. Cada año, cuando se ha de diseñar la programación, hemos de hacer una revisión sobre los temas que pueden interesar más y nos damos cuenta de que estos temas van cambiando, evolucionando. Así pues, parecía interesante generar esta reunión con las personas interesadas en la formación continua y los profesionales del sector.

Los objetivos que nos han llevado a crear este foro son:

1. Por un lado, políticos. Se va a recoger todo lo que pongamos en común, las palabras y reflexiones que compartamos aquí, y confiamos en que el documento resumen llegue a algún lugar y sirva para hacer oír nuestra voz en esta materia.

2. También existe curiosidad. Estos años de crisis nos llevan a plantearnos qué sucede en el sector y testar cuáles son sus particularidades.

3. Un punto en el que todos los que hemos organizado este encuentro hemos coincidido es en la necesidad de formar comunidad. En este sentido, de nuevo, quiero transmitir mi total satisfacción porque aquí estamos representados todos los gremios del sector.

En conjunto, el foro es un intento de análisis histórico y del contexto actual de lo que ocurre en nuestra realidad como sector en Europa y, más profundamente, en España, en el ámbito de la formación. Nuestras pretensiones son pequeñas aunque todo esto parezca muy rimbombante, sabemos que es la primera vez, es posible que se vuelva a hacer; quizás no; o quizás se cambie a otro formato.

PROGRAMA DEL FORO

Ponencia_ Historia y evolución del perfil profesional del gestor cultural de artes escénicas en España. ¿Hacia dónde vamos? Las competencias profesionales del futuro. **Alfons Martinell Sempere**, profesor emérito de la Universidad de Girona.

Presentación_ Proyecto Europeo CREAM Creative blended mentoring for cultural managers. **Amaia Makua**, investigadora del Instituto de Estudios de Ocio, Universidad de Deusto.

Presentación_ Proyecto Europeo ADESTE. Audience Developer: Skills and Training in Europe. **Javier Zurita**, Office and Administration Manager, Audience Agency, London.

Mesa Redonda_ Análisis de la realidad en España. Mesa de contraste entre profesionales de la formación y de la gestión cultural. Debate abierto. Modera: **Carlos Morán**, miembro de la Comisión de Formación de La Red. Participan: **Alfons Martinell**; **Javier Zurita**; **Amaia Makua**; **Gianula Kanelos**, coordinadora del programa de prácticas y desarrollo profesional del Máster de Gestión Cultural Música, Teatro y Danza del Instituto Complutense de Ciencias Musicales de la Universidad Complutense de Madrid; **Elisa Damiani**, profesora del Master de Gestión Cultural de la Universidad Carlos III y directora de operaciones y marketing de Seat Advisor España; **Mateo Feijoo**, gestor cultural y comisario freelance; **Mar Ávila**, gestora cultural en el Aula de las Artes de la Universidad Carlos III de Madrid.

Charla_ ¿Sabe usted lo que yo sé? **Xavier Pons**, jefe de Sala del Teatro Municipal de Maó; **Vicente Briñas**, ayudante técnico del Festival Internacional de Teatro Clásico de Almagro.

Ponencia_ El reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral. **Jordi Planas**, director de la Escuela Superior de Técnicas de las artes del Espectáculo (ESTAE) del Instituto del Teatro de la Diputación de Barcelona.

Ponencia_ Experiencia de acreditación en el sector de las artes escénicas en España. **Francisco López Hidalgo**, Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, Unidad de artes escénicas y música.

Ponencia_ Ejemplo de otros países de Europa: Francia. Validation des acquis de l'expérience (VAE). Procedimiento para la acreditación de niveles superiores.

Mesa Redonda y debate abierto_ Modera: **Jordi Planas**. Participan: **Manuel Martín**, director del Centro de Tecnología del Espectáculo (CTE) del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM); **Francisco López Hidalgo**; **Sophie Dunoyer**; **David Ojeda**, profesor del Departamento de Dirección Escénica de la Real Escuela Superior de Arte Dramático (RESAD).

Ponencia_ “Historia y evolución del perfil profesional del gestor cultural de Artes Escénicas en España. ¿Hacia dónde vamos? Las competencias profesionales del futuro”. **Alfons Martinell Sempere, profesor emérito de la Universidad de Girona.**

Me gustaría agradecer la invitación, es un placer estar aquí. Y me gustaría felicitar especialmente por la continuidad. Una de las características de la gestión cultural en nuestro país es la dificultad de generar cierta continuidad. Cuando uno presenta un programa y dice que lleva una década, eso ya indica algo interesante. Siempre he dicho que cuatro años en políticas culturales no es nada; pero diez, sí, porque en este periodo ya se pueden ver tendencias y cosas interesantes. Y sobrevivir en este sector, que es un sector duro de las políticas culturales y últimamente muy castigado por las políticas locales, estatales y fiscales; sobrevivir, que siempre ha sido una característica de las Artes Escénicas, es importante. Por eso la primera imagen de mi presentación es una fotografía del coliseo.

Siempre que yo hablo de formación en gestión cultural tengo que hacer un referente biográfico. Yo, en noviembre de 1979, cuando había una euforia post elecciones locales, una expectativa de ver qué pasaba, estaba en la plaza frente al Ayuntamiento de Girona. Yo me dedicaba a otras cosas, mi actividad cultural era como ciudadano. Una persona viene en ese momento y me dice: “¿Por qué no subes arriba que hay un concejal de Cultura nuevo y no sabe qué hacer?”. Yo subí y estuvimos charlando largo y tendido. Él venía del PSUC, del Partido Comunista de Cataluña, y me dijo “Yo quiero hacer cultura para el pueblo”. Y yo le dije, “Pues empieza, ahora que estás legitimado, empieza”. “¿Tú me ayudarías?” Le dije que sí y redactamos juntos un papel. Al día siguiente me propuso venir a trabajar unas horas en el Ayuntamiento, pero no se lo dijimos ni al secretario ni al interventor. Así que, como ustedes imaginarán, estuve dos meses sin cobrar. Con esto quiero ilustrar que quienes empezamos en la gestión cultural en esa época íbamos sin norte, no habíamos estudiado nada, ni sabíamos nada. Éramos empíricos.

Esto es importante porque es un fenómeno que, a pesar de que hemos avanzado en gestión cultural y formación, se sigue dando. Y se da porque forma parte intrínseca de la naturaleza de la cultura en nuestras sociedades. Hay personas que un día deciden que quieren dedicarse a la cultura, por algo que va más unido a la persona y a los derechos culturales de las personas.

Digo esto porque, como éramos los más viejos, por generación espontánea, acabamos siendo también los formadores de los más jóvenes. Hay una cuestión que se planteaba entonces y que se sigue planteando hoy en día y es si la gestión cultural es una profesión nueva. Si miramos los teatros griegos, vemos que la gestión cultural no es una profesión nueva, siempre toda comunidad ha tenido la gestión de su cultura, la gestión de la vida cultural.

Pero sí es verdad que en el siglo XX hay unos cambios de tendencia importantes que hacen que la gestión cultural se vaya profesionalizando en algunas partes y ganando en complejidad. Y esto hace que requiramos a personas capacitadas. Es decir, la vida cultural contemporánea necesita mano de obra especializada. Y no es posible solo funcionar por el voluntarismo, que también es una forma de participar en la vida cultural, desde la sociedad civil. Pero es necesaria una especialización.

Yo no creo que la gestión cultural sea una disciplina, aunque algunos compañeros míos de la academia así lo quieran. Yo pienso que se nutre de otras disciplinas. Yo siempre he defendido que tiene que haber una fuerte formación de base y que la gestión cultural sea una formación de posgrado. Que la gente estudie Derecho, Historia, Antropología, Teatro... lo que sea, y que luego, si quiere especializarse en gestión cultural, lo haga. Siempre he defendido esto, en contra de algunas tendencias –pocas- que han querido convertir la gestión cultural en una licenciatura de grado. Pero pienso que una persona de dieciocho años, lo primero que tiene que hacer es estructurar un poco su mente desde una disciplina que le ayude a ello, y luego ya se especializa. Pero bueno, este es un tema a debate.

Otra cosa es si podemos enseñar gestión cultural en las aulas o no. Yo estoy convencido de que no se puede enseñar. Pero sí se puede aprender. ¿Qué hace la formación organizada, formalizada? Pues muchas veces da claves, coordenadas, información... pero el proceso del que será un buen gestor cultural se hace en el taller, en el lugar de trabajo, en la práctica. Es decir, yo no tengo garantía, después de muchos años como formador, de que el mejor alumno de un Master en Gestión Cultural sea un buen gestor cultural. La gestión cultural es un movimiento complejo, en el que no hay una transmisión de otras cosas. Esto no significa que no deba haber formación. Sino que ésta tiene que tener por objetivo ofrecer las posibilidades para que el sujeto integre o se apropie de capacidades de acuerdo a su realidad y su contexto. Esto es muy importante porque el hacer muchos cursos de formación no significa que hayamos capacitado mucha mano de obra. Ahora bien, sin cursos de formación, no hay procesos de apropiación y circulación de la información, por lo tanto tenemos que saber valorar los procesos de formación. Finalmente, quien hace la apropiación es el individuo, el curso es una propuesta de una información sistematizada, pero es determinante el concepto de la capacidad, que no está garantizada en el proceso de formación. Y aquí hay un debate a tener en cuenta.

Lo más importante es que **la gestión cultural es la emergencia de un encargo social**. Por eso yo he contado mi anécdota personal. Lo que me pasó en el 79 fue que me encargaron socialmente, me dijeron: “Dedícate, sal de tu espacio como ciudadano y pasa a ser un profesional de la gestión”.

Este encargo social, en el 79 era: “Señores, hagan lo que sea, pero hemos de consolidar la democracia, hemos de evitar golpes de estado y hemos de recuperar la calle, el patrimonio, hemos de recuperar 40 años perdidos de nuestra historia y ponernos al nivel de nuestros socios europeos”. Teníamos ese encargo social pero no las competencias técnicas precisas para ese encargo, aunque sí muchas ilusiones.

¿Por qué este encargo social?

La primera vez que se incorpora la cultura como política pública en España fue a partir del 78. En otros países europeos fue antes. En Francia, fue a partir de la Segunda Guerra Mundial, de los 50, cuando se crea el Ministerio de Cultura. Pero en España fue en el 79. Y este encargo tenía una etiqueta clara que tenemos que reivindicar: era una iniciativa local, de proximidad, no era una iniciativa nacional no era una iniciativa de crear una cultura nacional (estructura del estado nación – s. XIX, que utiliza la cultura para legitimar una cuestión política del estado- nación). Este es un tema fundamental porque nos da las claves de lo que ha sucedido en la degradación, en nuestro país, en estos 40 años de democracia, del desplazamiento o desaparición de esa etiqueta local como pilar básico de ese encargo social para garantizar a los ciudadanos su derecho de participar en la vida cultural.

Una advertencia: hablamos de un encargo social que, en el 79, en España, emanaba desde lo local, desde abajo. El ministerio de cultura español, que se creó antes del 78, casi no ha cambiado de estructura hasta hoy. Las direcciones generales son prácticamente las mismas que en los 70. ¿Por qué no ha cambiado? Porque sigue anclado en un modelo... Últimamente se están poniendo grandes dificultades a que lo local sea el motor de ese derecho a la participación. Y esto va a ser un gran conflicto, porque donde se ejercen verdaderamente los derechos culturales es a nivel local. La mayoría de las necesidades culturales de los ciudadanos son locales y algunas globales, pero no nacionales.

Cerramos el paréntesis y volvemos al 79. Aparecen las políticas públicas. Ya no era el caso del príncipe que nos da cultura al pueblo, o una élite ilustrada que decía “vamos a dar cultura al pueblo”, que secuestraban la cultura para ellos y la daban al pueblo, sino que aparece como un derecho y una política pública más. Y aún estamos en ese debate. Pero la aparición de las políticas públicas generó un encargo social con un incremento de contratación de personal para gestionar la cultura. Pilar Casas realizó una tesis doctoral en la que concluyó que más de 10.000 puestos de trabajo fueron creados entre los 80 y el 90 en España. Y el encargo social era una expresión: necesitamos gente para gestionar la cultura (como se necesitaba gente para gestionar el medio ambiente, el turismo u otras áreas). Ya no podía ser todo sociedad civil y filantropía. Y se planteaba un debate que aún persiste: ¿cuáles son los servicios mínimos que una sociedad democrática debe dar en cultura a sus ciudadanos? Un tema de mínimos. Y otra cuestión fundamental: una política cultural se define por qué irá en lógica de mercado y qué irá en lógica de interés general. Y los intermedios. Si todo va en lógica de mercado, las artes escénicas perderían una gran parte del sector, porque no siguen una lógica de mercado sino una lógica de interés general. Éste es el gran debate democrático de este momento.

Otra cuestión importante de este encargo: la cultura siempre tiene una exigencia, aunque sea la cultura más modesta del mundo, que busca la excelencia y la calidad. Y cuando no se ha buscado esa exigencia de calidad, si se les ofrece a una comunidad (cualquiera que sea) la posibilidad de incrementarla, lo hará. Si le das la oportunidad de grabar su música en un cd, lo hará; si le das la posibilidad de actuar en un lugar con un buen sonido, lo hará... Este espíritu de excelencia y calidad en la sociedad contemporánea requiere de competencias técnicas en la cultura. Si yo quiero que se me escuche bien en esta ponencia, requiero de un micro que me amplifique, una pantalla, un ordenador... y una persona que sepa

montar eso. Cuando encuentro esa posibilidad profesional, me empodero de calidad y excelencia. Y me siento satisfecho en mi ejercicio de expresión. Si soy un profesional, esto ya se convierte en una exigencia: si la gente ha pagado una entrada, se merece una calidad.

Este encargo social es que yo ya quiero hacerlo mejor. Los primeros años que trabajé en el Ayuntamiento de Girona (trabajé allí trece años), a un grupo de teatro si le dabas la posibilidad de actuar, en el año 79, en la plaza con cuatro tablonos y dos bombillas, lo hacían. Porque estaban ansiosos de salir a la calle, ansiosos de actuar, ansiosos de mostrar lo que habían trabajado cuando habían estado censurados. Al cabo del tiempo, comenzaban a decir... "bien, está genial pero... ponnos un escenario bueno". Todas estas exigencias, que requerían a través de ese encargo social, mostraban que no valía solo ya con la buena voluntad. ¡Tanto daño que ha hecho la buena voluntad en la cultura, el voluntarismo mal entendido, el complejo de todo vale!

Así pues, si yo quiero conservar bien el patrimonio histórico, si quiero conservar bien unos incunables, necesito un nivel de humedad, un control... yo no puedo permitirme hoy que se me pudra en el archivo histórico porque técnicamente nadie sepa que tiene que poner un humidificador. En los años 70 y en los años 80, se ha perdido patrimonio por no tener esa capacidad técnica.

Por tanto, este encargo social genera una profesionalización.

Hay dos fenómenos a que son históricos pero que aún están presentes. El que dice "todo vale en cultura" y que eso sea así genera la idea de que "la cultura pueda gestionarse desde la ignorancia". Miren la realidad... el más tonto para la Consejería de Cultura o ... y es que de alguna manera impera hoy: "¿A ti te gusta la cultura?" "Sí". "Pues tú para gestor cultural". Cuando algo así es inimaginable en la gestión de la Sanidad. En cultura es posible que el amigo del alcalde construya un puente y se hunda. Que se haga un encargo de un edificio y que no sirva para lo que tiene que servir. Esto viene de los antecedentes del complejo del príncipe o de las élites. A ver, ustedes saben que un buen dramaturgo no tiene por qué ser un buen director de teatro. A veces coincide, pero *per se*, no tiene por qué coincidir. Ser un buen músico no te da la competencia para ser un buen director de auditorio... pero esto aún está en la mentalidad. A algunos les gusta porque les interesa el poder. Y se meten en responsabilidades que no corresponden a su nivel de competencia.

Por estas razones aparece la demanda de formación especializada.

Y en este contexto, te encuentras con que a veces enseñas economía a alguien que lleva gestionando economía de un teatro de un municipio desde hace diez años. Pero, cuando hacen un curso, lo que hacen es ordenar su propia práctica. Lo que han aprendido de forma empírica, lo tienen que aprender de una manera diferente. Es probable que alguno de ustedes hayan vivido esta situación.

Este encargo social se caracteriza en la gestión de la cultura porque es un encargo social dinámico. Cambia permanentemente. Si la gestión cultural no va cambiando sus formas de gestión de acuerdo con el nuevo encargo social que le viene encima debido a una serie de variables, va a tener problemas. Uno de los grandes problemas en la actualidad quizás es ese, el encargo social ha cambiado y no

podemos seguir gestionando la cultura con los parámetros del encargo social de los 80. No me estoy refiriendo solamente a la economía. Por lo tanto, este encargo social va evolucionando. ¿Cómo podemos desarrollar nuevas competencias? De acuerdo a las requeridas por el encargo social contemporáneo y el que creemos que será en el futuro. La cultura mira mucho al pasado y mira muy poco al futuro. A veces la cultura mira tanto al pasado que no vive la contemporaneidad y no es capaz de imaginar el futuro siquiera, cuando es uno de sus vectores fundamentales. Afirmaciones como “siempre se ha hecho así”, “esto ha estado funcionando bien”... Pero, gestores culturales, han de rectificar posiciones. Miren al futuro. Piensen en innovación. Han de pensar en el futuro del teatro. Hay investigaciones sobre ese futuro –muy pocas-, pero las hay. Y es que el sector cultural tiene esa dificultad. Por eso, hemos de corregir posiciones en la contemporaneidad y en el futuro, con todo el respeto a la memoria y al pasado, que es fundamental para saber quiénes somos y de dónde venimos. Cuando la gestión cultural contemporánea está decantada al pasado, aparece un problema que se ve hasta en las concepciones de nuestros representantes políticos. A lo largo de la historia hay que ver las grandes dificultades para aceptar novedades tecnológicas, de géneros...

Es importante diferenciar formación de base o especializada, permanente o continuada, pero también dos tipos de formación diferente:

- La formación para la adaptabilidad del mercado o nuevos escenarios.
- La formación transversal ya no solo Artes Escénicas, sino también social, equilibrio territorial, educacional.... Porque el problema de una hiperespecialización es que no permite la movilidad. Hay que combinar la especialidad con la adaptabilidad. Así, se necesitan perfiles mucho más amplios, así que debe haber un esfuerzo por adquirir competencias genéricas. Todo ello redundando en la adaptabilidad del profesional.

Hoy en día, en un proyecto de gestión cultural en teatro, la dirección artística, la dirección gerencial y la de comunicación son imprescindibles, así que eso ya genera un staff porque no pueden hacerse por una sola persona. Esta idea de trabajo en equipo, dirección compartida, que no está muy al uso, es una necesidad del sector, a veces sin jerarquía.

¿Cómo funciona el cine? A partir de una idea. Un guión y a partir de aquí se crean toda una serie de funciones complementarias que generan todo un organigrama y consiguen así que al final salga. Igual que en el teatro. Si hay una buena alianza entre el creador, el productor y el comunicador, la jerarquía podría ignorarse. Al final, la gestión cultural lo que hace es la mediación entre esta obra y esta idea y su llegada al público.

Otro elemento a tener en cuenta es que la gestión de la cultura es muy intensiva en complejidad. Edgar Morin: la palabra complejidad no es una palabra-solución, sino que es una palabra-problema; de alguna manera cada situación requiere una respuesta *ad hoc*, para cada momento. No tenemos respuestas tipificadas previamente. No tenemos el mismo protocolo para dos obras de teatro diferentes, porque hay lo que se llama el “efecto personalidad”, que es muy importante. En un auditorio, la personalidad del intérprete varía el trato.

En el antiguo Liceo, el señor Busquets, el antiguo gerente antes de que se quemara, tenía unas fichas que venían de finales del siglo XIX, con el nombre de todas las sopranos en las que anotaba sus gustos y sus manías. Había, por ejemplo, sopranos a las que no les podía decir que tenían una suplente, porque entonces no salían a escena. Y así una larga lista de peculiaridades. Y él decía: “Yo hago de psicólogo, a cada persona hay que tratarle de una manera”. Este efecto personalidad es más difícil cuando hablamos socialmente, porque la complejidad es que no hay respuestas hechas previamente; tenemos técnicas y herramientas, pero cómo vamos a usarlas, va a ser una respuesta *ad hoc*. Y cuando Morin habla de la complejidad, dice que para entender y trabajar en complejidad, lo más importante es tener la competencia de contextualizar: situar la acción en el contexto. Esto el mundo del teatro lo hace permanentemente.

Esto significa que no se pueden sacar leyes maestras, por eso las leyes en cultura fracasan casi todas. Porque la única ley que servirá para teatro sería la ley de protección al creador del teatro. En este sentido, hay un libro precioso de un sociólogo francés que se llama Michel Crozier, “No se cambia la sociedad por decreto”.

La sociedad no se cambia por leyes, tenemos un ejemplo de los cuarenta años de democracia aquí. Tenemos algunos ejemplos de las leyes más preciosas del mundo, pero no se aplican. ¿Se dan cuenta de la poca legislación que tiene la cultura en España? ¿Por qué? ¿A qué responde que no se haya desarrollado por ley en España en cuarenta años el artículo de la Constitución que afirma que el estado tiene la obligación de establecer un sistema de comunicación cultural entre las comunidades autónomas? Y usa el concepto jurídico de “comunicación cultural”. ¿Cómo es que no se ha convertido en una ley orgánica para fomentar la comunicación cultural entre las comunidades en España? ¿Hay base legal? Claro, la Constitución, tanto que la defienden los que la defienden... Se trata de un artículo muy bueno y muy bien redactado pero no es sólo que no se haya desarrollado en forma de ley, es que ni siquiera se cita en ningún documento del Ministerio de Cultura, ningún estatuto de autonomía... Por lo tanto, esta necesidad de contextualizar es un tema muy importante a tener en cuenta y, por lo tanto, tendríamos que fomentar este ejercicio de contextualización.

¿Qué entendemos por contexto? Entendemos por contexto el territorio, los funcionamientos sociales y la vida cultural. Y hablamos de vida cultural y no de cultura, porque la cultura es una construcción disciplinar y lo que es un derecho fundamental es el derecho a disfrutar de la vida cultural.

Fíjense que en la Declaración de Derechos Humanos del 48 no sale la palabra “cultura”, se dice “la protección a la vida cultural”. ¿Por qué en el 48 los legisladores no querían poner la palabra “cultura”? Hago una reflexión: porque la cultura se había convertido en una herramienta de barbarie en la primera mitad del siglo XX. Y quizá lo va a ser en la actualidad. Como dice Walter Benjamin: “La cultura no está exenta de barbarie”.

Hemos de decir que los ciudadanos organizan la vida cultural para responder a sus necesidades.

Cuando hablamos de gestores culturales, no estamos hablando de todas las profesiones de la cultura. Hay algunos estudios sobre las profesiones de la cultura que son bastante importantes. La clasificación nacional de actividades profesionales ha reconocido hace un año, un año y medio, el epígrafe “gestión cultural” y esto es muy importante, porque ustedes pueden poner “gestor cultural” de la misma manera que se puede poner “abogado”. Pero las profesiones de la cultura es una cosa mucho más amplia que va desde profesiones más directas y más indirectas. Y esto es un tema a tener en cuenta porque, para cierta gestión de la cultura, necesito otros profesionales que trabajen para mí: técnicos, etcétera, que pueden ser gestores culturales o pueden no serlo, y dedicarse a especializarse en determinadas ramas.

Lo que se ha hecho en los últimos años en España ha sido estructurar un poco el campo profesional y buscar el reconocimiento social. Era bastante penoso que un gestor cultural, cuando tenía que buscar su epígrafe en actividades económicas y tenía que poner peluquería o librería o cualquier cosa... Y esto por fin se ha reconocido y aunque es una cuestión formal, permitirá estadísticas de cuánta gente está trabajando en gestión cultural, una cifra que hasta ahora era muy difícil de averiguar. Pero, además, esta profesión está en evolución. Ahora tenemos un primer nivel de articulación que es el general: gestor cultural; y luego se pueden sumar nuevas categorías. La gestión cultural es un campo muy multidisciplinar que se nutre de diversas disciplinas: antropología, economía, derecho... que se nutren entre sí y, de alguna manera, lo que caracteriza a la gestión cultural es esta riqueza de procedencias e interferencias entre saberes y conceptos diversos. Por eso decía al principio que para mí la gestión cultural no es una disciplina.

Muchas veces se ha hecho, en la investigación en la academia, un trabajo muy poco acorde con la realidad. Para hablar de públicos hay que hablar de sociología, pero los sociólogos de las universidades no hablan de públicos. No les aportan a ustedes el trabajo de la sociología para que ustedes puedan profundizar en esta materia. Y es porque estas disciplinas a veces se han alejado de la realidad. La gestión cultural requiere atraer gente de estas disciplinas para aportar conocimiento a ciertos problemas técnicos que tienen que tener en cuenta.

Para terminar, me gustaría hablar de la cuestión de las competencias. Creo que hay algunas nuevas competencias que incorporar a las clásicas. En este nuevo contexto, en este nuevo encargo social, en esta nueva realidad en la que estamos inmersos donde no se considera ya que la cultura deba depender del Estado, sino que es un sector económico que tiene una parte de público y una parte privada, encontramos una serie de nuevas herramientas:

- Competencia para el trabajo en sostenibilidad. Es complicada de definir, pero es fundamental. La cultura no sabe tratar el concepto de sostenibilidad cultural, no solo la económica. Es importante, porque si después de unos avances un proyecto no es sostenible... y es que la cultura es un conjunto de aceptaciones y rechazos. Los rechazos no tienen por qué ser malos. A veces lo que la sociedad rechaza de la cultura es bueno, pensemos en autores que en su época no fueron reconocidos, por ejemplo. Pero en cultura hay mucha intervención en la que habrá éxitos y fracasos. En este caso, es discutible la afirmación de que el fracaso es malo y el éxito es bueno. En cultura lo que es

bueno o lo que es malo no está tan claro. La gestión de la cultura es la gestión de la opinabilidad, porque hay una parte de sensibilidad, emocional, que no se puede controlar. La sostenibilidad es ese concepto de saber que vamos a dejar la cultura mejor para las nuevas generaciones, que se va a poder mantener, que voy a dejar el registro de cómo yo en este momento estoy haciendo la cultura para las nuevas generaciones. ¿Qué competencias para trabajar en sostenibilidad? Y también para trabajar la sostenibilidad a niveles más concretos: reducción de consumos, el equilibrio (a veces me invitan a dar una charla de media hora a Sao Paulo y yo respondo: “el CO2 que yo consumo para ir a Sao Paulo no me interesa”)...

- Competencias para contextualizar la gestión a nivel global y local, que son los dos grandes niveles que hoy en día están en trance.
- La tercera competencia es un área que últimamente a mí me está interesando a partir de una conversación con un director de empresa que me dice lo que ha mejorado el nivel empresarial a través de estudios y análisis del sistema de producción. ¿Tenemos nosotros un sistema de evaluación de ahorro de gastos? ¿De productividad? Estudios serios con cálculos que digan “aquí podemos reducir esto”. La palabra productividad en artes escénicas es compleja, por eso no la uso, pero sí es aplicable a los sistemas de producción. Estudios del proceso de la producción se realizan en todos los sectores (edición, cine, televisión...) porque permiten tener una visión mucho más ajustada de la necesidad de financiación.
- Competencia para la gestión cultural en red, en distancia y en virtualidad. Cada vez la gestión cultural en red no es solo los *emails* que nos enviamos, sino trabajos de producción a distancia y otras formas de gestión económica. Se tiene que saber razonar bien la cuestión económica, ni puede ir todo en lógica de mercado todo, ni todo en lógica de “papá estado me lo paga todo”. Entre estos dos puntos, ¿qué hay? Hay que aplicar la creatividad también en este sentido.

Pienso que estos son los encargos que está haciendo la sociedad hoy en día a la gestión cultural. Aparte de otra dimensión política, en lo referido a la poca atención que merece la cultura en el campo de las políticas públicas. Hemos fracasado. Pensaba que cuando tuviéramos estudios de la aportación de la cultura al PIB el problema de la financiación de la cultura se resolvería, que serviría para una mayor inversión pública. Aun defendiendo con estudios a los gobiernos de nuestra aportación al PIB es superior al de la agricultura, siguen dando más subvención a una oveja que a una obra de teatro. En Cataluña, las ayudas a la cultura no llegan al 2%, del PIB, pero la agricultura está en el 4-5%.

Hay que asumir el fracaso y el gran reto que tenemos delante: generar un cambio de mentalidad que erradique la visión de que la cultura es un lujo, que es superflua y que se puede prescindir de ella. Porque la aportación de datos parece no servir en este sector, datos objetivos, estudios bastante serios. Por lo tanto, aquí hay un problema cultural, de mentalidad. Y esto, quizás, requerirá cambios muy profundos en el futuro, porque está clarísimo que las estructuras que tenemos hoy en día en la institucionalidad de la cultura, en general están obsoletas y han de

cambiar. Tenemos que pensar en cómo deben cambiar, porque no podemos cambiar nada, si no tenemos recambio. Y el problema es que no tenemos recambio.

Por otro lado, hay otro sector de la cultura que es capaz de mantenerse en el siglo XXI, cuando hablamos de industrias culturales diciendo que la cultura es un gasto superfluo y que se puede reducir porque no es importante. Hoy en día muchos políticos han afirmado esto. Yo he escuchado a alcaldes decir: “¿Yo, para qué voy a invertir en una biblioteca, si no me va a dar nunca dinero”. Claro que no va a generar dinero, porque es interés general.

Por ejemplo, en Barcelona, todo se mide en función del impacto turístico. Pero, ¿a mí qué me importa el impacto turístico y económico? Se habla de los campeonatos o las ferias que aportan tantos millones... pero, ¿en qué repercute en la vida de la ciudad? Lo que puedo decir yo, que he nacido en Barcelona, es que desde hace dos años no voy a pasear por Las Ramblas porque un espacio público que forma parte de mi vida, ha sido vendido al mercado.

El tema de la ciudadanía cultural va a ser fundamental. Y la gestión cultural va a tener su papel importante en este debate. Porque la gestión cultural tiene la obligación, en su práctica, de defender la parte de la cultura que no defiende nadie, que es la parte de la cultura defiende el interés general. Esto muchas veces se hace con muy pocos recursos y con muy pocos medios, pero que se mantiene. El día que se pierda esto, lo local podría perder vida, porque si no hay una vida cultural rica, la gente formada, creativa emigrará. Y, por lo tanto, puede producir procesos de emigración de talento, de pérdida de talento de las ciudades debido a que la vida cultural es pobre. La gestión cultural tendrá que tener mucha atención en trabajar bien en garantizar la participación en la vida cultural. Porque es la función social el momento contemporáneo la ha dado. Hemos de recuperar la idea de que los ciudadanos tienen derechos culturales, no una concesión del príncipe. Y este es el gran reto de la gestión cultural del futuro.

CONVERGENCIA CON EUROPA. LAS FORMACIONES CLAVE

1. Presentación_ Proyecto Europeo CREA.M *Creative blended mentoring for cultural managers*. **Amaia Makua**, investigadora del Instituto de Estudios de Ocio, Universidad de Deusto.

El proyecto del cual os quiero hablar en primer lugar es el Proyecto CREA.M, que es un acrónimo para designar *Creative blended mentoring for cultural managers*, un proyecto en el que se trabajó una metodología semipresencial de *mentoring* para potenciar el potencial de las personas que trataban de introducirse en el sector cultural.

Como resultado del proyecto, hemos creado una herramienta creativa e interesante que, si alguien está interesado, está en pdf y disponible en internet.

Éste es un proyecto europeo que surge dentro del contexto de la UE. En la UE, siempre que se lanza un proyecto tiene una mentalidad bastante pragmática, bastante dirigida al mercado. Esa es mi impresión. Luego hay que darle la vuelta y atender al interés general. En estos años de crisis se ha visto que había una laguna grande entre las necesidades del mercado laboral del sector cultural y las competencias que tenían los gestores, especialmente en aquellas competencias que se adquirían en los entornos educativos. Quizás esto en una situación no de crisis, podría no haber tenido tanto impacto, pero dado que la crisis está siendo tan larga y dura, surge la alarma con el desempleo en el sector cultural y se constata que tradicionalmente no ha habido una inversión importante para potenciar el trabajo en la cultura. Así surge este proyecto. Para potenciar aquellas competencias que son especialmente importantes para acceder al sector.

En este contexto, se trató de implicar a distintos países y a distintas partes interesadas, no solo a las personas que quieren acceder como profesionales, sino aquellas que están en situación más consolidada y que deben seleccionar a los candidatos, personas que se acababan de incorporar al sector y personas que tenían una posición más senior, que tenían cinco o más años de experiencia. La idea era crear un consorcio de conocimiento a nivel europeo para mirar la realidad desde puntos de vista más amplios.

Este es un programa apoyado por el Leonardo da Vinci de la UE, que trata de fomentar la formación permanente de los profesionales europeos. Los *partners* son de Italia, España, Bélgica, Finlandia, Francia, Reino Unido y República Checa.

El impacto pretendido es llegar a 500 gestores culturales. Los aquí presentes sois parte de ese impacto pretendido. Este proyecto se cerró en noviembre de 2013, pero de esta manera lo difundimos y animamos a la gente a que adopte la formación continuada a través de metodologías más informales, como es el *mentoring*.

Otra cuestión a destacar del proyecto es que se genera una plataforma para trabajar a nivel europeo, que ahora, por haber acabado el proyecto, está un poco dormida, pero lo interesante ha sido la combinación establecida entre los gestores con mayor experiencia y aquellos que intentan acceder al mercado laboral. Esa cooperación ha sido muy positiva.

¿Cuál es el objetivo del proyecto CREA.M? Desarrollar y testar una especie de kit de *mentoring*, que se basa en una investigación previa sobre las competencias necesarias en el sector cultural, de manera exploratoria y muy genérica. La finalidad última y muy pragmática es impulsar el empleo y el emprendimiento dentro del sector.

El proyecto estaba especialmente dirigido a quien esté en dificultades para encontrar un empleo estable. Y trata de que “la capacidad que tenemos de ser enseñados es limitada; la capacidad que tenemos de aprender desde la experiencia es ilimitada”. Esa es la filosofía de este proyecto y del proyecto ADESTE del que hablaremos luego. Por ello, es importante tener en cuenta no solo el aprendizaje formal (grado, posgrado, talleres, conferencias...), sino también el informal. Esto es importante porque este proyecto tiene como referencia el marco europeo de cualificaciones, marco común europeo que valora los resultados del aprendizaje en términos de conocimiento, habilidades y competencias, y no tanto los modos de enseñanza.

¿Cuáles son los retos del proyecto?

- Poner el *mentoring* en el centro de este proyecto como una metodología del desarrollo personal de los profesionales de la cultura.
- Desarrollar la conciencia de necesidad de mayor proactividad y emprendimiento en este sector y, de esta forma, generar un cambio en el desarrollo de políticas – a nivel local, nacional, UE-, que de pie a futuras investigaciones y que sirva como lobby para generar fondos.

El proyecto tiene tres fases:

I – Investigación exploratoria – Cien entrevistas en total en los distintos países a profesionales para hacer un mapa de competencias.

II – Desarrollo del *mentoring* kit en función de estas competencias detectadas.

III – Conclusiones de validación de su funcionamiento.

Las competencias. **¿Qué nos hace diferentes?** De la investigación se dedujo que:

- Dada la diversidad de entornos, hicimos entrevistas que dieron resultados totalmente cualitativos. No queríamos comparativas sino generar relatos para entender lo que sucedía en cada país. El objetivo no era comparar lo que se valora en cada país, sino generar relatos que nos permitieran comprender mejor lo que sucede en cada territorio.
- En España: vimos que había dos maneras de realizar en los procesos de selección: grandes empresas –publicas- suelen tener su departamento de

recursos humanos, donde reciben muchos cvs en los que las calificaciones sirven de filtro para ir desechando. Tienen mucho peso destrezas y experiencia. Mientras que en las pequeñas empresas, la selección es de manera directa. Muchas veces no es abierto el proceso, sino que tiran de contactos.

- Conclusión importante: la educación formal (licenciatura + postgrado) se da por supuesta y no es lo que determina el acceso al puesto de trabajo. La entrevista es una prueba de fuego a la que no se va suficientemente preparado. Importancia de las prácticas para candidatos y para las propias organizaciones. Importancia de las entrevistas. Percepción general de que hay una experiencia previa cuando llegas a la entrevista. Te pueden testar desde tu conocimiento de la realidad del sector, hasta tu implicación personal y la coherencia de lo que dices con lo que realmente haces.

En España, cuando te presentas a un proceso de selección no te dan *feedback* sobre lo que has hecho mal cuando eres rechazado, entonces no tienes ninguna oportunidad de aprender. En países como Gran Bretaña no es así. También se llegó a la conclusión de que la actitud emprendedora solo despierta tras varios fracasos.

Otra cuestión reseñable, y quizás es debida a lo que se mencionaba antes de que no hay un grado en gestión cultural o en estudios culturales, y es que la búsqueda suele ser bastante indiscriminada, todo el mundo se presenta a todo. Y esto tiene que ver con ¿Qué quieres hacer en la vida, realmente? ¿Dónde te quieres posicionar en el sector cultural? ¿Para qué sirves? ¿Has hecho un análisis de competencias, apetencias y de dónde te ves en un medio plazo? Estas son preguntas que faltan.

Como comentaba antes, tomamos como referencia el marco europeo de cualificaciones, en el que se habla de conocimientos, destrezas y competencias en términos de resultados de aprendizaje. El conocimiento sería el resultado de la asimilación de la información gracias al aprendizaje, tanto teórico como práctico. La destreza sería esa habilidad para aplicar esos conocimientos y utilizar técnicas para realizar tareas, resolver problemas, tanto cognitivas como prácticas. Y las competencias serían esa capacidad para utilizar conocimientos y destrezas en situaciones reales de estudio o de la vida. Situaciones que controlamos de una manera responsable y autónoma. Y a esta división añadimos, en el proyecto CREAM, el concepto de las actitudes, “lo que llevamos en la mochila”, es decir, todos esos atributos con los cuales nacemos y que se suelen manifestar de una forma constante en nuestra vida. Si eres una persona empática, generosa.... Creemos que esta parte es muy importante y que sí que puede determinar el acceso a un puesto de trabajo.

¿Qué buscan los empleadores?

Se busca un equilibrio entre conocimientos, habilidades, competencias y atributos. Las cualificaciones se dan por supuestas, pero tienen un impacto limitado a la hora de conseguir un empleo. Respecto a la forma de adquirir estos conocimientos y

resultados de aprendizaje, hay tres formas: una es la formal, que sería la previa a la entrada al mercado laboral; la no formal, a través de cursos; y la informal, que no está institucionalizada, es menos estructurada, menos organizada, y puede ocurrir en cualquier lado. Yo recuerdo en una de las entrevistas que hicimos, una persona que había vivido en una familia con un negocio familiar, había aprendido muchísimo lo que es el esfuerzo, la capacidad de sacrificio... Una persona que viaja, aprende muchísimo. Bueno, son este tipo de formas de aprendizaje.

Desde aquí, hemos de reflexionar desde los ámbitos más formales, sobre las lagunas que existen. Y hemos detectado:

- Poca practicidad, a veces, de los estudios.
- Poca fomento de la actividad emprendedora, de la autonomía.
- Que a veces nos centramos demasiado en contenidos culturales en vez de en procesos de cómo funciona la cultura.

Sobre los atributos, los más valorados han sido: pasión (el más identificado), disciplina, vocación, proactividad, respeto, sensibilidad, pensamiento crítico, responsabilidad, empatía, asertividad, coherencia, interés por la organización... que al final son cosas que están muy interconectadas. Pero quedémonos con que la pasión fue el atributo más mencionado.

Sobre las habilidades: se hablaba de las capacidades sociales, técnicas, idiomas (en plural, no solo un idioma extranjero aparte de la lengua materna), destrezas comunicativas, orientación al servicio.

Se han detectado algunas carencias en el perfil profesional: la falta de actitud emprendedora, falta de conciencia sobre el propio perfil (no sólo los formativos), poca conexión con el mercado laboral, la poca proactividad en la búsqueda de empleo, la falta de visión sobre adónde quiero ir, gestión de contactos, amigos y experiencia.

Hemos observado también, sobre todo en mandos de responsabilidad, se requieren competencias técnicas y artísticas, y cuando hay una persona con una vocación claramente artística en un puesto técnico puede generar bastante desmotivación.

Luego también, que el sector cultural muy grande y desconocido. Es decir, queremos ocupar posiciones en el sector cultural, sin conocerlo. Así mismo, hay una falta de transparencia general en procesos de selección en España fundamentalmente.

Fase II – Mentoring creativo

Viendo en nuestro análisis que esta parte de los atributos y cualidades personales son una gran ventaja competitiva, creemos *mentoring* puede potenciar los atributos innatos.

Nuestro consenso a la hora de definir el *mentoring* ha sido: una relación uno a uno, entre mentor, mentora de gran experiencia con un mentorado que quiere reflexionar acerca de su carrera profesional, acerca de hacia dónde va y autoevaluar sus competencias, qué áreas de desarrollo tiene, actualizarse y motivarse. No son procesos de terapia psicológica, sino metodologías en las que la principal metodología es una escucha muy activa.

La persona que hace las funciones de mentor tiene que apoyar el desarrollo del mentorado, promover una actitud atenta, interesada y potenciar habilidades y su talento. Y el mentorado lo que tiene que hacer es responsabilizarse y comprometerse hacia su propio desarrollo y aprendizaje.

Lo que nunca hay que hacer en este tipo de procesos es dar instrucciones de qué hacer o ser un Pepito grillo. Tampoco hay que hacer que las cosas ocurran o buscar, porque las respuestas están en esa persona. Y, por supuesto, no hay que buscar oportunidades de empleo, sino que son las personas las que tienen que buscarse la vida.

Este proceso se plantea en tres fases:

1. Firmar un contrato real de confidencialidad. Es muy importante en estas situaciones generar ese ambiente de seguridad porque si el mentorado no se abre, no hay posibilidad de avanzar. Confianza, diseño de alianza y de proceso. Este proceso se vincula al análisis que hicimos de competencias y a una serie de objetivos concretos.
2. Se planificaron entre cinco y diez reuniones presenciales y cinco reuniones *on line*. Cada una de las sesiones trabajaba un objetivo, con una serie de herramientas y con una serie de deberes que te permiten crecer. El *mentoring* no es solo una reflexión sino que también te lleva a la acción.
3. Cierre que permitía varias posibilidades: seguir el *mentoring* de manera informal o se cierra con un encuentro de conclusiones.

¿Cuáles son los resultados más potentes de este piloto?

Lo primero, una mayor conciencia del propio perfil y de cómo incorporarse en este proceso de búsqueda y mejora en el sector. En segundo lugar, la importancia de que, cuando te metes en un proceso así, abrirte, ser muy honesto y estar dispuesto a compartir. Es una relación en la que no solo gana el mentorado, sino que también gana el mentor, y que te ayuda a salir de la zona de confort.

Sí que hubo finalmente una percepción general de desarrollo personal y profesional e incluso algún caso concreto en el que este proceso le permitió al participante incorporarse a una nueva posición.

Ya, para terminar, simplemente preguntaros si os hacéis este tipo de preguntas: ¿Quién soy? ¿Qué hay de especial en mí? ¿Dónde estoy? ¿Dónde me gustaría estar? Son preguntas que dejamos de lado porque el día a día nos come, pero que son, en todo caso, importantes.

Este proyecto enlaza, de alguna manera, con ADESTE, el que viene a contaros ahora Javier. Enlaza porque es un proyecto en el que varios de los socios coincidimos en ambos proyectos y parte de la metodología se ha arrastrado, es decir, esa filosofía de trabajar también en lo que se llaman las competencias blandas, las partes más personales.

Presentación_ Proyecto Europeo ADESTE. Audience DEveloper: Skills and Training in Europe. Javier Zurita, Office and Administration Manager, Audience Agency, London.

AMAIA MAKUA: ADESTE es un proyecto en curso. Se inició en a finales del 2013 y finaliza en abril del 2016 con una conferencia en España. Es el acrónimo de *Audience DEveloper: skills and training in Europe*. Es un programa nuevamente vinculado al Programa Leonardo Da Vinci de la UE.

¿Cuáles son los objetivos?

El punto del que se parte es el de diseñar y certificar un nuevo perfil profesional estándar en el campo del arte y de la cultura en Europa, y que sería el desarrollador o desarrolladora de audiencias.

Tratamos de testar, a nivel de los socios que componen el proyecto, este tipo de metodologías que son innovadoras: *mentoring*, *action learning* (trabajo entre iguales)... y el objeto es trabajar en línea con las necesidades que emergen de la crisis: necesitamos captar público, si no, morimos. En este sentido, la UE entiende que es una necesidad a nivel global por lo que hay que pensar en ¿qué puede ayudar a mejorar los resultados? Y esta sí que es una perspectiva evidentemente de mercado. Dentro de ADESTE sabemos que ha de incluirse el interés general y no solo esa prevalencia de la perspectiva de mercado.

¿Quiénes son los socios en este proyecto? Pues The Audience Agency, la Fundación Fitzcarraldo, ENCATC, Universidad de Deusto, Goldsmiths, meltingPro, Center for Kunst & Interkultur, VSMU de Bratislava. También tenemos la visión de terceros países que, en este caso, han aportado visión distinta, sobre todo el socio de La India y el de Los Ángeles (Estados Unidos).

¿De dónde partimos?

El desarrollo de audiencias...

- Es un modo de pensar, un enfoque.
- Estrategia con un conjunto de herramientas.
- Ha de ser transversal a otra la organización.
- Integrarse en la visión de la organización.
- Centrarse no únicamente en aspecto cuantitativo, sino en aspectos cualitativos, como la mejora de las experiencias culturales.
- Ser un mandato para cada una de las personas que pertenecen a la organización (pensar en cómo desarrollar audiencias)
- No únicamente desarrollar un perfil profesional, sino desarrollar y transformar a la organización en su conjunto.
- Desarrollar una serie de conocimientos, destrezas y competencias.

Actividades del proyecto, que se han dividido en paquetes de trabajo:

Primer paquete de investigación. Hemos hecho una identificación de quiénes son los expertos en la UE y ver qué itinerarios formativos existían, es decir, cómo se estaba abordando este tema desde los ámbitos de educación. Como resultado hay un informe de investigación en el que nos hemos apoyado para definir el perfil y las necesidades formativas en el desarrollo de audiencias. Este trabajo se ha liderado desde la Universidad de Deusto. Como resultado, hay dos informes disponibles en la página web oficial del proyecto, uno sobre las necesidades formativas y las necesidades del mercado laboral en torno al desarrollo de audiencias y otro sobre el mapa de conocimientos, competencias, destrezas y atributos que serían necesarias para desarrollar esta función.

El diseño de la formación piloto ha sido diseñado por The Audience Agency, en el que se ha diseñado basándose en todo lo anterior un modelo formativo innovador en desarrollo de audiencias y ahora lo que estamos haciendo es justamente testar ese programa formativo piloto en los distintos países.

Luego pasaremos a la fase de validación.

JAVIER ZURITA: Quiero hablar un poco de lo que hace la Audience Agency. Es una organización sin ánimo de lucro que ayuda a otras organizaciones culturales en Reino Unido a entender, estudiar y desarrollar las audiencias. Ofrece servicios de consultoría y facilitación de investigación y de inteligencia, entendida en el sentido inglés del término *intelligence*, que implica conocimiento mas experiencia. Los procesos normalmente de desarrollo de audiencias que ha tenido The Audience Agency siempre han partido de lo local a lo nacional, volviendo luego a lo local y ahora se incorpora a la ecuación la sección internacional. Es decir, local – nacional – internacional, para volver a lo nacional y luego a lo local. Se trabaja con datos nacionales e internacionales, pero con esa sensibilidad local.

The audience agency nace de la unión de la red de agencias regionales de desarrollo de audiencias. En su momento había agencias de desarrollo de audiencias por toda Inglaterra y por los recortes en subvenciones y la falta de recursos, finalmente terminaron fundiéndose en una. Esa fusión nos ha generado una fortaleza para trabajar a nivel nacional con datos nacionales, pero sin olvidar la regionalidad.

La visión de The Audience Agency es la de un sector reforzado que sitúa a las audiencias en el corazón de la estrategia. La misión es aportar conocimiento para transformar la relación entre los espacios culturales y sus audiencias. Todo ello, basado en el trabajo cooperativo. El modelo, dar y recibir. Qué doy yo al sector y qué recibo del sector. Por eso tenemos servicios de información gratuitos, formación a medida, y se trabaja en un trabajo de consultoría, por ejemplo, para una obra para un teatro local que no tiene más recursos para pagar la comunicación, hasta macroproyectos como The Audience Founder, que supone compartir los datos de audiencia de más de 500 organizaciones en un almacén de

datos y empezar a explotar los datos para conseguir desde perfiles personalizados por códigos postales, hasta saber hacia donde dirigir tu programación.

Es una actividad dirigida a cubrir la necesidad de los públicos existentes y potenciales y a desarrollar las actuaciones de las instituciones con la audiencia. Combina programas de marketing, programación, atención al cliente y distribución. Todo esto bajo la premisa de que nosotros trabajamos desde un proceso organizacional, es muy importante dejarlo claro.

El objetivo es relacionar a las instituciones con sus audiencias equilibrando el fin social, la sostenibilidad económica y las ambiciones creativas. El desarrollo de audiencias, para nosotros significa establecer esas relaciones; como consecuencia, probablemente tu número de asistentes y de espectadores va a aumentar. Y esto es una consecuencia, no el fin último.

El desarrollo de audiencias siempre ha de ser una actividad que debe ser planeada. Es importantísimo que la declaración estratégica tenga relación con las audiencias. Si tú diseñas tu plan estratégico (con su visión, misión y objetivos) teniendo en cuenta desde la raíz a las audiencias y luego te dejas guiar por eso, probablemente vas a tener casi hecho el trabajo de desarrollo de audiencias a lo largo del camino. Como he dicho antes, esto supone el equilibrio entre el encargo social, la sostenibilidad económica y ambición artística y afecta a toda la organización. No hay un departamento de desarrollo de audiencias estanco. Tiene que ser que toda la organización esté implicada. Habla acerca de las audiencias existentes y de las posibles. Porque el desarrollo de audiencias no es solo captar nuevos públicos o como se llamaba antes en España “creación de públicos”, que parece que tienes una varita y haces aparecer al público. Sino que habla también de relaciones a largo plazo, de establecer relaciones a largo público con la audiencia que tienes a tu alcance, con el impacto social que tú tienes en tu área de actuación.

Así pues, la genialidad está en conseguir ese equilibrio, porque el dinero que me genera el desarrollo de audiencias –si lo consigo-, me aporta libertad y me ayuda a conseguir que la organización continúe; el valor público y el encargo social son viables y mis ambiciones artísticas también.

Y ahora vamos a ver cómo toda esta filosofía se relaciona con el proyecto ADESTE. Una de las conclusiones de la investigación, que ha generado mucho debate, fue que el desarrollador de audiencias como tal, no existe. No hay una persona que le da a la máquina y salen churros de personas. El desarrollo de audiencias es un proceso y responde a las necesidades de los públicos. Para esto, necesitas dos tipos de competencias: formación (técnicas o específicas) y generales (atributos, carácter...). En inglés esta distinción está muy clara: cuando hablamos de *hard* y *soft skills*, como hablar del *hardware* y del *software*. El *hardware* solo no puede hacer nada y el *software* tampoco, pero juntos sí pueden hacer muchas cosas y que el programa funcione.

Ejemplos de competencias específicas en la práctica del desarrollo de audiencias: marketing, investigación, uso de datos de la investigación y las evidencias, comunicación, consultoría, gestión de proyectos, participación de tus audiencias...

Las *soft skills*: liderazgo, personales... es esta idea de que tú eres un agente de cambio, que las personas a cargo del desarrollo de audiencias son agentes de cambio, necesitas tener fuentes en tu propia organización y en otras, negociación, persuasión...

Estos dos elementos son los que han vertebrado el enfoque didáctico y metodológico de ADESTE, es decir, la idea es crear tu propio plan de desarrollo de audiencias con el soporte técnico y profesional que necesites y, como decía al principio, colaborando con colegas en red que te van a ayudar a ponerlo en práctica, y aprender haciendo. Yo aprendí a nadar porque mi tío me lanzó al agua. Casi me ahogo, pero salí nadando. ADESTE lo que pretende es hacer un lanzamiento al agua asistido. No te vamos a lanzar al mar, vamos a acompañarte hasta donde ya no se hace pie, para que puedas seguir tú solo.

La metodología consiste en una introducción intensiva acerca del desarrollo de audiencia, formación en *action learning*, que es algo que en Inglaterra se utiliza bastante y es esta idea de aprender con la acción. Aprender con la acción implica tener también soporte y *feedback* durante esa acción. Los grupos de *action learning* van a trabajar en red, van a juntarse y explicarse unos a otros cómo consiguen los objetivos. Es un planteamiento de trabajo en sesiones grupales orientadas por unas preguntas, de forma que la persona y el grupo va redescubriendo qué hacer y cómo hacer para solucionar sus problemas.

En cada país se propone un seguimiento de un plan de desarrollo, los grupos disponen de recursos *on line* y del soporte de tu grupo de *action learning*, con el que te vas reuniendo y planteando los problemas en la implementación del plan de desarrollo de audiencias, y el grupo te va ayudando a solucionar. En el piloto hemos formado a los formadores que han ido a cada uno de los países y se ha tratado no sólo de ejecutar un programa didáctico, sino que han tenido tiempo de reflexión, de vivir la experiencia que supone estar en un grupo de *action learning*, han preparado las lecturas y han trabajado dentro de un entorno real. El programa piloto se ha basado en experiencias reales.

El marco teórico es muy sencillo, se parte de la visión, del análisis, estrategias que se plantean, objetivos, acción y revisión.

AMAIA MAKUA: como se nos acaba el tiempo, os remito sin más a los informes que os he comentado antes, están abiertos y los podéis encontrar en la página web del proyecto ADESTES.

En el tema del perfil de desarrollo de audiencias, en el campo de desarrollo de competencias, descubrimos que son tan amplias las competencias que están implícitas en esta función que sería algo imposible de asumir por una persona. Entonces, éstas se deben entender como algo a incorporar dentro de la estrategia de la organización, como un documento que tiene que servir de guía, porque lógicamente no todas las organizaciones van a tener las mismas necesidades y los contextos son totalmente diferentes. No es lo mismo una organización en Gran Bretaña, que una organización aquí. De hecho, nosotros ya estamos poniendo en marcha el piloto en Bilbao y nos hemos dado de bruces con la realidad. La parte de

análisis de los datos con el que construyes ese mapa de acciones, nos hemos encontrado con el drama que ya sabíamos que nos íbamos a encontrar: muchas organizaciones españolas no disponen de esos datos. No es como en Gran Bretaña, que tienen sistemas de captación de datos; aquí no tenemos y sin embargo es la piedra base sobre la que construir los objetivos, las estrategias, las acciones... entonces, estamos adaptándonos cada uno de los países con nuestra realidad.

Me gustaría también señalar que el documento sobre competencias está muy acorde con el desarrollo del curso, porque está estructurado por fases, es decir, ¿qué competencias son necesarias a la hora de analizar el desarrollo de audiencias? ¿Cuáles son necesarias a la hora de diseñar y planificar? Etcétera, etcétera...

Lo que ya tenemos claro son una serie de prerrequisitos para este perfil. Y es muy importante que la persona que lidera este desarrollo de audiencias debe conocer muy bien su propia organización y además tiene que ser una persona especialmente dispuesta, abierta... conectada con el exterior, porque hay que tender muchos puentes. Y sí que hemos visto también que, como mínimo, tiene que ser una persona con una experiencia mínima de cinco años.

Todos estos informes y recursos se pueden consultar *on line* en www.adesteproject.eu/resources.

JAVIER ZURITA: Quería simplemente mencionar que el problema de falta de datos que menciona Amaia, el grupo de *action learning*, de manera global, va a intentar poner solución a esta falta de datos. Y van a reflexionar sobre si no se tienen esos datos, ¿qué se puede hacer? ¿Cómo se pueden conseguir? Probablemente habrá que diseñar una encuesta sencilla, quizás se puedan sacar datos de otras partes de la organización... Probablemente el grupo de *action learning* podrá dar soluciones; seguramente todo el grupo descubrirá cuál es la solución.

AMAIA MAKUA: Querría dar una pequeña explicación. Un grupo de *action learning* surge de la mano de una persona muy experimentada que se dio cuenta de que cuando daba cursos a profesionales, éstos cabeceaban, miraban al techo, se mostraban muy pasivos. Pero cuando iban al bar y se ponían a hablar entre ellos es cuando empezaban a mostrarse activos y a intercambiar y aprender. Basándose en esta experiencia, se organizan preguntas abiertas entre iguales, esa es la idea de intercambio. Es decir, “bueno, hoy me toca a mí presentar un tema –que se ha negociado previamente- y que me preocupa dentro del plan de desarrollo de audiencias. Por ejemplo, no sé cómo implantar el programa de desarrollo de audiencias en mi organización por la cultura organizacional, por la división departamental que tenemos o por lo que sea”. El resto del grupo de *action learning*, que siempre son las mismas personas, un grupo de entre seis y ocho, van a hacerle preguntas y van a hacerle de espejo y van a hacer que esta persona llegue a su respuesta. No se trata de dar consejos, sino que es la persona la que llega a las conclusiones y la que se lleva una serie de acciones concretas que implementar y de las cuáles tendrá que rendir cuentas en la siguiente reunión, que será en torno a

un mes después. Este tipo de metodologías son las que reivindicamos dentro de estos proyectos, porque creemos que realmente son potentes y funcionan. Ya veremos qué opinan las personas que lo están testando, pero pensamos que es una metodología muy potente.

JAVIER ZURITA: Y sirve precisamente para aprender esas habilidades que es difícil de aprender porque no las puedes leer... no puedes leer cómo vas a negociar con tu alcalde o tu político de turno, que te está fastidiando. No puedes aprender una estrategia genérica de cómo hacer eso leyéndolo, tienes que vivirlo. Se trata de una experiencia para la resolución de problemas a través de la experiencia y de tus compañeros que te enseñan qué caminos tú ya tienes planteados y cómo descubrirlos.

Mesa Redonda_ Análisis de la realidad en España. Mesa de contraste entre profesionales de la formación y de la gestión cultural. Debate abierto.

Modera: **Carlos Morán**, miembro de la Comisión de Formación de La Red. Participan: **Alfons Martinell; Javier Zurita; Amaia Makua; Gianula Kanelos**, coordinadora del programa de prácticas y desarrollo profesional del Máster de Gestión Cultural Música, Teatro y Danza del Instituto Complutense de Ciencias Musicales de la Universidad Complutense de Madrid; **Elisa Damiani**, profesora del Master de Gestión Cultural de la Universidad Carlos III y directora de operaciones y marketing de Seat Advisor España; **Mateo Feijoo**, gestor cultural y comisario freelance; **Mar Ávila**, gestora cultural en el Aula de las Artes de la Universidad Carlos III de Madrid.

CARLOS MORÁN: Como comentaba Alfons, la mayoría de nosotros trabajamos en una situación compleja que hunde sus raíces en los finales de la década de los 70. Muchos también, como él contaba a través de la anécdota de cómo aprendió a nadar, nos ha pasado igual, nos han lanzado al mar y así hemos ido aprendiendo, sin una dinámica de formación estándar, reglada... y la formación es algo que ha venido después. Y es una reclamación que todos hacemos. En este contexto, lanzo dos preguntas a la mesa: ¿Cómo resolvemos que haya estas lagunas en una formación reglada específica y en la acreditación de las competencias para el desarrollo de estos puestos especializados en gestión cultural? ¿Creéis que es posible hoy en día entrar en este sector sin una formación genérica y especializada? Y quienes estáis en universidades y en relación con esta situación, ¿vuestras apuestas sobre qué se basan? ¿Es necesario buscar una formación reglada?

ALFONS MARTINELL (AM): Yo he hablado mucho. Sobre la primera cuestión, aclarando, hemos de diferenciar en formación lo que es la acreditación y el oficio. Yo les digo a mis alumnos en la universidad: "Aquí os vamos a dar un carné de conducir pero no sois conductores profesionales". Por tanto, la formación básica universitaria permite dar una acreditación, que es fundamental para el reconocimiento social de la profesión, pero no resuelve los problemas de la profesionalización, ni del empleo ni del mercado de trabajo. Es decir, con solo acreditación no es suficiente, pero sí que es importante. Si ponemos el ejemplo en medicina, una persona que termina los seis años de medicina ni es médico ni opera ni es especialista hasta que hace el MIR. Son funciones que necesitan una alta intensidad de prácticas. Considero que la universidad tendría que tener

prácticums muy intensivos y de larga duración. Creo que podría haber una formación de grado genérica a nivel profesional. Esto tiene dificultades porque se forman muy jóvenes cuando empiezan la universidad y es bueno que se organicen de otra forma. Siempre he defendido más una formación de posgrado o práctica, sobre el terreno: alternancias entre formación y estancias, como sucede en Francia.

Es muy importante incorporar asignaturas de gestión cultural en otras carreras que para personas que se quieran orientar hacia ésta, puedan incorporar información en ese sentido. Y estoy totalmente de acuerdo en que hay otro tipo de aprendizaje, que se hace sobre el terreno, en la práctica y que es complementario. Uno ayuda a un cierto reconocimiento social. Y luego hay un tema importante que es la responsabilidad social que el profesional debe de dar. Se habla muy poco de esto. Hay dos temas sobre los que se habla muy poco: la deontología y responsabilidad social en la gestión cultural, que se tendrían que dar. Muchos casos de crítica han sido casos de deontología. Y la responsabilidad es que si alguien destroza un teatro porque lo hace muy mal, se le pueden pedir responsabilidades. Si uno no tiene una acreditación puede decir: "yo no lo sabía". Por lo tanto, lo que representa la acreditación y el reconocimiento de la profesión es también la responsabilidad y esto puede incidir en el mercado de trabajo. Por ejemplo, exigimos que tenga estudios en gestión cultural para que no cause destrozos, como exigimos que un médico tenga estudios en medicina para entrar en un quirófano. Y eso que las cosas han avanzado bastante, porque ahora ya se escucha el término de gestor cultural, hace veinte años no existía. Luego está la selección y yo creo que también hay un tema bastante preocupante en el campo de la cultura, que es la falta de la valoración de la meritocracia. Un currículum no vale nada si no tienes buenas amistades. Eso es falta de transparencia. No es un mal de la gestión cultural, sino de todo el país. Por lo tanto aquí hay temas que exigen soluciones.

AMAIA MAKUA: Hablando desde a universidad. Yo creo que es difícil entrar en la universidad sin una formación especializada. Entonces, sí es necesaria. ¿Qué debemos ofrecer desde los posgrados? Yo siempre les digo a mis alumnos: "Vale, haces el master y ahora te pido que pienses en el día de después del master". Nosotros en los másteres podemos ofrecer puertas y claves, que cada uno decidirá abrir y aprovechar en mayor o menor medida. Hay gente que hace un master y luego vuelve a hacer lo mismo. El tema de las prácticas es fundamental (aprender haciendo), el *networking*. Aparte, y creo que no se ha mencionado, pienso que la universidad puede incrementar la capacidad de investigación y aportar investigación al sector. Luego hay una especie de tensión. Por una parte, la duración de los másteres, ¿qué nos piden? Nos piden másteres exprés para poder incorporarse al mercado laboral, lo que significa un master en un año. Y hay que darles prácticas con enjundia. Así que las alargamos al máximo, pueden hacerlas hasta noviembre. Así que sí que tratamos de adaptarnos, pero a veces nos supone un reto complicado de asumir.

Y se me ha ocurrido también, en referencia al debate sobre si debería o no existir un grado sobre gestión cultural, yo creo que el tema de la multidisciplinaridad, esa diversidad de perfiles que te encuentras para seleccionar alumnos para un master

es muy interesante y representa la vida real. En Deusto, ahora ofrecemos a los estudiantes de grado el acceso, como asignaturas optativas, a asignaturas que se imparten en programas sobre ocio, cultura, gestión cultural... que tienen como filosofía disfrutar aprendiendo y aprender disfrutando. Y pienso que ésa puede ser una buena vía para que una persona que está estudiando ingeniería informática, de repente pueda conocer de primera mano este tipo de áreas y pueda, de pronto, sentir que le encanta la cultura y aunar los dos mundos. A mí me parece muy enriquecedor el hecho de la multidisciplinaridad.

GIANULA KANELOS: Yo represento al Master en Gestión Cultural de Música, Teatro y Danza, que es un título propio. Llevamos 23 años formando gente en estas especialidades y también transversalmente. Estoy muy de acuerdo con lo que ha dicho Amaia. Pero quiero matizar cómo nosotros hemos ido dando respuesta a estas incógnitas que están en el aire sobre la formación. Somos un master que dura dos años. Las clases son los viernes y sábados. Esto nos ha dado una ventaja a nosotros y a los profesionales porque tenemos una forma de poder trabajar con el mundo académico y con el mundo profesional del sector con experiencia. Y también hay una apuesta muy grande con el área de prácticas y desarrollo profesional. Un acompañamiento y una tutoría con respecto al mercado de trabajo. El primer día, se le pregunta al alumno qué quiere hacer en cinco años. Una visión. Hay mucha misión, pero poca visión y tener claro esto es una de las partes necesarias para el éxito al introducirte en el mercado laboral. Y esas competencias, que se habla de las competencias blandas, de esa pasión, del deseo... del pensamiento, en definitiva, de que un gestor tiene que ser creativo y tener una transversalidad absoluta. Ha sido importante para nosotros cómo ha ido evolucionando. Es decir, la capacidad que tenemos que tener nosotros de investigar y de ir pensando tanto en el presente y en el futuro. Los alumnos no tienen una limitación de prácticas y las pueden empezar cuando quieran; hay un mínimo pero no un máximo. Nos hemos dado cuenta de que en este mundo es importante también el carácter proactivo de nuestros alumnos. ¿Quieres hacer gestión? Tienes que ser capaz de autogestionarte. En las dos últimas promociones ya la gente se plantea hacer sus propias empresas; es decir, con la externalización de los servicios ven otro tipo de necesidades. Para nosotros, la relación con la realidad a través de la prácticas es fundamental, sin perder el contacto con la investigación, por supuesto. Los alumnos tienen que hacer una tesina, una investigación aplicada. Aplicada también a lo que ellos quieren hacer, a cómo se van a proyectar.

Nuestro máximo capital son nuestros ex alumnos, que son los primeros que nos validan. Es un pilar fundamental que nos pone en esta tesitura. Creo que Alfons dijo algo importante con respecto a lo local y al compromiso social. Nosotros ahora detectamos en el territorio la importancia de todo lo que tiene que ver con los servicios de proximidad con la ciudadanía; por mucha globalización que haya, hay cada vez más necesidades de lo local.

ELISA DOMINIANI: Soy profesora de Redes Sociales del Master de Gestión Cultural de la Carlos III. Cuando yo lo hice, no existía ese modulo de comunicación digital. A

raíz de las prácticas que hice trabajando en marketing digital, análisis de datos para el desarrollo de audiencias, etc. y ese campo me empezó a gustar. Casualidades de la vida, luego me llamaron de ese master para que impartiera esta asignatura. Desde mi experiencia, que es por un lado como profesora (gestión de redes sociales de datos) y como profesional en el desarrollo de audiencias, yo os diría que en mi área, hay muy poca formación y que encima es un área que está permanentemente cambiando e innovando. Pienso que se ha incluido tarde dentro de las necesidades de formación. Y además, exige estar al tanto de los avances en el mundo anglosajón para poder aplicar las nuevas técnicas. Pero también es cierto es que yo no tenía formación digital, lo he ido aprendiendo a través de trabajar en ello porque me ha ido gustando y he sido autodidacta. Entré en un teatro de prácticas y me destinaron a llevar las redes sociales y me di cuenta de que no era solo cuestión de tener “me gustas” y tener seguidores, sino que también se podía hacer desarrollo de un público digital. Creo que justo para el área en el que yo trabajo, transversalidad y multidisciplinaridad son cualidades muy importantes. Cuando lo haces para cultura es muy distinto que cuando lo haces para consumo porque tienes otros factores de medición, por así decirlo. La formación, desde mi punto de vista, ha ido muy por detrás del desarrollo profesional. Hace dos años nadie hablaba de *big data*, ni de *Google analytics*... y no hay tiempo para que todo esto se vaya introduciendo, entonces lo que creo que hay que hacer es una labor todavía de conseguir que poco a poco esta área vaya impregnando al sector y hay que formar a la gente. Yo creo en los equipos multidisciplinarios. Pienso que si bien el gestor tiene que tener una visión global, también tiene que trabajar en equipo, porque si no es imposible, es decir, la persona que lleva lo digital es mucho, lo presencial ha de llevarlo otro. La figura de gestor debe saber de todo pero debe saber gestionar un equipo delegando. Es decir, la clave es localizar quién tiene madera de líder, y que sea el líder del equipo, quién tiene un perfil más digital... porque considero que necesitas a la gente para que el proyecto avance.

MATEO FEIJOO: Yo no me considero un gestor cultural, pero necesito a gestores culturales a mi lado como facilitadores para poder desarrollar mi trabajo. He tenido que desempeñar muchas veces labores de gestión porque creo que el sistema aquí lo exige cuando estas dirigiendo una estructura o un festival, pero he intentado que sean las menores posibles porque creo que mi trabajo es más válido como comisario o como curador artístico. Dentro del tema que planteáis, me parece que lo importante es definir las funciones de un gestor cultural. Pienso que es una de las asignaturas pendientes. Curiosamente, aunque no soy un gestor cultural, he impartido clases en diversos másteres de gestión cultural y siempre me encuentro con algo que me parece peligroso y es que muchas veces se transmite la idea de que un gestor cultural es director artístico de un espacio o es la persona idónea para desempeñar ese cargo en un festival, centro social... Yo creo que no. Creo que un gestor cultural es la persona que tiene que estar de la mano, apoyando, facilitando, consiguiendo las relaciones con el entorno, con lo más cercano, con lo social para que ese director artístico de ese espacio pueda desarrollar realmente la labor artística y creativa.

También creo que el gran problema es que la cultura en España esta muy anclada en el pasado y creo que intentamos analizar los problemas que tenemos hoy a

partir de fórmulas del pasado muchas de ellas ya resueltas en el pasado. Y eso es un problema porque creo que a la práctica cultural contemporánea le cuesta mucho analizar o hablar de teatro, música, danza... realmente, por mi personalidad, por mi interés, me muevo en terrenos mucho más interdisciplinarios y puedo conjugar ahora el flamenco con una instalación sonora y el resultado puede ser muy bueno... pero para hacer eso sí que necesito buenos gestores a mi lado que me faciliten las dinámicas con lo político, lo económico, lo social, el entorno para que pueda desarrollar mi proyecto artístico.

En este sentido, yo siempre digo ¿Cuáles son las apuestas reales de esta actividad artística contemporánea vinculada a la cultura y sus relaciones con la sociedad, la historia y la cultura más emergente que nos rodea? Y ¿cómo descodificar esas producciones que a veces son incomprensibles? Y eso tiene que ver mucho con la formación. Aquí hablamos de la formación de los gestores, pero para mí algo muy importante es ¿qué pasa con la formación de nuestros niños y jóvenes? ¿Qué pasa en los colegios? ¿Cuáles son las asignaturas? ¿Cómo se abordan asignaturas como la música, como el teatro, como la danza, como las artes plásticas? ¿Cuáles son las lecturas obligatorias en las clases de literatura? He vivido una experiencia últimamente, en un trabajo que he hecho como comisario en Bilbao y he desarrollado un proyecto que era embrionario de algo que podría desarrollarse en el futuro que era la relación entre bertsolaris y *slam poetry*. He hecho un ciclo de *slam poetry* y he dicho, “para que esto funcione, lo primero es que tienen que venir los *slams* tres semanas antes a dar clases en los institutos y trabajar con los alumnos directamente. La primera lucha fue convencer a la estructura de que los talleres tienen que suceder en el colegio. No quiero que cuenten que entran veinte alumnos más al día porque el taller se da fuera del aula. Ese es el gran problema de este país: ¿Cómo cuantificamos cada persona que entra por la puerta? Y como decía Elisa, también es cliente el que pulsa un *like* o comenta un *post*. El problema es que no somos generalmente capaces de generar el diálogo adecuado con nuestros interlocutores para saber captarles y poder transmitirles lo que queremos.

Volviendo a la experiencia del *slam poetry*, fue alucinante. Los alumnos del taller eran chicos de 11 y 14 años. Yo asistí a las últimas clases en los diferentes grupos y lo que me sorprendió fue la capacidad de escritura de esos niños que aparentemente los profesores de lengua y literatura decían que iba a ser muy difícil porque no saben escribir y leen fatal y no les interesa nada. Mi reflexión fue otra. Y es que el gran problema que yo me encuentro es que para esos niños, su lectura obligada sigue siendo “El lazarillo de Tormes”.

En este sentido, quiero contar una anécdota. Yo, cuando llegué a España tenía doce años y recuerdo que uno de los primeros libros que leí fue “El lazarillo de Tormes” y me fascinó. Mi hijo tiene quince años y este año le obligaron a leerlo y me dijo que era una auténtica mierda. Y yo le dije que cómo podía decir eso. Y él me contestó que él juega a videojuegos en los que conduce helicópteros y mata tíos, “¿tú te crees que me voy a fascinar por un tío que le roba un bolso a un ciego? No me interesa lo más mínimo”.

Claro, me di cuenta de que es cierto, la realidad es muy diferente... Estamos totalmente anclados en el pasado.

Además, la crisis se ha llevado por delante algo muy importante, que son los lugares para experimentar, los lugares más abiertos y de riesgo han desaparecido. Quedan tres. Entonces, creo que tenemos que replantearnos muchas cosas. Yo he escuchado muchas veces: “Tenemos que programar lo que nuestros públicos nos piden”. España va muy por detrás de lo que se hace en otros países. Y ese no es el problema, porque puede ser una decisión política, cultural... el problema es que cuando estoy en foros o en el ministerio y yo les digo que tenemos que correr un poco más, y me dicen: “No, no, hay que ir paso a paso”. Y, claro, este paso a paso, como no demos un día un salto de longitud, nos va a dejar siempre detrás. Ese es el gran problema.

De lo que hemos hablado esta mañana, lo que sí me ha gustado es lo de la pasión. Yo uso otra palabra: deseo. Mi pensamiento en este estado de las cosas es que tenemos que pensar que eso de hacer obras, vender mi bolo, hacer una gira –y lo digo para las compañías-, esto se va a terminar, de aquí a nada. Los proyectos hoy tienen que suceder de otra forma. A mí lo que me interesa es la idea del artista, yo quiero trabajar con ese artista, tengo un deseo de artista, y quiero llevar a ese artista no a comprar su obra que a lo mejor no tiene nada que ver ni con mi entorno ni con mi estructura ni con la sociedad que me rodea, pero sí que me interesa el lenguaje, los elementos, las motivaciones de ese artista. Lo que quiero es trabajar con ese artista para desarrollar algo en común y en confrontación, en el sentido de diálogo, con el entorno al que yo le invito. Y ahí yo creo que las compañías sí que tienen que estar atentas porque el futuro va más hacia allí que al “yo me encierro en mi estudio, preparo mi obrita y ahora que me compren el bolo”. Eso ha podido subsistir gracias a las subvenciones. Pero eso se está modificando incluso en los países que todavía tienen dinero.

MAR ÁVILA: Carlos nos hablaba de un problema que hay que resolver relacionado con las acreditaciones y la realidad del sector, que está más basada en oficio que en acreditación. Creo que dentro de nuestro sector (en sentido amplio), para nosotros no es un problema. Me da la sensación de que siempre hemos convivido con esta falta de acreditaciones y nos movemos de otra manera. Sí es cierto fuera es un problema. Nosotros nos quedamos en el paro y nos vamos al INEM y nos preguntan que de qué nos queremos apuntar. A ver qué dices. Así que, efectivamente, sí es un problema.

En la presentación que hacía al arranque de las jornadas, yo dejaba caer que subyacía un interés político (en el sentido griego del término) por remover conciencias y comentarios y ver qué se puede hacer; porque efectivamente el salto de longitud hay que hacerlo. Convertirnos en un *lobby* de poder, que en otros sectores sí existe, sería genial para poder dar ese salto de longitud, para que nuestras profesiones sean reconocidas, para que no nos enfrentemos a problemas cotidianos, poder entrar de manera legal y transparente en diferentes lugares, a que se nos haga una entrevista de trabajo y sepamos qué decir, que podamos estudiar un master con total tranquilidad para completar nuestra formación. Es verdad que muchos master en este país dejan una pequeña porción de plazas para personas que pueden hacer una acreditación de su experiencia profesional aunque no tengan título. Pero no llegamos al modelo francés, que es maravilloso: personas

que no tenemos una titulación pero sí tenemos esa experiencia, podemos seguir ampliando formación y, además, conseguir una acreditación. Pero para conseguir eso la solución es trabajar en común.

JAVIER ZURITA: Contaré mi experiencia de cuando hice el Master de Gestión Cultural de Gianula. Lo hice por poder decir que “tengo un master, valido mis conocimientos” y quería también una validación ante el sector cultural. También porque necesitaba llenar un hueco de conocimientos que yo tenía. Pensaba que hacer el master iba a proporcionarme eso que yo andaba buscando. No solo conocimientos y validación, sino empezar tu red profesional con tu red de compañeros. Algo muy bueno de ese master era el pensamiento de ¿qué va a ser útil para la profesión? ¿Qué demanda la profesión? Eso es lo que tenemos que cubrir y lo que tenemos que demandar en los másteres de gestión cultural. Dentro de la gestión cultural, ¿cuántas profesiones hay? Es muy amplio y por eso necesitamos también una formación muy amplia.

Bien, yo hago todo eso y me voy a Reino Unido con todos mis títulos y resulta que nos les importa. Que a ellos les importa que sepas hacer el trabajo. Y les da igual también el sector del que vengas. En The Audience Agency, tuvimos una compañera que había trabajado como jefa de sección de un zoo. Y se la cogió porque tenía competencias específicas en gestión de proyectos. Y eso es lo que se buscaba en aquel momento. Si sabía, además, de cultura, fenomenal, pero se descartaron un gran número de personas que venían del sector porque no tenían esas competencias. Así que hay que pensar en las competencias que demandamos y en no ser un sector endogámico, quizá. Abriéndolo quizás a la idea no de que somos gestores culturales, sino las personas que trabajamos en el sector cultural... puede ser gente que trabaja en marketing, en investigación de mercados, en logística, por ejemplo, porque queremos organizar una macrogira y quizás en ese caso es más rentable un experto en logística que un gestor cultural como tal.

Por último contaros un par de experiencias de teatros en Londres que ya han hecho que sea su propia audiencia la que programe el espacio, intentando hacer que el creador que lo capitanea establezca un diálogo con su audiencia. La idea es definir qué tipo de programación hace falta aquí, porque quizás en un pueblo con población envejecida, pues no se les debe programar una *performance*.. ¿qué necesitan ellos? A lo mejor una *performance* de vez en cuando para ampliar sus gustos puede ser interesante, pero quizás disfruten más una verbena... porque son señores de 65 años. Hay que pensar en ellos y en quién establece el diálogo con mis audiencias.

DEBATE CON EL PÚBLICO:

MIGUEL ÁNGEL VARELA: Me han interesado mucho todas las intervenciones, pero me vais a permitir que hable de la de Mateo porque me han llegado al alma. Las dudas que plantea Mateo, llevo veinte años con ellas. No sé lo que soy, porque los periódicos me llaman director del Teatro Berdigum, los compañeros de distribución me llaman programador, otros técnico de cultura... pero al final es

cierto que soy el director artístico, gerente, director de comunicación del espacio y alguna cosa más. Porque los recursos que manejamos son lamentablemente muy escasos en cuanto a personal. Estoy de acuerdo con que tenemos que correr, pero el problema es que estamos corriendo hacia atrás, pero a una velocidad sorprendente. Mi perfil es el perfil medio de La Red Española de Teatros, son espacios grandes, pero todos hacemos de todo. Pero tenemos que darnos con un canto en los dientes porque hay gente que está mucho peor. Fui a un bolo en un pueblo de Galicia de 15.000 habitantes, en el que la compañía llegó a las 8 de la mañana, una persona del ayuntamiento le dio una llave y no volvieron a ver a nadie de ese ayuntamiento hasta la función. Eso es volver a la furgoneta, la cabra y los años 60.

ELENA CARRASCAL: Creo que Mateo ha abierto una veta aquí importante. Yo tengo una empresa de producción y distribución y nosotras trabajamos muy vinculadas a los artistas. Yo quiero hacer dos preguntas... ¿A qué aspira esa persona que se mete en el master de gestión cultural? ¿Sobre lo que dijo Mateo: quién es el artista? ¿Quien forma parte de ese concepto? El gestor cultural ¿por qué quiere trabajar con el artista que no pueda yo aportarle? ¿Qué valor tiene nuestra presencia como distribuidores, en el panorama de la gestión cultural?

PITIS: Yo voy a tocar un tema antiguo. La validación. ¿Sabes por qué se necesita la validación? Porque hay un enemigo común en este campo, que no es el político, sino el entrometido, que tiene un juguete que es un teatro y ese juguete no tiene normas... Si hubiera unas necesidades específicas para ese sitio, no se podría jugar tanto con ese espacio cultural. Por eso es fundamental que se haga una ley del teatro porque la cultura es el escaparate político de una ciudad, es el juguete de amiguetes... Ahí radica la necesidad de validación, de cualificación, ... me da igual el título que se dé, pero es la herramienta para proteger.

Segundo punto, los master. A las personas que trabajan en este ámbito no nos interesa demasiado, sino que debe ofrecerse a futuras generaciones que puedan caer en el mundo de la cultura de manera diferente a nosotros, que caímos así. A nosotros nos interesa una formación que dé soluciones a mis problemas, concretos y actualizados.

Lo último, una pregunta que os dejo: ¿es ético entrar en la recopilación de datos de nuestros clientes o hay que dejar al cliente que compre su entrada y haga lo que quiera?

ALFONS MARTINELL: Me parece fundamental separar gestión cultural y el trabajo artístico. El gestor cultural, no porque haga gestión cultural ya tiene conocimientos de gestión artística. Si no es posible contratar a un director artístico porque no es posible en la estructura, pues tendrás que hacer consultas a expertos del sector para que te asesoren de a qué comisario contrastar para realizar tal exposición. Después, asumes la responsabilidad y tomas la decisión de persona a la que encargas que diseñe un ciclo. Esto es importante y tiene que ver con la

deontología: no tomar decisiones en temas que tú no sabes. Y eso es fundamental en gestión cultural. Para eso necesitas aliados, críticos, artistas, investigadores... personas que saben de sus áreas. Esto mismo sería trasladable a los cargos políticos. Toda decisión artística tendría que desmembrarse de lo político de una manera radical. Las decisiones artísticas son artísticas y de riesgo, pueden ser impopulares... hay que separarlas radicalmente porque es uno de los problemas más graves que tiene la gestión cultural aquí. Yo estuve veinte años trabajando con el alcalde y cada año me decía, "¿cuándo me vas a traer a este artista?". Yo le decía, pues mientras me lo pidas, no. Pero además, es que yo no hago la programación. Yo consulto y otros me asesoran.

Una cosa de los masters, hemos de diferenciar los dos masters que hay aquí, que son títulos propios, de los masters oficiales Bolonia, que son un bodrio total porque en un año es imposible... un master son dos años y con un trabajo de reflexión final profundo. Esto de hacerlo en un año para ahorrar dinero a los alumnos es una estafa del sistema universitario. Ahora, los títulos propios están haciendo un buen trabajo porque pueden contratar a profesionales como profesores, cosa que los masters oficiales lo hacen con el personal de plantilla. Y esto requiere un debate profundo al respecto. Y en un año no se puede hacer un master de gestión cultural tal y como yo lo entiendo.

MATEO FEIJOO: Me gustaría también antes de responder o dar mi opinión, es cierto que se ha apuntado por la mañana desde la participación Alfons, uno de los problemas claves donde hay que establecer el análisis prioritario es que España nunca ha tenido un plan general de cultura, que es una de las grandes cuestiones. Lo primero que se transfirió a cada autonomía ha sido la cultura precisamente. Aparte, España durante todos estos años España ha sido un estado federal de la cultura. Ha sido totalmente regional, autonomista y en algunos casos, duramente localista. Pero pienso que eso es abrir otro debate.

Con respecto de lo que me decía Elena, cuando hablo del deseo del artista, hablo desde el concepto de la creación. Yo no tengo ningún problema, de hecho me parece maravilloso que haya interlocutores como tú que necesitan trabajar al lado del artista. Pero si yo no estoy comprando un producto terminado, en vez de tener que hablar contigo para convencer al artista de que se involucre en el proyecto, prefiero hablar directamente con él, o en todo caso con los dos a la vez. Yo quiero saber si al artista le interesa el proyecto. Luego, si nos ponemos de acuerdo, el gestor que esté a mi lado, ya hablará contigo y cerrará todas las cuestiones de los contratos, logística... etc. Yo, cuando hablo de dirigirme al artista, hablo del diseño del concepto artístico que necesito plantearle a él. Y entiendo, porque también lo he hecho, que tú que trabajas directamente con el artista, quieras venir a esas reuniones desde el principio porque para tú elaborar la producción final, tienes que estar al tanto de cómo se desarrolla artísticamente ese proyecto. O sea, que no es que no quiera dialogar contigo. Es más, y creo que aquí abro un nuevo debate, yo creo que uno de los grandes problemas de este país es que los artistas tengan que ser empresa para acceder a una subvención. A mí lo que me parecería lo lícito es tú, como empresa, a tus artistas les des de alta, etcétera, etcétera.

Un artista que con 23 años quiera realizar su obra, lo último de lo que debería tener que preocuparse es de tener que montar una empresa para poder generar un proyecto. Y en este país es lo primero en lo que tiene que pensar. Y es cierto que está empezando a suceder este modelo, pero nunca con la gente que está empezando. Hay otros modelos interesantes en los que inspirarnos, podríamos hablar del modelo francés o del inglés.

AMAIA MAKUA: Otro debate abierto si es la cuestión de los masters Bolonia, que estoy de acuerdo con Alfons en que tienen sus deficiencias, pero si es un master profesionalizante, sí puedes incorporar a profesionales. Sobre la formación, en este foro la que interesa es la formación informal. En el proyecto ADESTE, uno de los problemas que nos encontrábamos era el cómo vendíamos la herramienta del *action learning* a los profesionales. ¿Qué van a pensar de la metodología? ¿Vosotros estaríais dispuestos a meteros en un proceso de *coaching* grupal? Lo que quiero decir con esto es que no hay una cultura generalizada de este tipo de metodologías y yo pienso que es el camino.

ELISA DOMINIANI: Sobre la pregunta de para qué hacer un master; en mi caso, por ejemplo, acabé la carrera, siendo una situación mixta entre el plan antiguo y Bolonia, y el imperativo era que no se podía no hacer un master porque con la titulación que yo tenía no se podía hacer nada (ese era el mensaje que yo recibía). Yo me licencié en Historia, así que aún más complicada la salida profesional, así que me decidí a hacer el master que más me llamó la atención, que fue el de Gestión Cultural. Hoy en día tenemos ese problema, gente que acaba de salir de la carrera con 21 años y que se ha metido en un master en gestión cultural y no se ha planteado estas preguntas: ¿dónde quiero estar yo en cinco años? ¿qué quiero hacer? Quizás no saben muy bien qué es la gestión cultural. El primer día de clase pregunté por estas razones y una alumna me dijo: “Es que me gustan las exposiciones”. El problema es cómo está planteado hoy la formación en España. A nivel profesional, yo creo que las personas que tienen una experiencia profesional, les sirve para tener el título, pero los conocimientos ya los tenía y les sirvió para hacer mucho *networking*. En este sentido, para profesionales, yo entiendo más útil este tipo de formación de la que habla Amaia... grupos de trabajo, formación continua... Sobre los artistas (y esta es una opinión muy personal), yo nunca me he considerado gestora cultural, no me gusta ese término, prefiero definirme como mediadora o agente. Muchas veces mi trabajo consiste en entender lo que quiere el artista o el productor y transmitirlo al público. Y aquí entronco con el desarrollo de audiencias, que aparte de ser una misión global, muchas veces nuestro trabajo es conseguir que el público entienda lo que pasa en el proceso creativo. Muchas veces los artistas no saben vender su obra, o saben venderla pero no tienen tiempo para venderla más allá de un entorno profesional. Necesitan que haya alguien que haga que llegue al público, a la ciudadanía. Finalmente, todos queremos que las salas se llenen, las de teatro, las bibliotecas, archivos, los museos... Muchas veces nuestro trabajo es hacer esa mediación, todo lo que hay en producción que mucha gente no lo sabe, y ahí entronca con el desarrollo de audiencias, que es formar a la gente,

desde que son pequeños, en los colegios para que sepan ser público, porque el problema que tenemos es que no saben ser público.

Y, finalmente sobre lo que decía Piti, yo que trabajo en *ticketing* y en CMR, yo os digo que si tenéis datos, utilizadlos; de la forma que os parezca ética, pero utilizadlos. Sólo con datos podéis llegar a la gente, si no tenéis datos vais a estar a oscuras, entonces no vais a poder tener políticas de creación de públicos y de mantenimiento del contacto con el público.

JAVIER ZURITA: Algo que me parece clave y fundamental, es que el centro cultural no tiene que ser el chiringuito del político, no es el dueño. Nosotros tenemos que devolver la titularidad al ciudadano, que es el auténtico dueño. Nosotros, como gestores, tenemos que devolver esa propiedad al ciudadano, como audiencia, como público y como el que paga. Con respecto a usar los datos, la herramienta es neutra, cómo tu los usas, la convierte en ética o no. Necesitamos la formación que necesitamos, no las que nos imponen. Si en nuestro centro hay lagunas en marketing, pues habrá que formarse en marketing, si es en otra área, pues en otra...

GIANULA KANELOS: Yo estoy muy de acuerdo con Mateo, pero es muy difícil el necesario cambio de mentalidad de la propia gente que viene a estudiar un master porque cuando les preguntas qué quieren ser, afirman “dirigir un teatro”. No es tan fácil porque aquí hay un proceso de cambio de mentalidad... En nuestro master, como tiene dos años de duración, nosotros sí que hemos ido abriendo estos nuevos yacimientos de empleo, estas nuevas interconexiones. Pero es un proceso. Y creo que es importante lo que se ha dicho aquí, de esa contemporaneidad, ese trabajo en el presente, teniendo en cuenta el pasado, pero mirando al futuro.

Charla_ ¿Sabe usted lo que yo sé? Xavier Pons, jefe de Sala del Teatro Municipal de Maó; Vicente Briñas, ayudante técnico del Festival Internacional de Teatro Clásico de Almagro.

JORDI PLANAS (JP):

¿Cuántos de vosotros habéis perdido trabajando en el ordenador un documento porque no se había hecho un *backup*? ¿Cuántos lo perdisteis por segunda vez? ¿Estáis seguros de que queréis seguir una ponencia del aprendizaje desde la experiencia? Era una broma para ver si nos ahorrábamos la tortura a la que os voy a someter, pero ya veo que no nos queda más remedio. No quiero asustaros, tampoco, pero la verdad es que el tema es suficientemente complejo como para que nosotros a veces ni siquiera sabemos exactamente cómo va. Y como algo nuevo organizado por españoles al hilo de propuestas europeas, pues tenemos una ensalada interesantísima al hilo de todo esto.

Cuando hacemos clases nos va muy bien, porque si explicamos los protectores de luces, pues traemos uno a la mesa y lo abrimos... Pero, ¿cómo vamos a hablar de esto que no podemos traer a alguien y bidiseccionarle para que nos cuente cómo ha hecho su carrera? Para eso hemos traído a Xavier Pons y Vicente Briñas para que nos cuenten su trayectoria profesional. Creo que vamos a tener materia prima y nos vamos a sentir identificados. Hemos traído a una persona relacionada con la gestión cultural y Vicente que está en el mundo técnico.

XAVIER PONS (XP):

En 2001 reinauguran el Teatro Municipal en Mahón, en aquel entonces yo tenía veinte años. Pedían acomodadores y me apunte, aunque yo iba para geógrafo, pero me encantaba el teatro. Dos años después, me plantearon ser jefe de sala. A los cuatro años de haber empezado, me propusieron la plaza y me hicieron fijo como jefe de sala y llevando la comunicación... y hasta el día de hoy, que llevo catorce años, pues he hecho de todo. En los primeros años estaba en taquilla, oficina... con los años se fue afianzando mi labor en el departamento de comunicación y como jefe de sala. Durante este tiempo, entre gerencia y gerencia he ido siendo gerente en funciones, porque no había nadie que desempeñara este papel. Grosso modo, esa es mi trayectoria.

Esta forma de desarrollarme me ha permitido tener relación con todos los palos y establecer una relación con todos mis compañeros, conocer todo el funcionamiento interno... y eso lo considero una suerte. Pero los problemas que surgen de esto es que cada cuatro años me cambian de gestor. Si te ponen a un profesional, pues genial. Pero si te ponen a una persona sin experiencia, la cosa va peor. Si el que viene sabe, se da cuenta de que tú también sabes. Pero si no sabe y si sabes tú más,

pues quizás el problema crece. Y ahí radica, supongo, la necesidad de poder demostrar lo que uno ha ido aprendiendo durante todos estos años.

JP: A mí me preocupa una cosa, has sido un poco atrevido, ¿no? Con todo el cariño del mundo, pero...

XP: Creo que los teatros son un micromundo y cada uno tiene unas circunstancias particulares. El teatro principal somos 7 empleados mas la gerencia y tenemos cerca de 100 espectáculos al año y 900 butacas. Entonces, las circunstancias... Esto conlleva, con tan poco personal, que cuando hay una vacante o un área para el que no hay un empleado, te van pidiendo que te encargues tú. Tampoco lo buscas tú, pero si te gusta, pues acabas aceptando. Lógicamente, no cobro un sueldo por cada papel.

JP: Como dice mi jefe, hoy en día tener un sueldo ya basta. Es curioso que esa superación de atreverse uno a meterse en áreas que no controla... no es lo mismo el atrevimiento inconsciente que la progresión en la adquisición de competencias. Lo has podido hacer porque estamos en un teatro, pero ¿se podría hacer en un hospital? Por tanto, empezamos a ver que hay límites de actividades y de lo que podemos aprender. Y otras cosas que, aunque yo las pueda aprender, la sociedad no me dejará que las aprenda por la vía de la experiencia. ¿Eres capaz de hacerme una lista de lo que sabes hacer? ¿Y de lo que no?

XP: ... sí... ¿hablamos dentro del teatro, verdad?

JP: Pregunto esto porque es importante concretar que estamos hablando respecto de quién sí sé hacer qué y respecto de quién no sé hacer qué. Si te defines como gestor cultural, de ese perfil sabrás qué crucecitas puedes decir que sabes hacer.

XP: En primer lugar, no soy gestor cultural. No estoy reconocido como un gestor cultural. Estoy reconocido por la Asociación de Gestores Culturales de las Islas Baleares, que me han permitido formar parte. En mi contrato pone "encargado".

JP: Por ejemplo, si quieres irte ahora al teatro liceo de Barcelona. ¿Qué les contarás?

XP: Nada, que soy encargado.

JP: Fíjate el problema que tenemos que una persona que lleva catorce años trabajando, una persona que sabe, una persona que es capaz de hacer muchas cosas y que se las reconocen sus conocidos, sus pares, pero no puede acreditarlo ante una oposición de plazas. Y, sin embargo, en esa circunstancia de oposiciones, puedes encontrarte otra persona puede decir que tiene papel que dice que tiene un título. Con eso no se puede competir. Excepto que hagamos como Vicente, que ahora nos contará. Ese es el problema de la acreditación. ¿Cómo puedo demostrar ante otra persona lo que yo sé hacer? Cuando yo he hecho el recorrido tradicional de la formación, es fácil, porque la entidad que me ha formado, lo acredita. La acreditación vale lo que vale la entidad emisora.

VICENTE BRIÑAS: Yo no quiero dar las gracias a la organización por haberme invitado porque no me gusta hablar en público. Es ironía fina. Igual que Xavi, mi trayectoria es también curiosa, porque yo soy licenciado en Historia. Pero siempre he estado vinculado a la parte técnica del teatro porque llevo diecinueve años en el Festival de Almagro. Yo empecé como mozo de carga y descarga, hasta hoy, que estoy en la oficina técnica codo con codo con el director técnico. Debo decir que yo soy un privilegiado. Siempre he estado en primera división trabajando. Lo que me ha permitido una formación constante a la que sumar cursos de todo tipo. Y actualmente llevo también la Dirección Técnica de un teatro de la Universidad de Navarra. Es curioso que es un ámbito universitario, es la Universidad de Navarra, y ningún momento me pidieron título ni nada, sino que se basaron en la trayectoria que tenía.

Una vez que entras a trabajar en las artes escénicas, fui dejando la formación en Historia y, lógicamente tienes que seguir aprendiendo y avanzando. La formación te va viniendo exigida por el tiempo y las nuevas responsabilidades que vas adquiriendo.

Es verdad que no tengo una titulación específica. En el ámbito de la cultura cuando se recoge el epígrafe de en qué has trabajado, no hay ninguno concreto que te defina. No se ha parado nadie a intentar regular este tipo de cuestiones.

JP: Ambas son trayectorias de éxito, en el sentido de que se trata de profesionales que van adquiriendo conocimientos y responsabilidad. Uno iba para geógrafo otro para historiador. Ambos estaban transmitiendo unas claves: actitud activa ante esas posibilidades de aprendizaje, han demostrado tener una actitud proactiva. Como estamos en un sector pequeño, tenemos una ventaja o desventaja, porque Vicente dice que nadie le ha pedido nada, pero sí que hay un proceso de acreditación. Aquí funciona la coaptación (que no voy a entrar a valorar si es buena o mala) y significa que cuando se va a contratar a gente muchas veces se parte de la premisa "Tengo un amigo que sabe hacer...". ¿Quién te acredita? El amigo que te recomienda. La pregunta es ¿qué fiabilidad tiene eso? Si lo amplías al mundo del trabajo en general, donde la gente envía cvs, es muy importante que se pueda acreditar. Definir qué haces y que esa persona lo entienda y que esa descripción esté acreditada por una institución sería que lo legitime.

Ponencia_ El reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral. Jordi Planas, director de la Escuela Superior de Técnicas de las artes del Espectáculo (ESTAE) del Instituto del Teatro de la Diputación de Barcelona.

Con todo esto que hemos hablado hasta ahora, podemos decir que había dos enfoques: el normativo –lo que hacen los técnicos del INAEM, poniendo la normativa sobre la mesa-. Pero hemos preferido hacerlo más sobre el concepto de las cosas que sobre la legislación, aunque va a ser inevitable hacer en algún momento una referencia a la legislación. Y, sobre todo, lo que yo me planteo es hacer una exposición sobre los conceptos clave para que todo el mundo tenga claro qué representa esto, dónde vamos y por qué lo hacemos. Porque no se trata solo de “quiero un papel”. Hay que entender que es un proceso complejo y que cuando varios países ponen en marcha esta dinámica, por algo será.

¿DE QUÉ QUEREMOS HABLAR?

De que el diablo sabe más por viejo que por diablo, de que no vamos a hablar de nada nuevo. La experiencia da conocimiento. Pero hemos de justificar lo que vamos aprendiendo. Pero nos puede pasar algo parecido a esto:

“El hombre es el único animal que tropieza tres veces con la misma piedra”. Porque no todo el mundo aprende, no todo el mundo progresa, de la misma manera que no todo el mundo aprueba los exámenes, no todo el mundo estudia. Y esto es algo que con lo que me gustaría romper, que es la idea que se ha trasladado a la sociedad en anuncios como “Con tres años de experiencia, se te dará un título profesional”. Pues no, obviamente, no. Tres años de experiencia es el requisito para que te puedas presentar y luego veremos.

Por tanto, debo poder responder a la pregunta que hemos tratado antes de “¿Sabe usted que yo sé?” Para eso me interesa la acreditación, para decir a un tercero lo que yo sé. Y, exactamente, ¿yo qué sé? Y es que también me ayuda a saber lo que sé, lo que me falta por saber con respecto a un modelo que voy a necesitar para desarrollarme profesionalmente.

Está toda Europa pensando en cómo resolver:

- El reconocimiento de las competencias, su validación o acreditación. Pero, ¿qué reconocemos, validamos o acreditamos? Las competencias. Y aquí aparece el problema de la traducción de conceptos, y es que es importante que estamos realizando esto a nivel Europa, lo que nos obliga a llevar glosarios encima.

Siempre hablamos de la experiencia vía experiencia, fuera del centro de formación. ¿Cómo puedo hacer reconocer aquello que sé y que no he aprendido en el centro de formación? Esto es toda una revolución en el campo educativo. Lo que necesito es un diploma que acredite que sé hacer determinada cuestión y que ese diploma esté expedido por una entidad acreditada, formalmente capacitada para hacerlo y creíble.

¿A quién conviene hacer esto?

- Personas: pueden adquirir cualificación, acceso a la formación formal, avanzar en carrera profesional, menos tiempo y menos coste para la formación, acreditación ante terceros = movilidad horizontal y vertical, movilidad geográfica en Europa, mejora de la empleabilidad (herramientas para enfrentarse al paro).
- Empresas y organizaciones: mejor reclutamiento de personal, pueden gestionar mejor el desarrollo profesional de sus empleados, introducen la gestión por competencias.
- Sociedad: Reconocer, aflorar competencias ocultas en la población. Proporciona una oportunidad de ganar en conocimiento y es un instrumento para el tratamiento del paro.

Dificultades:

- Cuesta dinero: hay que poner en marcha a todo un mecanismo: docentes, funcionarios, etc. Y hay escasa inversión.
- Cambio cultural y la confianza entre grupos de interés sobre:
 - o El valor del aprendizaje por la experiencia.
 - o Valor del proceso y sus resultados. Porque la acreditación puede dejar de tener valor si se da indiscriminadamente o si quien la otorga no la cuida.
- Desarrollo diferente según países.

El sector debe trabajar para que las acreditaciones se den a quienes realmente se las merecen, hay que cuidarlas. Hay que reconocer el valor del aprendizaje y cuidarlo. En España, el que acredita –y solo lo hace él- es el estado. A priori, es una garantía.

¿De dónde viene la idea de la acreditación? Podemos analizarlo desde la perspectiva legal o de la evolución de la formación en sí, o podemos ofrecer otra mirada de interés.

Visión histórica:

- Primer entorno: la tierra. Transmisión del conocimiento: oral y la sociedad se organizaba en torno a la religión.
- Segundo entorno: la ciudad. Transmisión del conocimiento: documento escrito. Organización a través del Estado: contrato, derechos y deberes.

- Tercer entorno: el no lugar (globalización). Sociedad del conocimiento y las TIC. Organización a través de un estado mínimo supeditado al mercado (desregularización).

Hoy en día, estamos exclaustrando la formación. No es necesario que vayas a la escuela, porque hay otra manera razonable que te puede dar formación. Esto puede ser ventajoso o puede ser una gran trampa.

Cambia la función de los centros de formación:

- Cambian los instrumentos de aprendizaje. La escuela debe compartir su función con otros espacios en instituciones. En la actualidad se le pide al Estado que deje de formar ciudadanos y comience a formar productores, por eso nos circunscribimos al mercado laboral.
- Empresarios dicen: el sistema educativo es incapaz de abrirse por sí mismo al mundo de la formación por competencias, entendida la competencia como aquella capacidad que tengo de obrar en el mundo del trabajo); por lo tanto, se impone una mentalidad productiva y se comienza hablar de la universidad-empresa. Es la propia empresa la que genera su formación.
- ¿Quién apoya este cambio de paradigma? Apoyo de organizaciones internacionales económicas y empresariales, FMI, Banco Mundial, OCDE... y un grupito muy interesante que no se conoce mucho, que es la mesa redonda de industriales europeos (donde están los grandes empresarios y opinan, un lobby que impone una agenda globalizadora desinstitucionalizando la sociedad).

Al respecto del último punto, conviene recordar que en el Consenso de Washington, a finales de los 80, durante el mandato de Reagan, el Fondo Monetario, el Banco Mundial, la Reserva Federal y el resto de amigos de la Organización Mundial del Comercio, hacen un documento de diez puntos de recomendaciones a los gobiernos. El punto dos decía: hay que reordenar las prioridades de gasto público. Y añade: fin de los subsidios indiscriminados a la salud y a la educación básica. Es ahí donde está el germen de esto. Si leéis ese documento, treinta años después, da miedo.

Y un segundo aspecto, que llevó a no pocos conflictos entre la Unesco y estas organizaciones es:

La rentabilización de la comercialización de la enseñanza.

Hubo entre esos años un conflicto muy grande entre la Unesco y la Organización Mundial del Comercio en unos años en los que estaba sobre la mesa el libre cambio, la supresión de los aranceles, la exención cultural europea... Pues hay un acuerdo de comercialización de servicios que de golpe y porrazo dice que la formación es un servicio y que puede generar dinero. Por tanto, cuáles son los ejes, ¿en qué se trabaja?

- Desregularización del sistema.
- Dualización (formación en la institución y en la empresa)
- Objetivo: empleabilidad inmediata (formación de productores)

- Mecanismos de validación por parte de las empresas.

Todo esto se va trasladando con los años a las normas europeas que van recogiendo este tipo de dinámicas.

Hasta aquí los aspectos políticos e históricos. Pero, ¿qué pasa con los aspectos pedagógicos? Algunas cosas buenas tienen.

Jean Joseph Jacotot – 1770 – 1849: “Los ignorantes pueden aprender sin maestros y los maestros pueden enseñar lo que ignoran”. Primera formulación de la validez del aprendizaje experiencial.

Jaques Rancière: “Le maitre ignorant cinq leçons sur l’émancipation intellectuelle” o “El maestro ignorante”.

Estos pensadores trabajan sobre la idea de dignificar la experiencia como lugar legítimo de aprendizaje. Para ver esto, tenemos que pensar en qué entendemos por aprendizaje.

¿Qué significa aprender por la experiencia? Vamos al diccionario.

APRENDER: adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o la experiencia.

APRENDIZAJE: acción y efecto de aprender un arte, oficio u otra cosa. Adquisición del conocimiento de una conducta duradera.

EXPERIENCIA: Circunstancia o acontecimiento vivido por la persona. Aquí empezamos a ver el sentido vital de la experiencia, tengo que vivirla. Porque muchas veces, incluso aún viviéndola, no soy capaz de integrarla en mi conjunto de conocimientos.

¿Y qué dice la Ley? ¿Qué dice la LOE? Reconocemos la experiencia como medio para obtener un aprendizaje. Las personas adultas pueden realizar sus aprendizajes tanto por medio de actividades de enseñanza como a través de la experiencia laboral o en actividades sociales.

¿Qué se aprende? Y ¿de qué experiencias hablamos?

Si la experiencia es el fundamento del aprendizaje, no necesariamente lleva a que aprendamos. Yo he ido progresando, aceptando retos, pero he tenido un compromiso activo con esa realidad. La observación pasiva de la realidad me impedirá adquirir ese conocimiento. La experiencia no es garantía de competencia profesional. Habrá que medirla, y eso es de lo que estamos hablando.

Para aprender, es preciso:

- ser activo
- reflexionar
- tener tiempo para acumular
- contexto socio-emocional.

Una misma experiencia genera un aprendizaje individual. No es lineal, no es ordenado, es acumulativo, puede modificar la experiencia anterior. Aprendemos lo que aprendemos, no lo que queremos aprender.

El aprendizaje eficaz es un proceso holístico: hago y reflexiono. La experiencia no es lo que pasa, es lo que nos pasa. El aprendizaje implica a todas las áreas de la persona –cognitiva, afectiva, conativa-. Y el conjunto es superior a la suma de las partes y lo que tenemos es a la persona. La competencia de una persona es superior a la suma de sus competencias particulares.

Y llegamos a la competencia. Tú adquieres un aprendizaje y, por tanto, eres competente para hacer algo. La competencia la define el Estado como el conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes cuya finalidad es la realización de actividades vinculadas a una profesión: saber, saber estar, saber hacer. Si sabe de todos esos saberes, es que tiene competencias. Si le falta alguna, no se es competente.

La competencia, como hemos visto, es una característica de la persona. Si quiero medirlo, ¿cómo lo hago? Si te hago exámenes y te doy clases, fácil... pero, ¿si no lo hago? Puedo deducir si eres competente o no. Entonces, yo mido, evalúo cómo lo hace, le pregunto. Con esto se puede intuir esta parte de las competencias.

¿Cómo se adquiere la competencia? A través de la experiencia y de la formación. Y esta visión ha cambiado la manera en la que los centros de formación, la universidad incluida, abordando la formación. Los formadores ya no son los mediadores entre el conocimiento y la persona. Ya no planteamos la formación como lo que yo quiero como docente que tú sepas, sino que debo darle la vuelta y medir los resultados de aprendizaje. Y hemos cambiado en los últimos años los docentes el vocabulario y el punto de vista.

Los resultados de aprendizajes, ¿cuáles son? La competencia. Esta idea de que al final de la formación tiene que hacer una competencia es la clave de la formación profesional hoy en día, quienes la formulan bien por primera vez son las escuelas de abogados de Estados Unidos al principio del siglo XX. Porque, claro, sabían que para ser abogado hay que saber mucho de leyes. Pero se dieron cuenta de que había alumnos que sabían leyes muy bien, pero eran malos abogados. Entonces se plantearon la pregunta de qué era ser un abogado competente. Y se dieron cuenta de que ser un abogado competente significaba instruir bien el caso, que escucha bien al cliente, que pregunta a otros y trabaja en equipo, es alguien que tiene dotes histriónicas y actorales para defender el caso en un sistema que parece ser como nos muestran las películas americanas. Así se dieron cuenta de que había que rediseñar el plan de estudios para incorporar estos conocimientos.

El cambio de paradigma significa que se puede aprender en un contexto formal. En un contexto no formal. Y también existe un aprendizaje informal (actividades de la vida cotidiana).

En esta circunstancia y asumiendo el entorno enormemente cambiante del mercado laboral en que nos encontramos, el reto es cómo puedo yo mantener la competencia profesional que he adquirido y adquirir nuevas. A eso le llamamos

formación a lo largo de toda la vida. Lo que significa que hay una competencia básica transversal a todas y necesaria: las ganas y la curiosidad por aprender.

Pues tenemos un problema, en definitiva: si yo voy a un centro y aprendo y soy competente al final de la formación y apruebo los exámenes, me dan un título. Pero, si yo aprendo por la experiencia y también soy competente, no tengo nada. Hasta hoy. Porque yo he venido con la buena nueva de las acreditaciones profesionales.

¿Cuál es la solución al problema? La solución al problema se llama acreditación de la competencia profesional, es decir, el proceso por el cual se otorga un conocimiento de la persona candidata mediante una acreditación oficial. Un diploma. Claro, ahora el problema es ¿quién acredita? ¿Cómo funciona esto?

¿Qué acreditamos? La competencia profesional.

¿Cómo define la ley esta competencia? “Conjunto de conocimientos y capacidades que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y del empleo.

¿Quién te va a acreditar? En España, el Estado. Hay un Real Decreto con el bonito nombre de Reconocimiento de las Competencias Profesionales Adquiridas por la Experiencia Laboral. Y ese real decreto establece que hay una comisión interministerial de trabajo que está bajo la tutela del Consejo Nacional de la Formación Profesional y quien lo ejecuta son las diversas comunidades autónomas con sus competencias que tienen en este ámbito.

¿Cómo se hace?

Primero: evaluar la trayectoria y conocimientos del candidato.

Segundo: acreditar esos conocimientos. Y eso significa que se van a evaluar esos conocimientos con respecto a un modelo que lo confirme o que considere que te faltan algunos conocimientos concretos para poder acreditarlo. Así que se envía al candidato a hacer los cursos que le permitirán adquirir esos conocimientos.

Finalidades: evaluar las competencias, acreditar las que se tienen y facilitar la citada acreditación.

La competencia es muy difícil de evaluar porque no se ve y, por lo tanto, necesitaremos evidencias. ¿Qué evidencias? La práctica profesional. Las varas para medir esas evidencias son una serie de documentos que definen el perfil profesional de manera general y sus distintas unidades de competencia precisas con las que poder medir si se cumplen los puntos necesarios para afirmar que se tiene la citada competencia. Además, se acredita por niveles en función del dominio de esas unidades de competencia. Hay cinco niveles. Si yo te acredito a un nivel dos, sé que más o menos significa lo mismo que si hubiera estudiado el nivel de formación profesional en esa área; si lo acredito en un nivel cinco, es como si hubiera hecho un master. Para ello, la Unión Europea ha creado el Marco Europeo

de Cualificaciones profesionales, que en España se llama el MECU, que lo divide en ocho niveles y tiene equivalencias con el baremo español.

En el caso de España, se ha decidido no acreditar los niveles superiores de master. Es decir, que a pesar de tu experiencia profesional, no hay manera en España hoy en día de que se te acredite un nivel de master. Solo se acredita hasta técnico superior. Esta es la opción que ha escogido el Estado español, a diferencia de Francia, que te acredita todo. Todas estas competencias se van asimilando a familias profesionales que siguen criterios que no son los del sector (por ejemplo, el profesional de maquillaje se encuentra en la familia profesional de Imagen personal), lo que añade otra dificultad para gestionar esto.

Pero al menos significa que si yo me quiero acreditar como técnico profesional en maquinaria, puedo, porque hay una cualificación definida. Espero a que salga la convocatoria y me presento. Si me quiero acreditar en cualquier otra cosa, si no está en el catálogo de cualificación, no puedo hacerlo.

¿Qué ventaja tiene esto? Si se ve desde el lado de los técnicos es más clara la lógica. Yo tengo certificada una cualificación profesional, puedo acreditarla y obtener un certificado. Y ese certificado se asocia a unas competencias que están recogidas en el programa de FP. Así que puedo ir con mi acreditación, las comparo, completo si me falta alguna, lo convalido y así tengo el título de FP. Esto no sucede igual con los títulos de formación superior o de master, sin embargo.

Con esta ponencia me gustaría haberos transmitido la idea de que hay que dignificar el aprendizaje con la experiencia pero que no consiste simplemente en decir que llevas cinco años en un puesto; sino que hay que acreditar la medida de la competencia.

Ponencia_ Experiencia de acreditación en el sector de las artes escénicas en España. Francisco López Hidalgo, Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, Unidad de artes escénicas y música.

Se trata de la primera y única, de momento, experiencia de acreditación de una de las cualificaciones profesionales de las artes escénicas. La idea que nos impulsa es ser sensible con la situación, con el entorno. Los que estamos cerca de esos profesionales y tenemos la posibilidad de hacer que esta profesión se vaya profesionalizando, hemos querido ponerlo en marcha este sistema de acreditaciones.

Primera misión: convencer a nuestros jefes de lo que estábamos hablando: ¿Y esto para qué? No nos vamos a cansar de repetirlo: porque hay una gran necesidad. Tengo el testimonio de una de las personas que hemos acreditado. El que me mandó un técnico que ya tenía 60 años que trabaja en un teatro de Cataluña: “Me siento reconocido”. Solo por eso, ya merece la pena el esfuerzo que estamos haciendo.

Y quiero compartir con vosotros la pasión que nos ha llevado.

SABER HACER – SABER – SABER ESTAR

Ésta es la base que sustenta toda la acreditación. El final de este viaje es llegar a un certificado profesional que se consigue por la experiencia, y que igualmente se consigue haciendo un curso. Esos cursos estaban pensados para el área de empleo y tenían unos procedimientos para la selección de perfiles: parados, mujeres, mayores de 45... Esos cursos de empleo no siempre eran certificados de profesionalidad, pero el título que damos era un título de la Consejería de Andalucía. A partir de ahora, hemos peleado mucho para que todos nuestros cursos sean certificados de profesionalidad. Si no son certificados de profesionalidad (es decir, tienen validez estatal), no hay acreditación posible.

También hemos conseguido que casi todas las disciplinas técnicas sean certificados de profesionalidad. Por tanto, cualquier administración más que se atreva a hacer una acreditación a través de la experiencia, ya puede tener estas como guía.

¿QUIÉNES SOMOS?

Somos la Escuela Pública de Formación Cultural de Andalucía. Pertenece a la Consejería de Educación y Deporte, donde se hizo una Agencia de Instituciones Culturales y ahí estamos la Escuela Pública de Formación Cultural de Andalucía: escénica, artística, técnica y gestión cultural.

¿EN QUÉ ESTAMOS?

En la actualidad, la Escuela funciona con cursos monográficos para la iniciación, reciclaje y especialización de profesionales. La previsión es realizar más de 20 cursos conducentes a la obtención de certificado profesional, por toda Andalucía.

Las primeras acreditaciones profesionales que hemos puesto en marcha son las de maquinaria escénica. Ha sido una locura, pero una locura muy satisfactoria, y es que nosotros también hemos tenido que aprender.

¿CÓMO LO HEMOS HECHO?

Llevamos mucho tiempo entre la ESTAE, el CTE y nuestra escuela tratando de reordenar la profesión. Peleamos sobre cómo lo hacemos, en unificar familias profesionales, en cómo hacer la certificación... y es una pelea porque tenemos programas dispares entre nosotros. Pero la situación cambió tras una reunión hace tres años y se nos ocurrió llamar al Centro Andaluz de Cualificaciones Profesionales, que es el órgano competente en nuestra comunidad autónoma que decide qué y cómo se acredita para que luego lo certifique el Ministerio de Educación.

Así llegamos a algo fundamental: firmar un convenio que nos reconozca como la profesiones sobre las que se pueden realizar las acreditaciones a través del Programa Acredita (en Andalucía). Se acreditan solo determinadas profesiones que elige la comunidad para esta acreditación. Se negocia también con empresas, por ejemplo Mercadona, ya que es la propia empresa la que controla quién y cómo se acredita la experiencia profesional de determinados trabajadores. Lógicamente, nosotros defendemos que se debe hacer desde una institución pública.

Como veis, tuvimos que meternos en una red que es compleja. Convencerlos de que un maquinista pudiera tener esta posibilidad. ¿Por qué elegimos esta especialidad? Porque cuando nos empezamos a reunir con ellos para hacer este convenio, iluminación, sonido, sastrería... no eran certificados de profesionalidad, solo lo eran maquinaria y utilería. Y era la condición para poder acreditar. Y elegimos maquinaria porque necesitábamos que hubiera demanda. En paralelo, peleamos porque las otras especialidades sí fueran certificados de profesionalidad. Ahora ya lo son y, por lo tanto, podrían entrar en procesos de acreditación. Si esa reunión la tuviéramos ahora, elegiríamos iluminación porque entendemos que hay muchos más profesionales en esta especialidad.

Firmamos un convenio para maquinaria escénica a nivel nacional, así que se podía presentar en igualdad de oportunidades cualquier maquinista en España. Nos permitían dar unas concretas y, como no hay estudios laborales porque no existe esa categoría, hicimos un ratio de lo que entendimos que podría ser y lo establecimos en 200 acreditaciones que se van a desarrollar en tres años: de 2014 a 2016. Las primeras acreditaciones las acabamos de enviar. El primer año, acreditamos 50, 75 el segundo y 75 el tercero. La idea era que fuera flexible.

Y pactamos una serie de cosas: una muy importante fue que lo realizara la propia Junta porque nosotros no tenemos la capacitación ni en número de personas ni en cualificación. Así que pactamos que ellos gestionaban la convocatoria, y que hubiera dos evaluadores de la escuela y tres externos.

El procedimiento tiene una primera fase que es el asesoramiento: Profesionales que asesoran casi como una gestoría. Y evaluadores que deben ser funcionarios públicos. Pudimos colar también que dos evaluadores nuestros estuvieran en ese consejo de evaluación para estar cerca del proceso y garantizar así que dentro del equipo de evaluadores hubiera profesionales de la maquinaria (que supieran lo que es un peine, una carra...).

Empezamos a ordenar el trabajo. Nosotros diseñamos la convocatoria: lo más sencilla y clara posible y que quedara claro desde el principio de lo que estábamos hablando, lo que es una utopía, claro.

Cómo planteamos la recepción de solicitudes:

Que no se recurriera ni a oficinas virtuales ni a la ventanilla única, sino que hubiera unos registros de entrada normales como enviarlo por correo o entrar por cualquier registro. Y, sobre todo, que el registro se centralizara en Sevilla para que nosotros, que estábamos ahí mismo, pudiéramos rápidamente detectar si había algún error y enmendarlo a tiempo. La primera dificultad, por lo tanto, era que quedara claro qué había que rellenar y dónde había que presentar esa documentación. Otra dificultad añadida era cómo los técnicos funcionarios podían traducir la baremación que existe en estos formularios de acreditación a la documentación que un maquinista te puede mandar. Y otro gran problema fueron las vías no formales de formación.

Otro elemento que es muy importante es la autoevaluación que se exige en el proceso. Todos los aspirantes tienen que hacer una encuesta de autoevaluación y decir qué saben y qué no saben.

Una vez que recibimos la documentación, pasamos a la fase de asesores. Una serie de profesionales que comienzan a asesorarles sobre lo que tienen y lo que no tienen que hacer y se encargaban de dar una sesión grupal en la que se informaba a todos los que ya tuvieron la baremación positiva. Después, una sesión individual donde se les informa de cómo está su expediente qué posibilidades y problemas le vemos, cómo tiene que hacer esa autoevaluación. Y se le proporciona la guía de evidencias que les sirve para ver si está preparado o no para presentarse. Entonces, el asesor hace un primer informe no vinculante, que pasa a los evaluadores y donde transmite la evidencia proporcionada por los profesionales que así lo hayan hecho, que tiene la experiencia para presentarse a la evaluación. Como digo, no es un informe vinculante, esto es que aunque el evaluador considere que no está preparado, el aspirante puede presentarse a la acreditación igualmente.

Después de todo eso, el asesor pasa un informe a través de una plataforma *on line* y entonces los evaluadores pasan a hacer su trabajo y confirmar si se le aporta la acreditación. Y se pasa entonces ya a una evaluación indirecta, lo que significa que cuando los evaluadores hacen su trabajo, pueden entender que tiene una evidencia

positiva indirecta, es decir, que no hace falta que se le haga una prueba directa en un teatro porque ha sido suficientemente acreditados sus conocimientos. Para el resto, se pasa a la evaluación directa, que es dentro del teatro.

Tras ese “examen”, el evaluador hace un informe de evaluación positiva o no de esas competencias. Al final, el certificado lo emite el Ministerio de Educación.

Quiero, para finalizar, aportar unos datos:

Recibimos 75 solicitudes. Porque tuvimos el problema de que la gente no se enteró (para qué nos vamos a engañar).

45 solicitudes fueron excluidas.

30 fueron las acreditaciones que finalmente se han dado.

¿EN QUÉ ESTAMOS AHORA?

- En ampliar esas nuevas certificaciones, lógicamente.
- Trabajar en el diseño de las certificaciones, porque tienen muchas carencias.
- Ofrecer formación conducente a la obtención de estos certificados. Dirigido, sobre todo, a las unidades de competencia que se evalúan, para quienes no tienen todas aprobadas, que tengan una vía para aprobar las que les alejan de esa acreditación.
- Formación de los asesores y evaluadores de este proceso.

Ponencia_ Ejemplo de otros países de Europa: Francia. *Validation des acquis de l'expérience* (VAE). Procedimiento para la acreditación de niveles superiores.

A lo largo de la mañana se ha hablado mucho de la validación y de la acreditación, así que no voy a ahondar mucho más en este tema. Solamente voy a decir dos cosas. En Francia, estamos muy centralizados. Es una gran diferencia con España o Alemania, entonces, cuando hay una ley, nosotros debemos asumirlo estatalmente. No tenemos la dificultad del desarrollo autonómico. Por otro lado, la expresión “validación de experiencia adquirida” es un tema muy importante. Porque contiene la idea de que tú tienes muchas posibilidades de aprendizaje.

Durante muchos años, debíamos cambiar nuestra posición para la acreditación. No es un proceso como la universidad, solamente concentrado sobre lo que tú estudias, sino lo que tú puedes presentar como resultado de lo que tú puedes hacer. Es una posición totalmente diferente y que es fundamental.

Nuestro centro (CPTS), que está en París, es una asociación creada en 1974, con la decisión de los sindicatos y trabajadores y con un convenio con el Ministerio de Cultura. Es una organización que representa el trabajo. El objetivo es acreditar nuestras capacidades y dar esa acreditación para los trabajadores del espectáculo en vivo. Tenemos dos áreas de trabajo: formación continuada (diez sectores: dirección técnica, regiduría, administración, maquinaria...), en 2014 teníamos 187 cursos diferentes, lo que da una idea de la dimensión. Así mismo, somos proveedor pedagógico de la formación inicial.

El sistema es que los jóvenes que vienen dan dos años de manera alterna entre nuestro centro de formación y la otra mitad del tiempo en una empresa, con un contrato de trabajo. Este sistema funciona para todos los empleos del espectáculo.

¿Qué acreditamos?

La ley en Francia establece que para obtener una validación hay dos aspectos: diploma o título con finalidad profesional. El diploma lo da el Ministerio de Educación, normalmente al final de un curso de formación inicial y con finalidad profesional. La otra opción es un certificado de cualificación, que lo otorgan instituciones como nosotros, que están reconocidas para presentar una certificación (siempre describiendo el proceso formativo, las pruebas que evaluamos y la organización del tribunal que va a evaluar a las personas). Cada cinco años debemos presentar de nuevo esta metodología para renovar nuestra capacidad para emitir estos certificados, lo que permite que se esté siempre actualizados con el desarrollo y las necesidades de la sociedad y del sector del espectáculo en concreto, incorporando los nuevos requisitos y conocimientos.

¿Qué profesiones del espectáculo certificamos? Todas: artística, administrativa y técnica.

¿Dónde se registran las certificaciones profesionales? La idea es que las certificaciones siempre deben presentar dos posibilidades, dos caminos, para tomar esta certificación. Al final de una formación formal o por la validación de los aprendizajes de la experiencia. Es una obligación.

Existe un catálogo nacional se describe quién da la certificación, desde cuándo se ha creado la certificación y describe el perfil profesional y el proceso de la validación y el nombre de las personas que componen el tribunal. Con nosotros, solo hay una persona que forma parte del tribunal; el resto de miembros vienen del exterior. Es muy importante esta cuestión por dos razones: podemos recoger si el proceso que hacemos es correcto o no, y para ayudar a la necesidad de la formación dentro de nuestra profesión. La idea de la Formación Profesional es que no es porque tú haces cosas desde hace quince o veinticinco años y que lo haces bien y describir bien. La gente que viene del exterior es interesante porque hacen de espejo y nos ayudan a dar un valor a nuestra institución.

Tenemos la posibilidad, en Francia, con este catálogo, de presentar y ser el propietario de nuestra certificación pero siempre tenemos que presentar las pruebas de que lo que hacemos está bien cada cinco años. Pero algunas veces, la comisión nacional no nos aprueba así como así, sino que nos obliga a revisar nuestro procedimiento y actualizaciones.

El procedimiento de validación, arranca con la proporción de información sobre todo el proceso y el valor de la acreditación. Dedicamos mucho tiempo para entender por qué la persona quiere presentar esta validación, porque es un proceso que lleva más o menos un año y antes de darle comienzo, queremos saber si la persona piensa cambiar carrera. Por ejemplo, un artista de circo que quiere dar el salto a iluminación, y necesita un documento para ir al departamento de Agricultura porque su mujer y él han decidido abrir una granja con caballos y demás, pero como no tiene nada, necesita un documento que acredite su experiencia. No es que no tengamos una acreditación para esto, pero si tienes que entrar en contacto, como en el caso del ejemplo, con ministerios como el de Agricultura, que son muy formales, normalmente no reconocen para hacer un contrato de trabajo o estudiar... entonces, es muy importante saber por qué se quiere tener esa validación.

Cuando el proyecto está claro, se hacen dos documentos: el primero, el Libro 1, es el dossier de validación, que le ayudamos a escribirlo y a realizar las pruebas que debe presentar. Esto va a una comisión especial, que estudia este dossier.

Describo algunas cuestiones importantes:

Definición del proyecto del candidato. Esto es muy muy importante. ¿Cuáles son las dificultades para el candidato? Hace muchos años que ayudo a la gente y sé que lo más difícil para los técnicos es muy difícil describir en el papel lo que hacen porque normalmente lo hacen, no lo describen. ¿Por qué la validación de la experiencia en lugar de la formación? Debes saber por qué, porque hay veces que la formación es

mucho más importante, porque tienes la experiencia pero tienes dificultades para organizar el conocimiento que tú tienes.

¿Cuánto tiempo hay que dedicar al proceso? Si trabajas no tienes mucho tiempo y necesitas un tiempo para esto. Mínimo un año.

¿Qué obstáculos deben superarse? En muchos casos, hablamos de personas que estudiaron hasta los dieciséis años y entonces ya comenzaron a trabajar. Para ellos, una dificultad es ponerse a escribir todo este informe. O el hecho de ser de otro país y no escribir bien en francés, por ejemplo. Es decir, si uno no se siente en confianza de ponerse a escribir, ¿puede o no puede realizar esta validación?

¿Qué valor tiene la entidad certificadora? Este es un punto muy importante porque los tribunales no aceptan a todas las entidades y si el proceso que hemos organizado para hacer la validación es aprobado, el valor de la acreditación que nosotros damos es mayor porque no la puede otorgar cualquiera.

Nuestra práctica es de aplicación global porque la idea es que si nosotros hemos organizado los resultados que la gente debe presentar para la acreditación están bien organizada, tenemos bastantes pruebas de que la persona puede estar acreditada. Entonces, el acompañamiento antes de presentarse es fundamental.

Entre 2004 y 2014, se presentaron 121 solicitudes de validación y han finalizado y obtenido la acreditación solamente 25. Hay mucha gente que quiere, pero no todos llegan al final del proceso.

JORDI PLANAS: Me gustaría tan solo apuntar que en lo esencial se coincide con España, que las dificultades son las mismas y la dificultad del argumentario escrito de estas profesiones, la idea de que el proceso es largo, de que no basta con aportar mucha documentación del trabajo sino que tienes que explicar muy bien qué has aprendido en el trabajo. El problema de la autoevaluación, y la diferencia con respecto del proceso español: en España es un proceso público y lo hace el Estado; sin embargo, ellos son tenedores de su cualificación. De nuevo, esa filosofía de que no se trata de acreditar a todo el mundo, sino solo a las personas que pueden demostrar esos conocimientos, si no, se pierde valor de medida.

Mesa Redonda y debate abierto_ Modera: Jordi Planas.

Participan: **Manuel Martín**, director del Centro de Tecnología del Espectáculo (CTE) del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM); **Francisco López Hidalgo; Sophie Dunoyer; David Ojeda**, profesor del Departamento de Dirección Escénica de la Real Escuela Superior de Arte Dramático (RESAD).

MANUEL MARTÍN (MM): No es casual que en esta mesa de debate final estemos reunidos los tres centros principales que nos dedicamos a la formación de técnicos del espectáculo, frente a la RESAD, y que hablemos los tres de acreditación y, al final, de certificación profesional. Y eso tiene sentido y no quiero extenderme, pero creo que puede ser una manera de centrar el debate, de la complejidad que entraña el ámbito cultural. Yo creo que sí somos todos cultura, que las lindes que hay entre la parte artística y la técnica muchas veces no están definidas, y que el marco de definición se ha puesto de una manera hasta cierto punto arbitraria por parte de la administración al tener, justamente, el marco de cualificaciones.

Sí que se ha dado una solución, porque es cierto que toda la formación que se ha dado en el ámbito de la cultura hasta hace poco ha sido formal, la respuesta que ese dio para la línea más artística ha sido por la regulación oficial de enseñanzas artísticas especializadas (RESAD, Conservatorio) y, sin embargo para la nuestra, que a veces ha sido una formación muchas veces gremial y muy condicionada a la inserción profesional, en ese sentido sí que es una óptica que no podemos obviar. El condicionamiento a la producción, en nuestro caso sí tiene sentido porque en nuestro caso, hace veinte años había una necesidad de mercado, pero no había profesionales de las artes en vivo, por tanto sí que se requería de este tipo de profesiones de técnicos. Por lo tanto, sí que se centra este proceso de acreditación en la parte técnica porque hasta el nivel que se considera que es el nivel 3, es al que pertenecen todas las áreas técnicas.

La complejidad también tiene que ver en nuestro campo por el tipo de formación. Casi siempre nuestra formación en artes escénicas ha venido asociada a equipamientos culturales, y por lo tanto a cultura, o al principio empleo. Por lo tanto, desde Educación siempre se ha visto con cierto recelo la formación que se impartía. Además, entendiendo que justamente por la especificidad de nuestras materias, no podemos dar una respuesta unívoca como se viene dando en el resto de la educación. Esto es importante para hablar de títulos y acreditaciones.

Al final, sí que es necesaria una titulación porque te abre una vía a la profesión y el acceso a otros tramos de educación. ¿Es necesario una certificación profesional? Todavía no lo sabemos, depende de darle prestigio. Muchas veces yo termino pensando que quizás se convierta en un requisito necesario para cualquier tipo de

oferta, o no, porque al fin y al cabo esto es una carrera que quizás encubre las carencias que hay en titulaciones oficiales en nuestras áreas.

La formación que nosotros ofrecemos no generan ninguna titulación oficial y su valor radica en el prestigio de nuestros centros como promotores del curso. La diferencia que proporciona la iniciativa de Andalucía es que ahora sus cursos van a tener un reconocimiento a nivel estatal. Y es también una vía para reconocer o acreditar módulos profesionales para convalidar títulos de formación profesional. Pero es que no hay títulos de formación profesional a nivel nacional con respecto a nuestras profesiones. ¿Qué sucede, entonces? Que hay iniciativas autonómicas que crean títulos propios que quizás por ahora no tienen un reconocimiento nacional, pero sí en su comunidad autónoma. La ignorancia es tal que cuando hablamos de certificados profesionales, la segunda ha sido Andalucía porque la primera ha sido la de Valencia de Construcción de Decorados. Y ni siquiera nosotros, que somos los profesionales, nos enteramos. Y esta certificación valenciana no es casual porque se ha publicado un título superior que engloba construcción de decorados con la de maestro fallero.

Es muy complejo y no sé cual es la deriva, si la certificación profesional es la respuesta, si un título de formación profesional, o si lo es un sistema propio de equivalencias como han hecho en otros cuerpos como la guardia civil o el ejército que tienen sus fórmulas propias... Lo que sí creo es que hablamos de acreditar porque necesitamos un respaldo de un ejercicio que hacemos, ya sea por experiencia profesional o por una formación.

JORDI PLANAS (JP): Simplemente un matiz sobre la situación valenciana que contabas. La cualificación profesional que hay de maestro fallero en Valencia fue posible por la presión que hubo ... pero no tiene nada que ver el ser maestro fallero con el constructor de decorados para cine o para teatro. Y tuvimos un gran rifirrafe con el Ministerio, pero si vas a la época en la que se aprobó, ves quiénes estaban en los mandos de poder y entonces, ... Pero cuando hablamos de esto, hablamos de unas cualificaciones que pertenecen al sector, no al Ministerio. A quienes iniciaron ese procedimiento de acreditación, todavía no se lo han dado.

Otra experiencia: hubo una debacle hace unos años porque los auxiliares de clínica habían hecho una cualificación de nivel 3. Si el Ministerio de Sanidad lo aceptaba, suponía que tenían que subirles el sueldo y la categoría profesional a todos los auxiliares de clínica de España. El resultado: se la negaron.

Es decir, tenemos instrumentos pero... Yo le tengo mucha envidia a Sophie cuando me cuenta que ha ido a la Administración y la Administración la ha escuchado, porque yo muchas veces tengo la sensación de que ir a la Corte a Madrid no es exactamente lo mismo.

Y la responsabilidad es nuestra, como sector, no del Ministerio. Somos un sector absolutamente disgregado, complejísimo, pero disgregado, con una gran falta de unidad.

DAVID OJEDA (DO): Voy a hacer un acto de sincericidio. Me considero ilegal. Porque formo parte de una institución reglada, porque impartimos titulaciones y

me siento incómodo en este contexto, y en segundo lugar porque me he colado por la enseñanza no reglada, yo me formé a nivel interpretativo en escuelas no oficiales, nunca estuve trabajando con profesionales del arte escénico, sino con personas con discapacidad, y a partir de mi formación, que fue la de Filología Hispánica, he podido acceder, haciéndome Doctor, a un currículo de enseñanzas superiores e impartir clases en la RESAD. Con lo cual, la ilegalidad funciona en este país, si lo podemos ver así. Y si me siento incómodo es porque no estoy acreditado para enseñar lo que enseño, si nos ponemos a pies juntillos.

JP: Bueno, no tienes la acreditación, pero quiero suponer que sí la competencia...

DO: Cuando se me planteó venir a este encuentro a hablar de esta materia desde el Arte Dramático, me surgieron dudas. Ha existido desde hace 23 años la homologación con las Enseñanzas Artísticas Profesionales. Así que me permití un diálogo con las escuelas de actores no homologadas que hay en Madrid, que son famosísimas, para preguntarles a sus directores qué situación viven con sus egresados a la hora de que tengan que presentar una formación académica. Lo que me contaban es que de manera oficiosa otorgan una fórmula de acreditación curricular con un certificado de horas, de currículo, e incluso acreditan con el NIF y el nombre y apellido del formador. Y yo les preguntaba, ¿y si quieren más? La respuesta es "No sabemos". Es decir, no están en la vía de lo que estamos escuchando en este foro. Otras profesiones de las artes escénicas, como vemos, están haciéndose cargo de qué es lo que ocurre con su profesionalidad en el sentido profundo y dar cuenta de esto. ¿Qué indica esto? Pues que existe una falta de conocimiento o una falta de comunicación de las necesidades que se deberían cumplir a nivel educativo.

Tomo este ejemplo para dar cuenta de cómo está la situación. No porque los profesionales que pueden estar aquí con nosotros, del ámbito artístico, tengan que dar cuenta de sus capacidades, sino porque esas formaciones que se están dando van a tener un sentido muy reduccionista dirigido siempre a un ámbito muy específico profesional. Están haciendo un flaco favor, entiendo, si no se reconoce un grado formativo. Realmente tendrían que hacerse cargo los centros privados sobre qué ocurre con sus egresados.

Por otro lado, una incursión de qué sucede con los bachilleratos artísticos. Muchas personas que estamos aquí hemos empezado en el teatro por el instituto. Con la LOMCE se va a pasar de la obligatoriedad de dos asignaturas de teatro en este tipo de bachillerato, el año que viene, a una reducción de dos horas optativas de AAEE. No se va a recibir formación en artes escénicas hasta el segundo año y dos horas. Y la sorpresa que me he llevado, cuando me he reunido con responsables de estos programas de los institutos públicos, es que no se han llegado a reunir para ver qué hacer.

Esto, de nuevo, evidencia la no transferencia de información tanto en los ámbitos reglado como no reglado de la interpretación. ¿Y qué ocurre con todo esto? Es que hay que volver a hacer un *feedback* interno con estas instituciones para proponer

que nos reunamos y que hagamos un diseño curricular interno de las escuelas. Es decir, cantonalismo dentro de un sistema democrático. Es decir, volvemos al XIX. Si se consigue hacer ese diseño curricular, se tardará, al menos, un año y habida cuenta de que habrá un tribunal censor que dirá si es posible o no: la Subdirección General de Educación.

Lo comento como dos situaciones alucinantes dentro del panorama de la acreditación. Por un lado, por la acreditación profesional y por otro lado por la formación plena. Simplemente es un comentario para que sepamos dónde nos estamos moviendo.

JP: Un tema muy interesante; el vínculo permanente. El punto de vista del centro de formación y de la profesión deben estar en connivencia. Esa es la clave. Cuidado que no siempre piensa así el Ministerio. Un ejemplo que ha pasado en Cataluña: el viernes pasado se han puesto en funcionamiento formaciones de ciclo superior de FP de actor. Así habrá dos títulos de actor en Cataluña, uno vía FP y otro nivel grado. Entonces, ¿quién es actor? ¿Uno u otro? Por eso es importante porque hay que poner una escala en las acreditaciones... así una persona acreditará un 5 por el FP en nivel europeo, y los egresados de la RESAD, acreditarán el 6.

Un comentario un poco malo: hemos hablado de las sociedades del entorno rural y las del urbano, el tránsito entre uno y otro fue por algo muy grave: el conflicto entre religión y el contrato social. ¿Cuál es el debate hoy? Entre la clase de religión y clase la educación de la ciudadanía: estamos en un debate de hace siete siglos atrás.

¿Cómo es posible que utilizamos los lobbies echarle en cara al ministro cualquier cosa en una entrega de premios y no lo usemos para ir al ministerio y explicar las dificultades enormes que estamos teniendo para hacernos entender en una estructura que no quiere entendernos? Conclusión: estamos condenados al infierno.

Somos poco conscientes de la fuerza que tenemos como lobby. Añado: los técnicos sí lo sabemos. Y cuando habláis de estas condiciones laborales a veces exageradas que tienen algunos técnicos en algunos centros, es porque saben que si nos cierran la puerta, salimos en la prensa mañana.

Debemos actuar como lobby de presión defendiendo nuestros propios intereses. El día que nuestra profesión no sea política, tendremos un problema.

INTERVENCIÓN: ¿Para qué vale un título de actor cuando el mercado laboral nunca lo pide?

MM: Al final, ese tipo de certificación le sirve más a quien no ejerce la profesión concreta. Y no obstante, a día de hoy, puede que sí sea interesante por un interés político, sindical o gremial, puede exigirse algún tipo de certificación concreta. A mí eso me preocupa, por la asimetría de certificados por no tener un criterio estatal.

JP: Sirve también para la movilidad de un actor que quiera pasarse a la gestión u otra área. Hubo quien propuso que en los teatros catalanes solo se contratara a egresados del Institut del Teatre.

FRANCISCO LÓPEZ HIDALGO (FLH): A mí me gustaría comentar que siempre lo orientamos desde el punto de vista del trabajo, pero hay que formar. Y me parece que los formadores de artes escénicas sí que deben tener esa titulación.

SOPHIE DUNOYER: Solamente quería decir que para los actores que quieren trabajar en un conservatorio, en Francia, le ayuda muchísimo. Pero no le da trabajo en cine o en teatro...

INTERVENCIÓN: Yo quiero aportar otra perspectiva. Estamos hablando de acreditación de experiencias también titulaciones, formación, algo que digamos que durante este periodo en el que se ha ido conformando la profesión, hemos hecho como hemos podido. Esperemos que en el futuro sí que haya esta validación profesional con títulos, gente más capacitada que nosotros. Pero creo que nosotros tenemos que retomar ese lobby o esa perspectiva en el proceso siguiente. Ojalá en el futuro haya muchos profesionales acreditados, estamos en una red de teatros públicos, donde nos podemos encontrar con un gran número de profesionales preparados en el futuro y unos procesos de selección absolutamente ineficaces. Deberíamos reflexionar también sobre que esta gente mejor preparada vaya ocupando los puestos que profesionalmente vamos a ir dejando. Que haya una cierta garantía para el país.

JP: ¡Tienes toda la razón! Existe el mundo normal... y luego existe la administración pública. Certificación y acreditación profesional permite un mejor reclutamiento profesional. En el caso del Institut, se acaba de jubilar la profesora que daba producción y se ha abierto la plaza, que la ha sacado un ingeniero de Caminos. La verdad es que somos poco cuidadosos de nuestros valores profesionales.

MM: Es de recibo hablar de que no tenemos un observatorio para hacer estas labores de asesoramiento, pero desde la Administración sí como la figura como del centro de referencia nacional que se establece en el caso del CTE es imagen y sonido, sí que se perfila la posibilidad de establecer esa labor de observación y vigilancia al sector en el que estamos. Sí que podríamos servir para dar esa coherencia que efectivamente a veces falta. Los canales están, faltan los recursos para darles viabilidad.

JP: Básicamente porque somos un país de súbditos. En la Expo de Sevilla hubo un accidente con un muerto. Aquí no pasó nada. En Francia se abrió toda una investigación. Esta es la diferencia cuando tienes un estado que se autoconcibe

como un servicio público, una Administración que de alguna manera es sensible a las demandas de los sectores.

¿Por qué no hay manera que una institución seria como el CTE, ESTAE o Institut del Teatre no puede poseer una certificación?

FLH: Es un tema muy sensible, porque al haber una certificación y un título, esto obliga a que todo el mundo lo tenga que tener. Todo el que no la tenga ahora... Nosotros, en nuestra experiencia de acreditación, casi tuvimos que obligar a los compañeros del Teatro Central de Sevilla para que se presentaran a solicitarla. También hay que tener la conciencia de que una acreditación conlleva que va a haber una exigencia.

INTERVENCIÓN: El paso de la educación formal, informal y no formal es un tránsito complejo que nos coloca en esta coyuntura. La pregunta es, ¿esto es una coyuntura o un estado permanente? ¿O se avanza hacia la educación no formal o a la totalmente reglada? Yo personalmente, pienso que si se convierte en un estado permanente, me genera alguna duda.

FLH: Comparto todo lo que comentas. Un elemento que hemos firmado es un convenio de tres años precisamente para que la Administración se comprometiera y para que aunque haya cambio político, al menos se va a atender esta necesidad. Nosotros hemos reflexionado mucho sobre lo que comentas. Nosotros entendemos que llegará un momento en que estas acreditaciones no sean necesarias porque ya hayamos acreditado a todo el que lo necesite y que las nuevas incorporaciones vengan a través de la enseñanza reglada que ya va existiendo y que conduce al mismo título que la acreditación. Nuestra pregunta es la misma, ¿hasta cuándo va a ser necesario? De momento, no lo sabemos.

JP: Seguramente será permanente pero debe ser minoritario. Es una puerta abierta, pero debe ser la vía ordinaria. La vía ordinaria es la formación reglada, que cada vez va a estar en manos de sectores menos formales.

Antes de cerrar, y dado que hay muchos gestores culturales, no querría irme sin que Paco me dijera el título que se le da en el Catálogo de Cualificaciones Profesionales que se asemeja a un gestor cultural. Para que si entráis en la página del INCUAL (Instituto Nacional de Cualificaciones Profesionales), buscáis la familia profesional y así podéis descargaros las unidades de competencia y ver lo que hay.

FLH: Se llama "Guionización, programación y desarrollo de actividades", dentro de la familia de Servicios Socioculturales.