



**7ª CUMBRE MUNDIAL
DE LAS ARTES Y LA CULTURA
LA VALETA MALTA 2016**

Documento de Discusión

Informe elaborado por: Annamari Laaksonen y Sarah Gardner
Edición: Meredith Okell
Diseño: Project Two

1ª edición, octubre 2016. La Valeta, Malta.

© Federación Internacional de Consejos de Arte y Agencias Culturales.

Este informe se rige por una licencia de atribución Creative Commons 2.5: www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/. El beneficiario de la licencia tiene el derecho de copiar, distribuir, exhibir la obra siempre y cuando reconozca y cite la obra de la forma especificada por el autor o el licenciante; la obra no sea utilizada para finalidades comerciales; y no se altere, transforme o añada a este informe.

Referencia bibliográfica sugerida: Documento de discusión: 7ª Cumbre Mundial de las Artes y la Cultura, 2016, Federación Internacional de Consejos de Arte y Agencias Culturales, Sídney, NSW.

Aviso legal: Este informe y la investigación previa han sido realizados por Annamari Laaksonen, Directora de Estudios, FICAAC, con ensayos de Elise Huffer, Lucina Jiménez, Felipe M de Leon Jr, Annick Schramme, Ayeta Anne Wangusa y Ala Younis. Cualquier error, omisión u opinión contenido en él no puede ser atribuido a los encuestados, a la Junta Directiva de la FICAAC o a sus miembros.

La Federación Internacional de Consejos de Artes y Agencias Culturales (FICAAC) es la red internacional de consejos de artes y ministerios de cultura y cuenta con miembros en más de 80 países. El Secretariado de la FICAAC proporciona servicios, información y recursos a las organizaciones miembros y a su personal. Es una empresa independiente sin ánimo de lucro registrada como organización benéfica exenta del impuesto sobre los ingresos. El nombre de la empresa es International Arts Federation Services Pty Ltd, Australian Business Number (ABN) 19 096 797 330.

El Consejo de las Artes de Malta financia, apoya y promueve los sectores culturales y creativos en Malta. El Consejo gestiona sus competencias a través de programas nacionales de financiación y ha lanzado recientemente su estrategia nacional para las artes con cinco puntos estratégicos clave: internacionalización y desarrollo empresarial, investigación, educación y formación, diversidad y comunidades.

La traducción al español ha sido posible gracias al apoyo de:



Índice

Introducción	3
¿En la encrucijada? El liderazgo cultural en el siglo XXI	5
Perspectivas regionales	6
<i>El liderazgo cultural desde una perspectiva africana</i>	7
<i>América Latina: un paradigma cambiante en el liderazgo cultural</i>	13
<i>El mundo árabe: y mientras tanto, se acumulan las colecciones</i>	17
<i>Los imperativos del liderazgo cultural en Asia: revitalizar la creatividad comunal para un futuro sostenible</i>	22
<i>El liderazgo cultural desde una perspectiva europea</i>	27
<i>El liderazgo cultural en el Pacífico</i>	34
Perspectivas del sector	38
1) <i>Agencias nacionales de Artes y Cultura</i>	39
2) <i>El sector cultural en general</i>	43
<i>¿Qué es el liderazgo cultural?</i>	43
<i>Cualidades de un líder</i>	44
<i>¿Cómo se convierte alguien en un líder cultural?</i>	44
<i>¿Cuál es el mayor reto para un líder cultural?</i>	45
<i>El papel cambiante de los líderes culturales</i>	45
<i>Programas de formación en liderazgo</i>	46
3) <i>Proveedores de formación en liderazgo</i>	46
<i>Salzburg Global Seminar</i>	48
<i>Clore Leadership Programme</i>	49
<i>National Institute of Dramatic Art (NIDA)</i>	50
<i>Cambodian Living Arts</i>	51
<i>British Council</i>	52
<i>European Culture Foundation</i>	53
<i>Arterial Network</i>	53
<i>Banff Centre for Arts and Creativity</i>	55
<i>Americans for the Arts</i>	56
<i>Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá</i>	57
Encuestados	58
<i>Participantes en la encuesta 1</i>	58
<i>Participantes en la encuesta 2</i>	59
<i>Participantes en la encuesta 3</i>	66
Enlaces a programas de liderazgo	67

Introducción

“Id con la gente. Vivid con ella. Aprended de ella. Amadla. Empezad con lo que saben. Construid con lo que tienen. Pero con los mejores líderes, cuando el trabajo esté hecho, la tarea realizada, la gente dirá: ‘Lo hicimos nosotros solos’.”ⁱ
Lao Tse (China 700BC)

El objetivo de este documento de discusión es el de ofrecer a los participantes y ponentes de la 7ª Cumbre Mundial de las Artes y de la Cultura que se celebrará en Malta del 18 al 21 de octubre de 2016 una lectura preparatoria sobre el tema de la Cumbre: *¿En la encrucijada? El liderazgo cultural en el siglo XXI*. El documento de discusión examina el concepto del liderazgo cultural desde distintas perspectivas y aborda la cuestión de cómo la cultura juega, o puede jugar, un papel de liderazgo en el impulso hacia un cambio social positivo.

Como preparación para el documento de discusión, la FICAAC invitó a seis expertos a ofrecer una perspectiva regional personal sobre el liderazgo cultural y llevó a cabo tres encuestas: una dirigida a agencias nacionales de las Artes y la Cultura (consejos de las Artes y ministerios de Cultura incluyendo a los miembros de la FICAAC); otra destinada al público general (en particular, del sector artístico cultural) y una tercera dirigida a organizaciones e instituciones que ofrecen formación en liderazgo para el sector cultural.

Las perspectivas regionales y los resultados de la encuesta exploran las respuestas personales a cuestiones como las siguientes:

- ¿Qué es el liderazgo cultural y cuáles son sus principales características?
- ¿Cómo ha cambiado el papel de los líderes culturales en los últimos diez años?
- ¿Cómo se convierte alguien en un líder cultural y qué habilidades necesita?
- ¿A quién dirigen y quién decide la visión y el objetivo?
- ¿Cómo compatibilizan la responsabilidad hacia su organización y objetivos más amplios de activismo cultural?
- ¿El liderazgo cultural involucra ser un agente de cambio y desafíos, o de conservación y estabilidad? ¿O de ambas cosas?
- ¿Existen modelos de liderazgo que las agencias gubernamentales aplican en su trabajo?
- ¿Qué programas existen para reforzar el liderazgo cultural, quién está ofreciendo programas de capacitación y cuáles son las lagunas y los desafíos de estos programas?

La intención de este documento de discusión es la de compartir algunas perspectivas del sector y ofrecer un punto de partida para las discusiones. Se presenta como un trabajo en proceso al que se le añadirá los resultados de las presentaciones y de los debates de la Cumbre, y que representa el punto de vista de los colaboradores de este documento. Al revisar el documento tras la Cumbre, esperamos poder incluir casos prácticos de todo el mundo (versiones extensas de las respuestas a la tercera encuesta por parte de otras instituciones). Estos casos prácticos podrían explorar cuestiones relativas a los modelos, métodos y programas ofrecidos por las organizaciones para desarrollar el liderazgo cultural así como su entendimiento de las palabras clave. Así se obtendrá información sobre cómo y por qué las organizaciones desarrollan capacidades y adoptan distintas estrategias, pero también sobre cómo identifican y trabajan con líderes en el ámbito cultural (como por ejemplo artistas, organizaciones culturales, redes y grupos de activistas). Agradecemos el apoyo de todos los miembros de la FICAAC, a los colaboradores, delegados de la Cumbre y ponentes, y a los encuestados por su valiosa contribución a este documento y a los debates de la Cumbre.

También agradecemos a Nina Obuljen Koržinek, la directora del programa de la 7ª Cumbre Mundial el desarrollo de un programa diverso y estimulante de ponentes y temas, que se detallan en la página web de la Cumbre: artsummit.org.

Agradecemos también sobre todo al Consejo de las Artes de Malta y en particular a su consejero ejecutivo, Albert Marshall, a la directora de Festivales y Eventos, Annabelle Stivala Attard, y al director de Estrategia, Toni Attard, por su apoyo a la investigación y a la preparación de este documento de discusión y por acoger generosamente la Cumbre Mundial.

Asimismo, hacemos extensivo nuestro agradecimiento a la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) por su generoso apoyo a la traducción de este Documento de Discusión al español y documento final en español y portugués.ⁱⁱ

Finalmente, invitamos a todos los ponentes en la Cumbre, a los participantes y a otras personas interesadas en este tema a contribuir a la versión final de este informe enviando comentarios e información sobre prácticas inspiradoras, modelos existentes e iniciativas interesantes a info@ifacca.org hasta el 30 de noviembre de 2016. Una versión actualizada de este informe se publicará en forma de Informe temático D'Art 52 en la serie FICAAC *D'Art Topics in Arts Policy*, a inicios de 2017.

Sarah Gardner
Directora ejecutiva
Federación Internacional de Consejos de Artes y Agencias Culturales (FICAAC)

¿En la encrucijada? El liderazgo cultural en el siglo XXI

El tema de la 7ª Cumbre Mundial de las Artes y de la Cultura es “El liderazgo cultural en el siglo XXI”. Actualmente, se considera que las artes y la cultura se encuentran en una encrucijada y afrontan numerosos desafíos y oportunidades en los niveles global, nacional y local, como por ejemplo el impacto de las nuevas tecnologías en la producción y distribución de los bienes y servicios culturales; las amenazas a la seguridad global; nuevas tendencias migratorias; contextos cambiantes a nivel nacional incluyendo medidas de austeridad y continuas exigencias de reforma; y las aspiraciones de artistas y operadores culturales de extender su impacto y alcance a otros sectores, al tiempo que luchan por garantizar la libertad de expresión y asegurar la diversidad cultural.

Un liderazgo cultural que entienda y tome en consideración las realidades cambiantes del mundo actual es fundamental para asegurar que las artes y la cultura sean vistas como pilares del desarrollo social en el siglo XXI. Tradicionalmente, el concepto de liderazgo se asociaba a los enfoques “de arriba abajo”. Hoy en día, los líderes no se definen únicamente por sus posiciones en las estructuras gubernamentales o de gobernanza, sino más bien por su capacidad de articular una visión y provocar cambios. También es crucial afirmar el papel de los artistas, líderes de redes y de grupos de activistas o de organizaciones profesionales, tanto a nivel local como internacional, para maximizar la gama de actores implicados en el debate activo y la propuesta de soluciones para los desafíos contemporáneos del sector cultural y de las artes.

Con el objetivo de reflexionar sobre la percepción cambiante y el papel del liderazgo en los distintos niveles, el programa de la Cumbre se organizará alrededor de tres clústeres temáticos:

- Desarrollos globales que afectan a las reformas de la gobernanza de la cultura en el siglo XXI.
- Políticas artísticas y culturales nacionales necesitadas de visión, innovación y liderazgo.
- Enfoques y tendencias “de abajo arriba”: el papel del liderazgo al nivel local.

Los debates de la Cumbre de 2016 se centrarán en un número de preguntas: ¿Quiénes son los actores clave? ¿Cómo se están tomando las decisiones? ¿Quién ofrece oportunidades de desarrollo en liderazgo? ¿Qué representa el concepto de liderazgo para las distintas culturas y cómo abordamos las necesidades y expectativas de las generaciones futuras? ¿Cómo articulamos prioridades y quién es responsable de las soluciones innovadoras y los cambios? ¿Cómo comparten los gobiernos y la sociedad civil las responsabilidades y cómo colaboran?

La Cumbre se celebrará en Malta, un país situado en el corazón del Mediterráneo, siempre en la encrucijada, donde a lo largo de la Historia las culturas se han encontrado y han interactuado. No podríamos pensar en un lugar mejor para acoger este acontecimiento internacional único y estimular nuestras discusiones.

Nina Obuljen Koržinek
Directora de Programación, 7ª Cumbre Mundial de las Artes y la Cultura

Perspectivas regionales

El liderazgo cultural desde una perspectiva africana

Ayeta Anne Wangusa

Según Masango (2002) África tiene un rico patrimonio de liderazgo que se vio afectado por la introducción de las religiones cristiana y musulmana en el continente. Como resultado de ello, han surgido tres tipos de liderazgo vinculados a tres épocas históricas: la era de las religiones africanas / era pre-colonial, la era cristiana / colonial y la actual era de la globalización. Este artículo describe el papel de un líder cultural en esas tres etapas históricas y al hacerlo aborda una problemática más genérica sobre el papel de la cultura en el liderazgo en términos de un cambio social positivo, así como en la consecución del desarrollo sostenible.

La era precolonial

Masango señala que durante esta era, los africanos experimentaron un liderazgo poderoso a cargo de reyes, sacerdotes y gobernantes. Los símbolos religiosos y la música desempeñaron un papel importante para guiar a la comunidad o a los pobladores. Se tocaban los tambores parlantes para convocar a la gente a las reuniones. Las ceremonias religiosas en la comunidad o el poblado eran dirigidas por líderes que ocupaban altas funciones. Su liderazgo era efectivo y llegaba al corazón de las personas. Su sabiduría en guiar y ayudar a los pobladores y a la comunidad permitía nuevas relaciones entre los líderes y la gente. Estos líderes eran los custodios humanos del patrimonio religioso.

La era colonial

Masango señala que el colonialismo llegó bajo la bandera del cristianismo e introdujo conceptos occidentales de la vida. El liderazgo pasó de los reyes, sacerdotes, gobernantes y adivinos a los maestros, enfermeros y ministros de la religión. Los efectos del colonialismo obligaron a los líderes tradicionales africanos a decantarse por colaborar con los líderes coloniales y perdieron su poder sobre los pobladores y la comunidad.

Esta era también vio el surgimiento de líderes panafricanistas como Cheikh Anta Diop, que promovieron filosofías africanistas como la *Négritude*. También surgieron líderes nacionalistas como Kwame Nkrumah, Julius Nyerere y Patrice Lumumba. Estos líderes eran tanto líderes políticos como culturales, ya que interpretaban la cultura como un modo de vida, un sistema de significantes que no estaba limitado a las actividades culturales, las artes o las obras del intelecto humano (Nurse, 2006).

Al fallecido presidente Mwalimu Julius Nyerere se le recuerda por haber dicho lo siguiente:

“Creo que la cultura es la esencia y el espíritu de cualquier nación. Un país que carece de su propia cultura no es más que una suma de gente sin el espíritu que los hace una nación.”ⁱⁱⁱ

Nyerere también es recordado por haber abolido los cacicazgos locales en favor de la construcción de la nación socialista tanzana en 1962 con el kiswahili como lengua nacional.

Mlama (1981) mantiene que aunque la adopción del *Ujamaa* (socialismo) en Tanzania ofrecía una orientación teórica específica para el desarrollo económico, no daba orientaciones para el desarrollo cultural. Según Mlama, el desprecio de la cultura

como herramienta ideológica para la construcción socialista se debe a la falta de una definición correcta de la cultura que encaje en la construcción socialista. En otras palabras, faltaba liderazgo para construir una ideología socialista enraizada en la cultura africana.

Por otro lado, el surgimiento en Kenia del Centro Cultural y Educativo de la Comunidad Kamiriithu bajo el liderazgo del escritor Ngugi wa Thiong'o, que desafiaba al colonialismo y al capitalismo a través de producciones dramáticas y musicales, llevó al gobierno keniano a retirar la licencia para actividades públicas en noviembre de 1977. El 11 de marzo de 1982, policías armados hicieron arder el centro por completo (Ngugi, 1994).

En el África francófona, los franceses adoptaron la asimilación como política colonial en los siglos XIX y XX para convertir a los nativos africanos en "franceses", educándolos en la lengua y la cultura francesas para convertirlos en ciudadanos del país. La mayoría de películas africanas francófonas anteriores a la independencia eran racistas, así que los cineastas africanos de la era de la independencia, como Ousmane Sembene, fueron pioneros en el uso de la cinematografía como una herramienta política importante para rectificar la imagen errónea de los africanos proyectada por cineastas occidentales (Thackway, 2003).

En el norte de África, las civilizaciones de los fenicios, griegos, romanos y musulmanes se conservan a través de instituciones de patrimonio cultural como el Centro Nacional Argelino para la Investigación en Prehistoria, Antropología e Historia, mientras que en el África occidental, Tombuctú es sede de la prestigiosa Universidad Coránica Sankore, declarada patrimonio UNESCO de la humanidad.

La era de la globalización

A medida que la globalización se fue consolidando tras la caída del muro de Berlín en 1989 y de la reunificación alemana el 3 de octubre de 1990 –cuando el mundo se hizo llano, según Friedman (2005) – África fue paulatinamente adoptando políticas neoliberales basadas en el pensamiento capitalista. En esta etapa se ha visto cómo la cultura pasaba de ser gestionada a nivel ministerial tras la independencia a ser reducida al nivel departamental. También se ha visto en algunos países el establecimiento de consejos nacionales de las artes como órganos estatutarios para la promoción de las artes. El Consejo Nacional de las Artes de Sudáfrica mantiene buenas prácticas en el otorgamiento de subvenciones, fondos de apoyo a organizaciones y becas para estudiantes de posgrado. Países como Uganda, Ghana, Sudáfrica, Suazilandia y Lesotho tienen provisiones estatutarias para el reconocimiento de los líderes tradicionales o culturales por parte de sus gobiernos.

Esta era ha visto el establecimiento de convenciones internacionales como la Convención UNESCO 2005 que promueve el capitalismo a través del comercio en bienes culturales, servicios y actividades artísticas; la Convención UNESCO 2003 que promueve el patrimonio inmaterial, así como planes regionales como el Plan Nairobi de Acción para las Industrias Culturales en África (2008) y la Carta para el Renacimiento Cultural Africano (2006). Tanto el gobierno como la sociedad civil tienen un papel de liderazgo a la hora de implementar estas convenciones y planes culturales. La sociedad civil, además, tiene una función añadida de vigilancia para asegurar que los estados miembros cumplen sus obligaciones.

A nivel continental, la Unión Africana celebró su cuarto Congreso Cultural Panafricano (PACC4) con el tema “Unidad en la diversidad cultural para el desarrollo de África” en 2015 y nombró una comisión para liderar el marco de acción. Un resultado clave ha sido el segundo Comité Técnico Especializado en Juventud, Cultura y Deporte (STC-YCS2) que se reunió en Adís Abeba en junio de 2016 y que estableció la Comisión Africana del Cine y Audiovisual (AACC). Esta institución coordinará el desarrollo, promoción y difusión de las actividades de cinematografía y audiovisual en el continente.

A nivel regional, la Comunidad Africana Oriental (CAO) es un ejemplo de buenas prácticas ya que tiene un Departamento de Cultura y ha elaborado la ley de industrias culturales y creativas de la CAO, adoptada en agosto de 2015 por la Asamblea Legislativa del África Oriental (EALA). En agosto de 2016, EALA también adoptó una resolución para establecer el kiswahili como lengua oficial de la Comunidad Africana Oriental junto con el inglés.

A nivel nacional, la política cultural continúa predominantemente coordinada por los gobiernos centrales, con una conectividad limitada con otros sectores o con el gobierno local, tal como propone la Agenda 21 de la Cultura (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2006). Sin embargo, un ejemplo de buenas prácticas a nivel nacional es el modelo de liderazgo cultural de Costa de Marfil, en el que la cultura es competencia del Ministerio de Integración Africana, institución que coordina los ministerios responsables de la implementación de los diversos aspectos de la política cultural.

Simultáneamente, se han creado nuevas organizaciones y redes de la sociedad civil con capacidad de liderazgo en la provisión de información sobre la acción cultural positiva en los países africanos, en la cooperación regional y en la promoción del intercambio de información y de conocimiento entre actores del continente africano. Entre ellas se incluyen:

- El Observatorio de Políticas Culturales en África (OCPA), creado en Maputo en 2002.
- La Academia Africana de las Lenguas creada en Bamako, Mali, en 2006.
- Arterial Network, establecida in 2007 en la isla de Gorea.

Brechas de capacidad en el sector cultural

Las brechas de capacidad en el sector cultural se encuentran en las áreas de la gobernanza cultural, la economía creativa, el desarrollo de destrezas en las artes y en el ámbito de los servicios artísticos, la investigación, el emprendimiento y desarrollo de mercados vinculados a las industrias culturales y creativas. En las organizaciones de la sociedad civil y las consultoras han surgido líderes culturales para afrontar estos desafíos.

Por otra parte, los fondos para las iniciativas de desarrollo de capacidades provienen principalmente del Norte Global y casi no se han dado colaboraciones para el desarrollo de capacidades que se hayan desarrollado en el denominado “Sur Global”. Los líderes culturales de la sociedad civil se encuentran inmersos en el ciclo de la redacción de proyectos de financiación, lo que les deja poco tiempo para dedicar a los

procesos vinculados al activismo regional o nacional. Como resultado, la agenda de la cultura permanece en la periferia de la agenda del desarrollo. Al sector cultural se le reconoce principalmente su papel en la agenda del desarrollo social y en la promoción de la cohesión social a través de conciertos y festivales.

Los consejos nacionales de las Artes, como ilustran los casos de Zambia y Zimbabue, carecen de apoyo técnico regular en las áreas siguientes:

- Desarrollo profesional y planificación estratégica
- Operacionalización de UNESCO
- Comunidades Económicas Regionales de la Unión Africana (RECs)
- Convenios bilaterales y reproducción de buenas prácticas, y otros protocolos
- Procedimientos y directrices administrativas
- Formas innovadoras de generar ingresos (NAC Zambia, 2016)

Como resultado, los consejos de las Artes deben recortar sus actividades para adaptarse a magros presupuestos gubernamentales.

Entre las habilidades que los líderes culturales requieren para afrontar estas brechas de capacidad se incluyen las siguientes:

- Visión estratégica y creación de equipos
- Modelos de empresa sostenibles incluyendo la movilización de recursos domésticos
- Producción y uso de datos culturales en la gobernanza cultural
- Implementación de la Agenda 2063 de la Unión Africana
- Compromisos de múltiples actores para integrar la cultura en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
- Desarrollo de colaboraciones en todo el globo a través de la creación de redes profesionales
- Programas de mentoría y proyectos colaborativos
- Activismo cultural y participación en otros procesos de activismo regional

La sociedad civil: provisión de servicios versus activismo

En los niveles regional y nacional, han surgido organizaciones dirigidas por líderes visionarios brindando apoyo a la implementación de acuerdos marco internacionales e institucionales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos (Arterial Network, Pawa 254), la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural (Centro de Desarrollo del Patrimonio de África), la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (Fundación Intercultural de Uganda), Convención UNESCO sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (The Nest Collective, Fundación Bayimba, Cultura y Desarrollo de África Oriental), así como centros de investigación (Centro Internacional para la Documentación e Investigación de las Tradiciones Orales y el Desarrollo de las Lenguas Africanas, CERDOTOLA), y espacios artísticos, colectivos y organizaciones especializadas como FEMRITE-Asociación de Mujeres Escritoras de Uganda y el African Writers Trust).

La voz de los líderes culturales se expresa en Arterial Network a través de los capítulos nacionales y sus miembros proactivos, a nivel continental a través de los procesos de la Unión Africana y también globalmente. De esa manera se consigue que sus voces cuenten en los documentos como “El Futuro que queremos incluye la

cultura” y el comunicado “La Cultura en el documento final de los ODS: hay progreso pero quedan pasos importantes”. Organizaciones como Cultura y Desarrollo en África Oriental (CDEA) están realizando investigación sobre la economía creativa para ofrecer datos para la planificación de las instituciones gubernamentales y para la toma de decisiones de los inversores.

De acuerdo con el análisis anterior, puede deducirse que el líder cultural es un agente de cambio que contribuye al desarrollo cultural de su país, región o continente. El líder cultural se sirve de la visión estratégica y de las relaciones con sus socios para afrontar los desafíos sistémicos resultantes de nuestra historia colonial y la actual era de la globalización. También se trata de conservar nuestro patrimonio inmaterial para la posteridad, así como de analizar los sistemas de creencias subyacentes en África y su interacción con el Norte Global y con el Sur Global para promover la cohesión social y el desarrollo sostenible.

Acerca de la autora

Ayeta Anne Wangusa es una lideresa en pensamiento creativo, mentora, escritora, investigadora y optimista. Actualmente es la directora ejecutiva de **Desarrollo y Cultura en África Oriental** (CDEA), una organización cuyo objetivo es abogar por una dimensión cultural en todas las políticas públicas y programas de desarrollo en África Oriental. También es la coordinadora regional para África de la Federación Internacional de Consejos de Artes y Agencias Culturales (FICAAC). Es miembro del **Grupo de Políticas Culturales de Arterial Network** y del Grupo de Trabajo para África (AWG) de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. También es actualmente miembro del Centro de Expertos UNESCO para la Convención 2005 (2016-2017). Ha ejercido como representante para África Oriental en el Comité Asesor de la Sociedad Civil de la Commonwealth (CSAC) entre 2009 y 2011. Le interesa imaginar el futuro: la creatividad, las ciudades, el comercio y el medio ambiente, a través de procesos de cocreación e innovación.

Bibliografía

African Union (2015), Framework for Action of the 4th Pan African Congress, 25-27 May 2015.

British Council,

http://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Cultural_Leadership_2.pdf, consultado el 17 de agosto de 2016.

Forbes, D. (2011) *Adapting the Wheel: Cultural Policies for Africa*. Cape Town: Arterial Network

Friedman, T. (2005) *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Masongi, M (2002) "Leadership in the African Context". En *Verbum et Ecclesia*, Vol. 23(3).

Mlama, P. (1981) "Tanzania's Cultural Policy and its Implications For the Contribution of the Arts to Social Development", artículo.

NAC Zimbabwe et al. "Joint Meeting Of The National Arts Councils: Zimbabwe And Zambia", 21st July, 2016 Caribbean Bay Resort, Kariba, informe.

NEPAD,

<http://www.nepad.org/content/arts-education-socialtransformation>

Ngũgĩ wa Thiong'o (1994) *Decolonising the mind: the politics of language in African literature*. Nairobi-Kampala-Dar es Salaam: East African Educational Publishers, pp. 56-9.

Nurse, K. (2016) *Culture as the Fourth Pillar of Sustainable Development*, preparado para el Secretariado de la Commonwealth Secretariat. Londres: Malborough House.

Nyerere, J.K. (1966) "Freedom and Unity". *A Selection from Writings and Speeches 1952-65*. Dar es Salaam: Oxford University Press.

Thackway, M. (2003). *Africa Shoots Back. Alternative perspectives in sub-Saharan francophone African Film*. Capetown: David Phillips pp. 1–6.

The Future We Want Includes Culture

<http://www.culture2015goal.net/index.php/home/declaration>

UNESCO, <http://en.unesco.org/creativity/43-international-experts-join-unescos-expert-facility-implementation-2005-convention>

United Cities and Local Governments (2006) *Agenda 21 for Culture, Advice on local Implementation of the Agenda 21 for Culture*. Barcelona: United Cities and Local Governments - Ajuntament de Barcelona.

América Latina: un paradigma cambiante en el liderazgo cultural

Lucina Jiménez

Liderazgo cultural y diversidad cultural

Pensar en el liderazgo cultural en el siglo XXI es fundamental para construir el presente y el futuro de las políticas culturales en un mundo globalizado. La diversificación de pensamiento y conocimiento, sensibilidades, lenguajes, estilos, formas de comunicación y diálogo son indispensables para crear las plataformas de gobernanza que permitan situar a la cultura como un componente clave del desarrollo humano sostenible.

En décadas recientes, el liderazgo cultural ha cambiado en América Latina debido a las condiciones reinantes de pobreza y desigualdad, el aumento de las formas de violencia y los debates sobre la creación de democracia. Múltiples transformaciones sociales y culturales, el surgimiento de una sociedad civil diversa y heterogénea y el mero poder de las redes digitales han puesto en crisis los liderazgos convencionales al tiempo que han surgido liderazgos anteriormente inimaginables.

En América Latina, los primeros liderazgos culturales surgieron hacia el final del siglo XIX y principios del XX, vinculados a los procesos de consolidación de los estados nacionales. Aunque ciertos sectores institucionales todavía piensan en la cultura en términos de “defensa de la nacionalidad” o como “identidad”, la globalización ha puesto en tensión el papel del Estado y de sus instituciones culturales, no sólo en su relación mutua sino también en términos de desarrollo. La reflexión sobre el nuevo papel del Estado y de sus instituciones reconoce la construcción de una identidad múltiple y cambiante como un derecho fundamental de la ciudadanía, más que como una facultad del Estado.

A diferencia de los Estados Unidos, en América Latina destacan la creación de instituciones y la gran influencia de una intelectualidad vinculada al poder. Los liderazgos históricos han correspondido a escritores, filósofos, periodistas e intelectuales, normalmente hombres, comprometidos con la lucha política o la construcción de instituciones: San Martín y Sarmiento en Argentina y Chile, Simón Bolívar en Venezuela y Colombia, José Martí en Cuba, Ignacio M. Altamirano e Ignacio Ramírez o José Vasconcelos a inicios del siglo XX en México insistieron que la cultura y la educación son centrales para la formación de una ciudadanía naciente. Durante el siglo XX, la lucha contra las dictaduras en América Latina fue instrumental en el desarrollo del liderazgo artístico y cultural y del pensamiento crítico.

En las últimas tres décadas, la diversidad cultural y las culturas tecnológicas han irrumpido en todas las áreas de la vida cultural, desde los múltiples procesos sociales de redes sociales híbridas e internacionalizadas a prácticas comunitarias que transforman el medio ambiente y las necesidades del liderazgo cultural, y que en gran medida ya no están representadas únicamente por individuos. Ya no son las

instituciones y los pesos pesados intelectuales los que cargan con el peso del liderazgo: una variedad de procesos cívicos están contribuyendo a la aparición de nuevos liderazgos de naturaleza muy distinta.

Las elites latinoamericanas del siglo XIX se formaron con visiones criollas que despreciaban las culturas populares afroamericanas, tradicionales o indígenas al verlas como obstáculos al “progreso”, vestigios de un pasado glorioso o quizás parte del folclore regional. Hoy en día es necesario fomentar y reconocer a los nuevos líderes indígenas en la literatura, la música, la comunicación, el diseño y la política. Son esenciales políticas anti-racistas y anti-discriminatorias en este proceso de revalidación. Teniendo esto en cuenta podemos examinar las experiencias de Perú, Ecuador, Bolivia y Guatemala.

En la actualidad, se está cuestionando cada vez más el enfoque de “llevar la cultura a la gente”. El Estado y sus instituciones no son los comisarios del buen gusto que se filtra a la ciudadanía o a los promotores de “bienes y servicios” producidos centralmente, sino que cada vez más son facilitadores de democracia cultural.

Las políticas culturales y los liderazgos que restringen tozudamente su campo de visión y acción a las bellas artes y la cultura institucionalizada están asegurando su propia irrelevancia. Problemas como la lucha contra la pobreza, la prevención social de la violencia, la recuperación de los espacios públicos, las necesidades de educación y sus vínculos con la cultura, la gestión de los derechos patrimoniales de las comunidades, cuestiones de la economía creativa y la promoción de la diversidad cultural y el disfrute de los recursos culturales son todos ellos ejemplos de las necesidades apremiantes de liderazgos culturales fuertes y políticas culturales que puedan ser integrados de manera oportuna y apropiada.

Liderazgos y la institucionalidad de la cultura

El liderazgo institucional también está cambiando y debe cambiar a distintos niveles. Hay países en los que se está efectuando una transmisión generacional del mando, como en Costa Rica, para fortalecer los procesos de ciudadanía. Hoy en día se necesita urgentemente un liderazgo que promueva el diálogo para la nueva gobernanza y los esfuerzos de colaboración y coproducción con la sociedad civil y los movimientos culturales. En estrecha relación con esto se da la necesidad de insertar a sus gobiernos en las agendas internacionales y los circuitos de cooperación internacional que tratan de vincular la cultura al desarrollo humano sostenible y a los derechos culturales, la igualdad de género y otros enfoques transversales.

Las instituciones culturales han promovido la formación de *think tanks*, museos, librerías, escuelas de arte y centros culturales, lo que ha llevado a la formación de un grupo de líderes en diferentes especialidades con considerable influencia en los niveles nacionales, regionales, territoriales y sectoriales: comisarios, críticos, gestores y promotores culturales. Estos grupos y liderazgos especializados están reflexionando

sobre cómo ampliar la participación social, cómo colaborar con los movimientos artísticos y culturales que emergen de forma independiente o, en relación con la vida comunitaria, con diversos grupos de jóvenes o artistas en procesos sociales complejos y cambiantes, cuya lógica difiere de los más comunes en el siglo XX.

Actualmente, el mayor reto para aquellos que dirigen instituciones es el de situar los derechos culturales, la diversidad cultural, las nuevas culturas digitales, la democracia cultural y la sostenibilidad en el centro de su política cultural y transformar sus relaciones con los movimientos culturales, la sociedad civil artística y los jóvenes. La igualdad de género en las instituciones avanza a paso de tortuga, igual que la transmisión del mando a las jóvenes generaciones. Un estudio de la UNESCO señala las graves condiciones de desigualdad de género que prevalecen todavía en el acceso a la cultura en esta región del mundo.^{iv}

No todos los países en la región tienen un marco institucional estable para la cultura con solidez económica. De hecho, ninguna de las secretarías o ministerios han tenido presupuestos en consonancia con las directrices de la UNESCO ni han estado a salvo de los cambiantes vientos políticos. Argentina ha tenido 11 Secretarías de Cultura entre 1983 y 2003^v; su Ministerio de Cultura fue creado formalmente en 2014. Chile empezó la transición hacia un ministerio formal en 2015; México creó su Ministerio de Cultura en 2016; y Brasil acaba de ser testigo de una intensa movilización de su sector cultural para evitar la desaparición de su ministerio.

Sin embargo, se han registrado avances importantes que fijan estándares y marcan liderazgos: Cuba tiene uno de los mejores sistemas educativos, que incluye la atención al ámbito de las artes y la educación artística; México tiene una gran experiencia en patrimonio; y Colombia promueve enfoques para el diálogo en la cultura, paz y desarrollo, derechos culturales y procesos de ciudadanía cultural. Además, Brasil ha puesto en marcha el “Bono-cultura” y ha creado el Consejo Nacional para la Política Cultural con participación ciudadana, fortaleciendo iniciativas como los “Puntos de Cultura”, “Brasil Plural” o Doc TV como estrategias que canalizan las iniciativas ciudadanas, las culturas vivas y la participación de la comunidad.

Con los vientos neoliberales haciendo estragos en América Latina, la cultura siempre es la primera área en sufrir recortes. Por ello resulta primordial en el contexto del liderazgo contemporáneo defender, reforzar y reestructurar las instituciones, además de buscar más recursos para la cultura.

Liderazgo, movimientos culturales y redes

El siglo XXI es el siglo de la diversidad cultural. Múltiples sectores de la sociedad civil están actuando independientemente con propuestas que ya no necesariamente implican a las instituciones gubernamentales, sino que cada vez más están vinculadas a redes o procesos colaborativos virtuales, intersectoriales o territoriales. Las

periferias tienden a generar micro-procesos susceptibles de ser llevados a mayor escala o de conectar con otros procesos a través de la red tecnológica.

Las redes sociales han tendido a hacer horizontales muchas experiencias culturales y artísticas y han generado nuevos líderes con enfoques políticos y sociales distintos en tipo y alcance, a la vez que permiten la emergencia de las acciones de grupos y comunidades periféricas o de identidades particulares con gran poder transformador, aunque también están presentes en los movimientos conservadores.

Miembros de iniciativas de la sociedad civil en Medellín y Bogotá que se enfrentaban a la violencia en su trabajo con comunidades marginales a través de proyectos de cultura y desarrollo forman ahora parte del gobierno. Decidieron participar en política para influir en las políticas públicas. Los liderazgos contemporáneos cívicos y colectivos han desarrollado nuevas agendas globales y promueven la coproducción y cooperación internacional.

Sin embargo, campos relevantes para la exploración de nuevos liderazgos son los movimientos sociales y comunitarios en América Latina que, aun desde la fragmentación, producen formas distintas de gestión, visibilidad y rendimiento. Aquellos que ocupan cargos públicos deben encontrar nuevas formas de liderazgo, deben reconocer y promover el profesionalismo y la cooperación de las iniciativas organizadas o informales de la sociedad civil y del sector privado que pueden contribuir enormemente a la inclusión política, transversalmente y con una participación ciudadana significativa, para avanzar hacia una vida cultural sostenible en sociedades cada vez más dinámicas.

Acerca de la autora

Lucina Jiménez es la directora general de ConArte Internacional, una organización de la sociedad civil que aboga por la educación artística en las escuelas públicas. Es especialista en políticas culturales y desarrollo sostenible, educación artística y derechos culturales. Durante más de diez años ha trabajado por los derechos culturales de los niños y jóvenes y en la educación de artistas profesionales para las escuelas públicas y colectivos fuertemente marginalizados. En 2015 fue designada experta del Comité de Cultura del Consejo Mundial de las Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), con sede en Barcelona, para asesorar a la Ciudad de México y a Mérida en la implementación de la nueva Agenda 21, cuyo tema central son los derechos culturales y el desarrollo sostenible a nivel local.

El mundo árabe: y mientras tanto, se acumulan las colecciones

Ala Younis

En las escenas culturales árabes, sin infraestructuras artísticas o con infraestructuras apabullantes, se formulan redes conmutadas pequeñas y cortas; las amistades sustentan en parte los vínculos. En estas redes, las colaboraciones se imponen sobre los individuos; el tiempo es limitado y cambia dramáticamente, como también los recursos localizados. Por ello, compartir o formar equipos permite estar a la vez dentro y fuera de un proceso de producción. No existe continuidad para los que se descuelgan de estos procesos. Las colecciones, personales o colaborativas, de notas, escritos y otros materiales efímeros, de accesos, experiencias e intereses en historias minúsculas son los lugares de intervención. Todavía existe una enorme divergencia en el mantenimiento de los derechos: acceder, copiar, decir, quedar, objetar, rechazar, salir. El acceso a proyectos/publicaciones/informes de dimensión nacional, municipal e incluso vecinal requiere de un permiso específico, cuya solicitud debe tramitarse en más de una institución gubernamental.

Curiosas exclusiones en las encuestas

Afortunadamente, las mismas características indeseables que dan forma al estatus de la escena cultural en el mundo árabe, son por otro lado, las propias que se ofrecen a la reestructuración. Debería ser fácil de obtener mediante una encuesta la jerarquía de las instituciones e iniciativas implicadas en el desarrollo de capacidades o en la difusión. La elaboración de una encuesta podría intentar perfilar los efectos de cada esfuerzo particular, pero ello no implica que los encuestados necesariamente mantendrán su estatus una vez la encuesta esté en la fase de estudio o análisis. Las estrategias que desarrollan para adaptarse a las condiciones cambiantes, serán las que definirán la duración de su persistencia (existencia). En todo caso, lo que podría resultar de la encuesta es una posibilidad de actuación basada en identificar a los actores de esta escena.

En ese sentido, la encuesta podría mostrar una lista de espacios culturales que trabajan sobre el terreno en el mundo árabe, pero ¿dónde describiría las fluctuaciones en las finanzas, seguridad y permeabilidad, o los desastres naturales, humanos y políticos que llevaron a los espacios a responder, redefinirse para adaptarse o desinstalarse para poderse pagar un programa? Faltaría, por ejemplo, un análisis de las tendencias de los programadores en las instituciones privadas, o de las carreras artísticas malogradas que los burócratas iniciaron alguna vez, o del número de artistas que mutaron en comisarios o gestores culturales, o del empoderamiento que permite una obra literaria publicada o traducida y compartida como pdf, o de las ondas producidas por un seminario celebrado en un lugar remoto o marginalizado. Quizás, en lugar de una lista de espacios, la encuesta podría centrarse en la figura de los artistas que expusieron sus obras, las expresiones artísticas, los medios de comunicación y en la recurrencia de términos en el que éste se presentó al público.

Asimismo, podría producirse una lista no exhaustiva de lo que no se expuso y otra de lo que no se produjo; y así contribuir a interpretar entonces el impulso utópico del mundo árabe. Un impulso que todavía no se persigue a través de la educación (ni de la educación superior), ni está formado u organizado para constituirse en un movimiento, sino que más bien se queda en un lugar de agitación que intenta un

cambio de las condiciones. Entonces podríamos ver qué es lo que no tiene oportunidad de agradar a representantes o directores de una institución donante y analizar la forma en la que su revelación queda encerrada en una articulación fallida. Indicadores sobre el tamaño de las muestras, títulos de las obras presentadas, número de visitantes a cada sitio, de la accesibilidad en transporte público o privado, del horario de apertura y de las firmas en el libro de visitantes, podrían ilustrar qué es lo que existe de lo que se puede aprender, o qué es lo que podría gozar de una articulación exagerada en un futuro, pero ¿cómo podemos aprender de lo que no consigue existir a causa del límite de la imaginación? ¿Cómo vemos más allá de lo que conocemos?

Solicitudes de apoyo no habituales

En 2016, una sección del edificio de la Townhouse Gallery del Cairo se derrumbó y un grupo de voluntarios se apresuraron para salvar la biblioteca, los muebles y el archivo de la institución. El Colectivo de la Imagen Contemporánea abrió una convocatoria para encontrar un director y una nueva ubicación ya que, por tercera vez, el contrato de alquiler era insostenible. El cargo de director del Museo de Palestina quedó vacante de nuevo pocas semanas antes de la inauguración del museo en mayo. Y en un encuentro de política cultural en Ammán, dos artistas hablaron sobre una encuesta que querían actualizar^{vi}, mandándola a conocidos de conocidos mediante GoogleForms, cuando un artista marroquí se fijó en la palabra “arte urbano” y preguntó si la encuesta o el gobierno jordano reconocían el arte urbano. Los tres acudieron al encuentro en busca de conocimientos, de apoyo; pensaron que un encuentro afinaría sus maneras de comprender/prepararse para el entorno cultural en su capacidad local o regional, pero se encontraron solamente en una palabra, no en un mundo que esperaban, pero no lo suficientemente agotados como para dejar de intercambiar conocimientos útiles.

El encuentro estaba organizado por un grupo de expertos no locales en un esfuerzo bidireccional de aprendizaje, una experiencia que ha demostrado su utilidad en la escena cultural árabe en la década pasada y en el que los dos tipos de expertos se reúnen, valiéndose de la traducción, y el local anima la escena y sus obstáculos mientras que el nómada/temporal/designado reestructura los documentos relacionados con la estrategia sugerida. Estos encuentros cortos, a ritmo pausado, traducidos, intervienen en los procesos que moldean la escena cultural, acumulando notas y experiencia de trabajo malgastada.

En ocasión de una convocatoria de proyectos de políticas culturales, un joven operador cultural indicó que su ciudad era una fábrica de cultura que necesitaba un sistema de mapeo mejor para revelar su propia situación en relación a los inmigrantes, intelectuales y su proximidad a guerras transfronterizas, y entender la desconexión entre sus instituciones, sus trabajadores culturales activos y potenciales y las disciplinas de la política cultural. Imaginaba entonces un debate en el que los distintos representantes expresarían sus intenciones; estaba buscando los elementos discursivos que no podían oírse por culpa de las redes rotas. También en Ammán, en abril de 2016, más de cincuenta iniciativas culturales se juntaron para exponer sus esfuerzos en la experimentación con su propio conocimiento (profesional o autodidacta) acerca de cómo encajar dentro (o fuera) de las redes de producción cultural. Dado que los operadores culturales se encontraban reunidos como

expositores y público en el mismo tiempo y lugar, quedaba entonces poca audiencia para la exposición. ¿Significa esto que los gestores culturales constituyen la mayoría del público de los eventos culturales?^{vii}

Un margen para la resiliencia dentro de las estructuras

En 2016, los Estados árabes más ricos reorganizaron su gasto para garantizar los recursos. Por ejemplo, Arabia Saudita, que acaba de abrir sus puertas a los expertos en arte para la nueva ola de exposiciones y ferias de arte en Yeda, aprobará tarifas de más de 250€ para un visado de entrada única. Arabia Saudita, que en 2015 expidió más de 5,4 millones de visados en una sola categoría de visados para peregrinos, vincula el nuevo decreto sobre visados a deficiencias en el presupuesto debido a la caída de los precios del petróleo. Catar, el Estado del Golfo también está recortando hasta 240 puestos de trabajo, prestaciones personales y gastos internos de su autoridad museística para reducir el gasto tras la caída de los ingresos del petróleo. [...] Los museos de Catar [...] contaban con 1200 trabajadores hace dos años y la previsión era doblar ese número, pero la realidad es que ha disminuido a menos de 800, según fuentes internas.”^{viii} Mientras tanto, en Art Dubai “en torno a un cuarto de las galerías vendieron todo lo expuesto, y la inmensa mayoría reportaron intereses saludables y compras por parte de una base diversificada de coleccionistas”. Este último aspecto debería estar en expansión ya que más de 100 museos internacionales enviaron representantes para informarse sobre los actores potenciales (artistas vivos y fallecidos, obras en oferta, y quién las ofrece) lo que significa que la imaginación todavía se construye por parte de los expertos sobre lo que se ofrece. Otros públicos pagan de maneras distintas por la cultura: chantajeados a través de su simpatía, pasión o ideas nacionalistas, mandan SMS de caro minutaje para apoyar a un cantante, o actor, o cocinero, o poeta, o emprendedor, o a una empresa de televisión de macroentretenimiento que les devuelve el pago en más programas y más alienación entre lo que el arte podría darle a un lugar más allá de producir una breve popularidad de papel maché.

Mientras tanto, surgen nuevas instituciones artísticas en enclaves de gran valor inmobiliario pero sin presupuestos suficientes para su funcionamiento operativo y/o sin un sistema operativo transparente que permita comprender las posibilidades de interacción con estas estructuras. Existe poco interés/confianza/conocimiento sobre lo que puede aportar el consejo de inversores a la sostenibilidad de esas estructuras más allá de la demografía de sus fundadores, o sobre los horizontes a los que puede ampliarse una institución privada/no-gubernamental/no personal. No quiere decir esto que no hayan surgido modelos de éxito en las últimas décadas, pero falta el liderazgo para analizar estos modelos más allá de condiciones personalizadas, lo que por tanto los reduce a meros fenómenos.

El estudio demográfico de las iniciativas independientes en el mundo árabe mostraría fuertes movimientos dentro y fuera de las ubicaciones geográficas en las que emergen, en un intento de reconciliación entre modelos de trabajo. Como la tarea del sector independiente depende de sus líderes, creadores y donantes, y estos últimos no ostentan una forma estable o duradera de trabajo, los líderes culturales actúan respondiendo principalmente a los desafíos. Cuando sus proyectos se identifican, empoderan o reciben apoyo, escalan a niveles nacionales o regionales y pierden las conexiones con la generalidad de la escena o con las características alternativas con

las que habían trabajado.

El liderazgo como efectuación de acumulación

Los ejemplos anteriores apuntan a una falta de recursos humanos para dirigir proyectos organizados o sincronizados que lleven a resultados compartibles, acumulables, permisibles como contenido. Aquí es donde no entendemos a los líderes culturales y su posición, empoderados/formados/ilustrados no solamente para activar proyectos en sus comunidades, que ese es el papel de los profesionales de la cultura; no para agitar y producir obras que responden a intereses específicos, que es el trabajo de los artistas e investigadores; no para dirigirse con elocuencia a los guardianes del dinero, que es cosa de los financieros; sino para ser capaces de comprender todos los elementos presentes y no presentes en un mapa, predecir un plan de acción, estructurar a partir de estructuras de trabajo colectivas resilientes y no a partir de la centralidad de los líderes.

Hay abundancia de colecciones culturales pero poco aprovechamiento de su potencial y de un marco adecuado para enlazar intereses, interpretar tendencias, también sobre todo porque disminuye el espacio de encuentro. El entusiasmo por involucrarse en las redes sociales ha reflejado la necesidad de dar forma contemporánea a este espacio. Los individuos producen comentarios, reflexiones y reacciones y forman vínculos a través de y a pesar de geografías fragmentadas o inaccesibles. En ese sentido, podrían editar sus pensamientos, acondicionarlos con imágenes y sonidos o desecharlos cuando no se parezcan a ellos en cualquier momento. La resiliencia de este espacio social, a pesar de sus otras cualidades negativas o indeseadas, lo convierte en un espacio contemporáneo semejante a los tiempos cambiantes en los que vivimos.

En la escena cultural árabe contemporánea, una institución líder, una institución cultural, un líder cultural son actualmente colegas, no videntes. Al igual que las historias estables devoran todas las perturbaciones, algunos intentos son mejor conocidos que otros. Los líderes culturales potenciales quedan atrapados en la localidad, en el aprendizaje del acceso, no al mismo espacio que genera su pensamiento sino a cómo ocurre esta generación. Empoderar a un líder cultural es ver el liderazgo en un escenario de multiplicidad, una poli-heterogeneidad, una red de existencias y posibilidades que surgen en condiciones específicas pero no se empotran contra ellas. Recopilar los procesos implica la preparación para el liderazgo. Un líder cultural no es un Estado, sino su política; no es una institución, sino su dinámica; no es una comunidad, sino su vínculo; no es un espacio (de redes) social, no es un modelo financiero, no es un futuro construido a base de predicciones, sino su lógica de probabilidades, lo que podría continuar mejorando nuestros modelos de trabajo.

Acerca de la autora

Ala Younis es una artista formada como arquitecta en Ammán. La investigación constituye gran parte de su trabajo en proyectos colaborativos, cinematográficos, editoriales y de comisariado. Sus proyectos incluyen el “Plan para el Gran Bagdad” (2015), presentado en “Todos los futuros del mundo”, de la 56 Bienal de Venecia, “Un índice del amor patrio tenso y accidental” dentro de “Aquí y en otras partes” en el New Museum (2014), y “Soldados de plomo”, presentado en Home Works 5 (2010), la Bienal de Estambul (2011), la Bienal de Gwangju (2012) y en Nueva York, São Paulo, Berlín y Bergen. Fue la comisaria del primer pabellón de Kuwait en la 55 Bienal de Venecia (2013) y del nómada “Museo de la respuesta manufacturada a la ausencia” (2012-actualidad). Forma parte del Consejo Asesor del Forum Expanded de la Bienal de Berlín, editora colaboradora de Ibraaz y cofundadora de la iniciativa editorial sin ánimo de lucro Kayfa ta.

Los imperativos del liderazgo cultural en Asia: revitalizar la creatividad comunal para un futuro sostenible

Felipe M. de Leon Jr.

En la planificación socioeconómica asiática normalmente se desatiende el factor cultural, cuando no se ignora directamente. El enorme impacto de la cultura en la economía es una realidad que mucha gente, especialmente tecnócratas y políticos, no ven. La razón quizás sea un concepto limitado de la cultura que la confina al dominio de las artes. La cultura, sin embargo, es mucho más que las artes. Es un sistema de ideas vitales que contiene, anima y dirige prácticamente todos los aspectos de la vida social y de nuestra relación con el mundo. Está en todo, desde las humanidades a las ciencias, de la religión a la tecnología. Es la matriz de la que emergen los valores, actitudes, motivaciones y habilidades. La cultura subyace a todos los fenómenos, procesos y relaciones sociales. Jurgen Marten afirma que la cultura no es un fenómeno social que pueda aislarse. La cultura no es una actividad humana diferenciada sino que es “una cualidad de todos los fenómenos procesos y relaciones sociales y en este sentido, todos los fenómenos, procesos y relaciones sociales son susceptibles de una evaluación cultural”^{ix}. Sobre esta base, Marten recomienda la unidad de las políticas económicas, sociales y culturales como un principio básico en la planificación del desarrollo. Se debería vincular las tareas culturales a las tareas económicas, sociales y políticas. De otro modo, los objetivos de desarrollo deseados pueden realizarse de manera inadecuada o no llegar a alcanzarse.

El capital es un factor necesario pero no suficiente para el desarrollo. Dieter Weiss^x vincula las estrategias de desarrollo al contexto cultural y observa que el tremendo influjo de recursos financieros provenientes de la riqueza petrolífera, no ha tenido prácticamente efectos en el desarrollo de Egipto, en claro contraste con el éxito de los países del Sudeste y Este asiático, pobres en recursos pero tremendamente eficientes. Para Weiss está claro que “contrariamente a lo que mantiene la teoría económica convencional –el capital es una condición necesaria, pero en absoluto suficiente... Mucho más importantes que grandes reservas de capital es el factor humano: actitudes y valores básicos, motivación, capacidad de aprendizaje y orientación a los logros, conocimientos técnicos y disciplina social, un sentido de responsabilidad sobre el bien común y la comunidad, y una particular capacidad de adaptación flexible a un entorno internacional cambiante”. El factor decisivo, según él, es quizás el recurso humano cultural.

En Asia, el liderazgo cultural exige una mayor comprensión de la amplia y compleja gama de fundamentos culturales de las sociedades, así como una visión clara de cómo equilibrar la tensión entre tradición y modernidad para forjar escenarios culturales futuros y viables. Los países asiáticos culturalmente exitosos han conseguido un delicado equilibrio entre tradición y modernidad. Por ejemplo, en el contexto actual las redes sociales pueden promover la popularidad internacional de ciertos productos pero los países le dan el sabor local para atraer a las audiencias domésticas. Así, en Asia existe gran material que se puede utilizar para darle un carácter asiático a los productos culturales importados, especialmente a los occidentales.

Una cualidad notable de las sociedades asiáticas es la gran diversidad creativa y la riqueza de sus culturas. De los barcos rituales a los utensilios para la caza, de los

tejidos a las máscaras y de la poesía épica a las rítmicas danzas, somos testigos de una plétora de diseños y patrones, una variedad interminable de formas expresivas. Las condiciones necesarias y suficientes para esta exuberancia son bastante complejas, como por ejemplo una vida cotidiana y sus fenómenos y actividades revestidos de valores sagrados, la integración del uso y función en las actividades y objetos de uso cotidiano, la transmisión oral del conocimiento, o conceptos del tiempo no lineares, en particular los policrónicos. Esta riqueza se ve amenazada por el impulso global del desarrollo como crecimiento material, con los países altamente industrializados a la cabeza.

Hoy en día, el imperativo economicista predominante en muchas naciones debilita la creatividad cultural al condicionar, e incluso limitar, la producción cultural a la que es comercializable y cuantificable. El economicismo concibe la vida enteramente en términos económicos. Analiza y evalúa los sucesos, los fenómenos y las decisiones mediante criterios económicos y ofrece soluciones económicas a todos los problemas. Este enfoque ignora o disminuye valores que no pueden ser calculados en términos monetarios. La comodificación de muchos aspectos de la vida de las personas se ha traducido en la rebaja de muchos estándares, ya sean éstos técnicos, artísticos, intelectuales, morales o espirituales. Mientras que anteriormente la devoción por Dios, el rey o la comunidad y la dedicación a nobles ideales aseguraban una minuciosa atención al detalle y a la calidad de un producto o servicio, ahora es la cantidad de dinero la que determina su valor.

En términos generales, se produce entonces una devaluación de las cualidades inmateriales y espirituales como el carácter, el sentido del honor y de la dignidad, la integridad, la sinceridad, la excelencia moral, las virtudes interiores, el amor espiritual, la sabiduría y la imaginación creativa respecto a la riqueza, el consumismo, las posesiones, el poder, una ética industrial del trabajo, la conformidad, la eficiencia, la producción masiva y el entretenimiento de masas. Quizás sea hora de contrarrestar todo esto honrando a los héroes culturales o los iconos espirituales asiáticos para inspirar una generación de futuros líderes que puedan acceder a los vastos recursos del patrimonio inmaterial asiático. Un objetivo a largo plazo es el de mantener vivo un sentido de lo sagrado y de las dimensiones que trascienden lo meramente secular y mundano. Proteger la tradición espiritual de Asia es una tarea cultural que requiere un liderazgo fuerte, a través particularmente de la educación. En muchos países asiáticos la tendencia a la posesión de bienes materiales es tan fuerte que se impone a la antigua tradición de la autorrealización a través del cultivo de la personalidad, del talento innato o del desarrollo de las habilidades personales. Mientras que antes cualquiera podía dedicarse a la creación artística, ahora sólo se espera que la cultiven los especialistas o expertos en determinados ámbitos.

Las sociedades industriales contemporáneas tienden a homogeneizar las artes de la vida cotidiana, mientras que en las sociedades asiáticas tradicionales cada creación es única. Este papel activo de los miembros de las comunidades aldeanas tradicionales en la toma de decisiones artísticas se demuestra en la ausencia de estándares técnicos, materiales y formales fijos, mecánicos y arbitrarios, sino que estos son lo suficientemente flexibles para amoldarse al gusto y creatividad individuales. Una persona puede elegir o crear la técnica, materiales y formas adecuadas para sus habilidades e intenciones expresivas. Por ejemplo, un instrumento particular de las Filipinas, el conjunto de gongs *kulintang*, reviste distintas

formas, tamaños, materiales, tonalidades, número de gongs, afinación y diseño general según las diferencias corporales, envergadura, fuerza y resistencia, habilidad técnica, gusto, temperamento, musicalidad, imaginación y orientación espiritual de los músicos y compositores de una comunidad. Así, no hay dos *kulintang* idénticos, sino que varían de pueblo a pueblo, de individuo a individuo.

En ese sentido, la producción en masa, la reproducción interminable de un objeto, ni se plantea. Las variaciones, por tanto, se mantienen dentro de ciertas convenciones de diseño y forma que todos en la comunidad reconocen como propias de un instrumento particular. Sin embargo, la autoridad artística no emana de uno o de ciertos individuos en la comunidad. Un estilo o diseño, por hermoso o excelente que sea, no será copiado exactamente sino que cada persona expresa algo propio en cada una de sus obras, de manera que nunca repite exactamente lo que ha hecho otro y ni siquiera lo que ha hecho él mismo. Un artista podría sentirse ofendido si se le obliga a repetir un diseño y podría decir que es capaz de crear diseños más hermosos. El resultado es una diversidad sorprendente y una plétora de formas y estilos a los que nada en la cultura de masas puede compararse. Por el contrario, la idea de la producción masiva, que se originó en parte por la especialización creciente y la exigencia de comodidad de las sociedades industrializadas, favorece un arreglo en el que las decisiones artísticas las toman uno o unos pocos “expertos”, cuyos diseños y creaciones se ejecutan o, en un sentido, se “consumen” y se reproducen a gran escala por una fuerza de trabajo pasiva y no creativa, como en una fábrica.

Existe gran necesidad de revitalizar la idea del arte popular en las sociedades asiáticas. La creación artística no sólo es para unos pocos especialistas de las elites sino para todos y cada uno de los seres humanos. El ser humano es esencialmente un *homo faber* (el hombre que hace o crea). Así, percibimos y pensamos en términos de totalidades o *gestalts*. Cuando hacemos o creamos algo, nos gusta ser responsables de ello de principio a fin. Si escuchamos una historia, nos gusta que sea un todo completo y coherente. No podemos tolerar el trabajo fragmentario ni en la fábrica ni en la oficina. Siempre se está abierto a la oportunidad de iniciar, seguir y concluir lo que empezamos. En las culturas asiáticas existe una larga tradición de creatividad artística comunal, más que de los individuos especializados que llamamos artistas, y en muchas sociedades asiáticas no existe la palabra artista. ¿Cómo pueden entonces los líderes culturales asiáticos equilibrar esta tradición con la base individual de la creatividad artística occidental?

Quizás sea la creencia en un ser superior o en una fuente trascendente de inspiración un factor esencial de la exuberancia creativa de las sociedades asiáticas tradicionales, como se ve en la extendida tradición asiática de extraer de los sueños material artístico para tejidos o diseños. El abandono de esta fuente de conocimiento creativo, de verdades profundas sobre la vida, de la bondad más allá de uno mismo, es una gran pérdida de la vida moderna. Cuando estamos inspirados, nos sentimos transportados a esta mayor consciencia. Nos parece entonces que no somos el origen del poder creativo sino instrumentos de fuerzas superiores o divinas. Esta creencia de que no somos sino canales de la inspiración divina es especialmente común en las culturas del sudeste asiático. Ese sistema de creencias podría ser la manera de mantener viva y fuerte la facultad intuitiva, que expande nuestra imaginación y nos conecta al inconsciente colectivo, manantial de creatividad. La capacidad intuitiva es la mayor fuerza de muchas comunidades culturales indígenas de Asia.

Este énfasis desequilibrado en el hemisferio izquierdo del cerebro atrofia la imaginación creativa. Es una pena que muchos países asiáticos hayan heredado sistemas educativos de la revolución industrial del siglo XVIII. El sistema de educación mayoritario que promueve la globalización prepara a la gente para habilidades especializadas o profesiones diseñadas para realizar tareas concretas de la manera más eficiente posible dentro de una economía o modo de producción de bienes basada en la supuesta división del trabajo. Esta atomización del trabajo es el imperativo de la civilización industrial y reduce a la gente a meros fragmentos, pobres reflejos de su pleno potencial como seres humanos. El resultado es una disminución del sentido del yo y el deterioro consiguiente de la facultad creativa, intuitiva, cuyo origen es el funcionamiento integrado del pensamiento y el sentimiento. Pocos individuos consiguen desarrollar el pensamiento del hemisferio derecho en estas condiciones. El liderazgo cultural, especialmente en la educación y la política oficiales, debería promover no sólo el cociente intelectual, sino la inteligencia creativa e intuitiva y todas las otras inteligencias que enriquecen la imaginación creativa.

Se podrían establecer instituciones sociales que permitan a la gente desarrollar su facultad intuitiva. Una educación estrechamente técnica y profesional puede desarrollar conocimientos y las profesiones, pero también puede ser fuente de egoísmo, falta de responsabilidad social y un tribalismo profesional que surge del “culto del ego profesional” (promover la profesión propia a expensas del bien público). ¿A quién le importa entonces la sociedad en conjunto? Parece que, con pocas excepciones, tenemos a economistas que formulan políticas como si la gente no importase, científicos que persiguen el conocimiento sin tener en cuenta consideraciones sociales, artistas que sólo crean para otros artistas y para expertos en arte, políticos que sitúan los intereses de partido por encima de todo lo demás y gestores públicos más preocupados por su propia supervivencia que por el bienestar de su gente. Una educación completa es la mejor base para un fuerte sentido de comunidad. Como contrapunto al estrechamiento de la consciencia o del sentido del yo en la vida contemporánea podemos anotar que, en nuestras comunidades tradicionales, cada persona está educada socialmente para ejercer múltiples roles. Un campesino puede ser también un constructor de casas, un sanador, un artista-artesano, un cantor épico-poeta-músico, comerciante o líder de la comunidad. Esta multiplicidad de tareas es la mejor base para un fuerte sentido de comunidad y de cohesión social.

La creatividad florece en entornos socioculturales diversos. En los estudios sobre la creatividad se observa que no basta con desarrollar únicamente una mente crítica y analítica. Es más importante la capacidad de generar significados, que sólo puede venir de un ser integrado más que de uno excesivamente mental, de una orientación interdisciplinaria y de una gran sensibilidad o, todavía mejor, de una inmersión en entornos socioculturales, políticos y económicos diversos. Está demostrado que los avances creativos se producen en la intersección de ámbitos, disciplinas y culturas porque se pueden combinar conceptos existentes para generar un gran número de ideas nuevas, extraordinarias. La naturaleza generalista, interdisciplinaria y altamente comunitaria de las culturas asiáticas tradicionales cumple con este requisito esencial para la creatividad. El carácter integral y holístico de la mentalidad asiática se manifiesta en todos los aspectos de la vida rural tradicional y, en gran medida también, en los entornos urbanos. En este sentido, la orientación holística y la integración de la ciencia, la filosofía, las humanidades y las artes en Asia será un

correctivo importante para una formación estrechamente especializada y altamente técnica. El liderazgo cultural en Asia puede establecer y promover en la medida de lo posible los elementos de formas de vida saludables y productivas que podrían constituir una sólida base para un futuro sostenible. Un futuro en el que los objetivos sociales, políticos y económicos se alcancen mediante un equilibrio juicioso de las ciencias y las humanidades, con el fin de lograr un desarrollo sostenible y una sociedad justa y humana.

Acerca del autor

Felipe M. De Leon, Jr. es el presidente y comisionado para las Artes de la Comisión Nacional de la Cultura y las Artes de Filipinas. Es catedrático de Estudios Artísticos en la Universidad de las Filipinas, donde ha enseñado Humanidades, Estética, Teoría de la música y Arte y Cultura filipinos. También es profesor de cursos de transformación social en el Instituto Social Asiático. El profesor De Leon es también miembro del Consejo de la Federación Internacional de Consejos de Artes y Agencias Culturales.

El liderazgo cultural desde una perspectiva europea

Annick Schramme

Introducción

Cuando hablamos de liderazgo cultural, la gente a menudo se imagina pioneros famosos que han revolucionado una disciplina particular como Harald Szeemann, Franco Dragone, Herbert Von Karajan, o Gerard Mortier, gente que inspira y deja su huella en las artes en todo el mundo y que, de una manera u otra, tuvieron el espíritu emprendedor y la intuición política necesarios para conseguir sus objetivos. Esto nos viene de la noción romántica del artista/líder genial que dedica su vida al Arte, pero en un mundo VUCA (en español, VICA) en el que los objetivos y las tendencias son volátiles (V), el dinero es incierto (I), la implicación de los actores es compleja (C) y las cuestiones estratégicas son ambiguas (A), ¿puede existir todavía este modelo del líder único, el “rey sol” o el “imperator unicus” en sus expresiones más negativas? El supuesto es que en contextos extremadamente cambiantes y con permanentes desafíos en aumento, el liderazgo debería ser una acción más compartida (Pearce 2004, Pearce & Manz 2013, Schramme, Schrauwen, Segers 2016).

El contexto europeo

Los líderes culturales de hoy se enfrentan a un mundo distinto del que conocíamos hace veinte años. La globalización, la tecnología, la digitalización y las migraciones han tenido un impacto enorme en la vida cotidiana. Ya no existe una separación entre lo local y lo global. El mundo está aquí y en todas partes. Las relaciones internacionales cada vez son más interculturales.

Estas evoluciones también están afectando a las condiciones en que se dan el arte y la cultura de hoy en día: algunos autores incluso hablan de un “mundo global de las artes” (Carroll 2007, Vogel 2010, Léger 2012, Verhagen 2015), pero no todos los artistas, países o regiones están respondiendo de maneras semejantes a estos desafíos. Según Carroll, el mundo de las artes no es todavía global sino “transnacional” y en él los discursos se comparten sobre todo al nivel internacional (Carroll 2007).

Esta evolución afecta a los modelos del bienestar en Europa, causando el declive de los sistemas de financiación y, como resultado, las artes y la cultura ya no se consideran como un pilar importante de la sociedad occidental. En años recientes se ha cuestionado el valor de las artes y de la cultura. Instituciones culturales consolidadas ya no pueden confiar en la financiación pública habitual y tienen que buscar recursos financieros alternativos. El liderazgo en el sector cultural está íntimamente conectado con el cambio.

Por su parte, la Unión Europea en particular afronta desafíos inéditos y ha tenido que lidiar con una multitud de crisis en los últimos años, como el reciente referéndum por el Brexit. Está claro que el concepto de la Unión Europea sólo puede mantenerse si se construye sobre un fundamento sólido. La cultura tiene el potencial de ser uno de los elementos más perdurables de este fundamento, pero hasta ahora su papel ha sido limitado en comparación con las cuestiones económicas y legales (Beugels 2003; Gielen & Lijster 2015). En tiempos como estos, es importante recordar que Europa es más que un área geográfica o un proyecto económico. Desde el Tratado de Maastricht

(1992), se ha incluido la cultura entre las competencias de la Unión Europea, pero sólo desde inicios de la década de 2000 se ha convertido en un aspecto vital del proyecto europeo. Anteriormente, la actividad de la Unión Europea en este ámbito era muy limitada (a causa del principio de subsidiariedad en el Tratado de Maastricht). Desde el Congreso “Un alma para Europa” en Berlín en 2004, la dimensión cultural europea se ha convertido en un factor para las estrategias europeas de integración e identidad cultural y los discursos relacionados en la Unión Europea (De Boodt in Gielen 2015).

Europa necesita, por lo tanto, líderes culturales que puedan captar el resurgimiento y renovación de la conciencia cultural europea. La realización con éxito de la gobernanza participativa de las organizaciones culturales (o de cualquier otro objetivo cultural-político) depende de la buena disposición y de la capacidad de las personas para trasladar un discurso transnacional al compromiso y la acción locales, al tiempo que se mantienen estándares profesionales autónomos (Kolsteeg 2016). Esta “traducción” es un punto vital de atención porque ilustra la naturaleza paradójica de la relación entre los discursos, por un lado, y entre la práctica política y cultural negociada por otro, al tiempo que respeta la diversidad cultural de los contextos y de las prácticas en Europa.

Existen grandes diferencias entre las prácticas de liderazgo cultural en Europa debido a las diferencias históricas y a decisiones políticas. En muchos de los antiguos países soviéticos, por ejemplo, la cultura y las artes tienden a estar mucho más cargadas de ideología que en algunos de los países miembros más antiguos de la Unión Europea. La investigación en liderazgo cultural debería tematizar las diferencias en la praxis que existen en toda la Unión Europea, por ejemplo, en cuestiones como la internacionalización, la ciudadanía cultural o la educación. Por lo tanto, la investigación debería incluir tanto una perspectiva narrativa como comparativa y producir un marco que pueda ser usado para intercambiar y difundir el conocimiento de las distintas prácticas de construcción de sentido del liderazgo cultural en Europa. ¿Qué significa el liderazgo cultural?

Al inicio de este artículo vimos que el liderazgo cultural a menudo se relaciona con un líder artístico con una fuerte visión y gran reputación artística. En los años noventa, con el surgimiento de la gestión cultural como disciplina, el modelo ideal parecía el de un liderazgo dual, en el que los contenidos artísticos y la gestión de las organizaciones culturales estaban repartidos entre personas distintas. ¿Es este enfoque todavía vigente? La cuestión no es tanto qué “es” el liderazgo cultural sino qué “puede” significar hoy en día. El liderazgo cultural no es solamente la implementación de conceptos y teorías del mundo de la empresa en el sector cultural, sino que —al igual que los conceptos de gestión cultural y emprendimiento cultural— está relacionado con la creación de valor social por parte de artistas y organizaciones y con cómo se alcanza un equilibrio entre la efectividad de la gestión y el valor artístico para la sociedad.

El liderazgo cultural surgió como parte de la terminología de la política cultural en el Reino Unido a principios del siglo XXI (Price 2016). En aquella época existía una fuerte sensación de crisis de gestión a nivel nacional en el sector cultural. Desde aproximadamente el año 1997, una serie de instituciones destacadas (como la Royal Opera House, la English National Opera, el Museo Británico y la Royal Shakespeare

Company) se enfrentaban a grandes dificultades organizativas y de gobernanza. El problema común era que las instituciones no conseguían hacer progresar y retener a individuos con suficientes habilidades relacionales y empresariales para responder a las necesidades dinámicas de esas organizaciones culturales icónicas. Mientras tanto, en otros países europeos surgieron cuestiones parecidas que entraron en la agenda política, pero estaba claro que el discurso tradicional todavía era el dominante: se precisaba únicamente atraer un individuo fuerte con las competencias de gestión adecuadas y el problema estaría resuelto. En paralelo, el campo emergente de las industrias creativas dio lugar a una interpretación diferente del liderazgo. Para estas industrias, el líder sería un colaborador comunicativo, emprendedor y dotado de inventiva, que asumía el riesgo y la incertidumbre con flexibilidad. Este estilo empresarial se ha convertido en el nuevo modelo de referencia para el sector cultural (Kuhle, Schramme, Kooyman 2015).

Sin embargo, algunos observadores críticos ponen énfasis en la distinción entre la dirección de una pequeña empresa creativa cuyo objetivo es generar un beneficio económico y una institución cultural de orientación pública cuyo mayor deseo es el de crear valor social, cultural y artístico. Estas últimas deben cumplir también con determinadas reglas y mandatos políticos. Otras, en cambio, tienen su base en la sociedad civil o en el voluntariado y mantienen como objetivo la creación artística, el disfrute o cambiar el mundo (o un poquito de cada). Así que cuando hablamos de liderazgo cultural es importante tener en cuenta que el sector cultural consiste en organizaciones y actividades que difieren en gran medida en términos de estatuto jurídico, orientación de mercado, tamaño, recursos financieros, reputación y/o antigüedad. No existe una única solución válida para todos los casos, una panacea.

Este nuevo ímpetu no solamente viene del sector privado. Desde la contracultura de los sesenta, el sector voluntario ha sido testigo de la aparición de otros ideales de liderazgo democráticos y más participativos para la actividad cultural y artística. La búsqueda de modelos nuevos y más democráticos continúa actualmente y, aunque los viejos ideales de líderes carismáticos y autoritarios todavía existan en las instituciones culturales tradicionales como los teatros nacionales y museos del estado, las organizaciones medianas y pequeñas que se sienten cómodas en la sociedad civil buscan constantemente formas innovadoras de cooperación y se abren a la opción de “compartir” sin que esto se etiquete como “liderazgo” (Kay 2015). Al explorar nuevas formas de emprendimiento social, también pretenden superar la oposición clásica entre cultura y economía.

En estas formas, el ejercicio del liderazgo no está restringido a un puesto o una persona. De acuerdo con la noción de responsabilidades en el “liderazgo compartido”, distintos trabajadores asumen los roles y desempeñan las tareas en momentos distintos. Así, no se trata de un puesto formal ni de una gama de características sino de un profesionalismo caracterizado por procesos, participación, reflexividad y aptitudes (Dalborg & Löfgren 2016; Carson 2007). Por lo tanto, debemos ser conscientes de que el liderazgo cultural es un término genérico que abarca toda una gama de prácticas y escenarios con su correspondiente diversidad de objetivos y/o modelos de negocio (Price 2016).

La creación de valor público requiere la aplicación del liderazgo cultural y de formas de trabajo en tres dimensiones: personal, relacional y contextual. Estas dimensiones

pueden considerarse esferas de actividad, cada una de las cuales precisa de distintas aptitudes: conocimiento, habilidades y competencias. La dimensión personal está vinculada a la visión y al estilo de la persona que ostenta la responsabilidad final en la organización. Se trata de la visión, pero también de las herramientas necesarias para que el líder cultural pueda trabajar con profesionalidad. La dimensión relacional se refiere al equipo o la organización. ¿Cómo asegurarse de que todo el mundo está implicado y participa? ¿Cómo compartir el liderazgo en la medida de lo posible interna y externamente? ¿Cómo gestiona una organización el conflicto y cómo modera el estrés? La dimensión contextual necesita un análisis del contexto en el que se desarrolla la actividad e influye en ella (un contexto que puede estar pidiendo un cambio).

Hasta ahora se ha tendido a subestimar u obviar en el liderazgo la perspectiva del artista (Price 2016). Sin embargo, el artista tiene una posición crucial en el campo artístico y debe desempeñar distintos papeles: además de su trabajo artístico, tienen que ser emprendedores, trabajadores sociales y, si es posible, pensadores políticos o activistas muy comprometidos con la sociedad. La imagen romántica del artista como un excéntrico pobre y solitario que vive en una buhardilla al margen de la sociedad y que dedica la vida entera a su obra ya no es más que un recuerdo distante. El artista es a veces un líder organizativo y otras veces dirige de maneras distintas, lo que nos permite caracterizar la acción de liderazgo como “empresarial”, “generosa” o “pública”. Estas distinciones son importantes para desarrollar coherentemente los muchos cursos y programas de formación en liderazgo actualmente disponibles en todo el mundo. También son relevantes para los artistas y otros actores del sector cultural para considerar su relación con las estructuras culturales y la esfera pública (Price 2015).

Programas de educación

¿Qué cualidades debe poseer un líder para dirigir una organización cultural de acuerdo con lo que acabamos de ver? Pocos actores sociales en una sociedad capitalista están tan ideologizados como el líder, hecho que ha dado lugar a una verdadera industria tanto en el mundo académico como en el de la consultoría y el editorial. En la literatura de autoayuda de divulgación científica, el liderazgo se presenta como una vía al éxito social y económico.

Por consiguiente, algunos gobiernos nacionales decidieron a inicios del presente siglo apoyar algunos programas de liderazgo cultural para “hacer más resiliente al sector cultural en este mundo VUCA”. El primer programa de liderazgo cultural se desarrolló en el Reino Unido en 2004, basado en el informe de la fundación Clore Duffield sobre liderazgo cultural (2002), y era una iniciativa privada a nivel local. En 2006, el Consejo de las Artes de Inglaterra también tomó la iniciativa de desarrollar un programa de liderazgo cultural a nivel nacional. Desde 2007, se han iniciado programas de liderazgo cultural en otras partes del mundo, como el Programa de Liderazgo Cultural Avanzado de Hong Kong en 2009 o el Programa de Liderazgo Cultural Africano (2009-2014). Desde 2013, el gobierno holandés ha dado apoyo a un programa de liderazgo cultural, el Programa LINC, como respuesta a los grandes recortes en su propio presupuesto nacional de Cultura. El programa obtuvo un éxito enorme, con 700 solicitudes en tres años. Todos estos programas se desarrollaron a nivel nacional o local. En 2014 se lanzó el primer proyecto europeo de educación en liderazgo cultural,

el proyecto FIKA, con financiación del programa de la Comunidad Europea Erasmus+ por dos años. La iniciativa fue del Nätverkstan Kultur (Suecia) una escuela de gestión cultural y editorial, en colaboración con ENCATC (Red Europea de Gestión Cultural y Políticas Culturales), Olivearte Cultural Agency y Trans Europe Halles.

Un programa de educación en liderazgo cultural debería abordar al menos algunas de estas preguntas clave:

- ¿Cómo debería la oferta de formación para el sector cultural responder a definiciones de liderazgo más allá de la esfera individual?
- ¿La educación en liderazgo puede contemplar cuestiones de valor social y cultural, así como efectividad organizativa?
- ¿Cómo podemos aprender a conectar las prácticas locales con el contexto internacional?
- ¿Cómo podemos crear conciencia sobre el lenguaje y la transmisión de valores en Europa y fuera de Europa?

El reto es educar a los futuros líderes en el ámbito cultural, dotarlos de los conocimientos académicos y de las habilidades analíticas y estratégicas esenciales para que puedan contribuir a llevar adelante la cultura de manera crítica y creativa. Gestionar la valoración y la transmisión de la cultura a través de las políticas, el espíritu emprendedor y la educación en la esfera pública es una responsabilidad clave de los líderes en una sociedad sostenible. Independientemente de cómo y dónde surjan estos desafíos, se necesitarán líderes para el sector cultural. El sector cultural no puede sino responder: los desafíos actuales que presentan los nuevos medios, públicos mudables, menguantes fondos públicos y el declive de la conciencia histórica no son sino los próximos pasos de un largo camino.

Acerca de la autora

Annick Schramme es profesora y directora académica de la Maestría en Gestión Cultural y del Centro de Competencias: Gestión, Cultura y Políticas en la Universidad de Amberes (Facultad de Economía Aplicada). Es presidenta de ENCATC, la Red Europea de Gestión Cultural y Política Cultural, miembro del Consejo de las Artes de los Países Bajos, y ha publicado obras sobre política de las artes, política cultural internacional, patrimonio, gobernanza cultural, emprendimiento cultural, gestión de la moda y liderazgo cultural.

Bibliografía

Beugels, P. & De Groof, J. (ed.) (2003). Het cultureel tekort van de Europese Unie. Opstellen over cultuurpolitiek en culturele rechten. Amersfoort (NL): Damon.

Carroll, Noël (2007). "Art and Globalization: Then and Now". En: *The Journal of Aesthetics on Art Criticism*, Vol. 65 (1), pp 131-143.

Carson, J.B., Tesluk, P.E. & Marrone, J.A. (2007). "Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance". En: *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.

Dalborg, K. & Löfgren, M. (ed.) (2016). *The FIKA Project. Perspectives on Cultural Leadership*. Nätversktan Kultur, Letonia: Livonia Print.

De Boodt, K. (2015). "An Agora Where Artists and EU Politicians Meet. The Barroso Case". En: Gielen, P. (ed.) *No Culture, No Europe. On the Foundation of Politics*. Amsterdam: Valiz.

Gielen, P. & Lijster, T. (2015). "Culture: The Substructure of a European Common". En: Gielen, P. (ed.) *No Culture, No Europe. On the Foundation of Politics*. Amsterdam: Valiz.

Kay, S. (2015). "From Palace to Tent: How Cultural Managers Participate in Leadership in Micro-Scale Theatre Organisations". En: Schramme, A. (ed.) *De Cultuurmanager. Regels van de kunst voor leiderschap in de culturele en creatieve sector*. Tiel: Lannoocampus.

Kuhle, O., Schramme, A., and Kooyman, R. (ed.) (2015). *Creating Cultural Capital. Cultural Entrepreneurship in Theory, Pedagogy and Practice*. Delft: Eburon Academic Press.

Léger, Marc James (2012). "Art and Art History After Globalisation". En: *Third Text*. Vol. 26 (5), pp 515-527.

Pearce, C.L. (2004). "The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work". En: *Academy of Management Executive*, 18(1), 47-57.

Pearce, C., Manz, C. & Sims, H. (2013). *Share, don't take the lead*. Information Age Publishing.

Price, J. (2016). *The Discourse of Cultural Leadership*. Tesis presentada como requisito parcial de la Robert Gordon University para el título de Doctor en Filosofía. Programa de investigación On The Edge en la Gray's School of Art, Robert Gordon University, Aberdeen, Reino Unido.

Schramme, A., Schrauwen, J. & Segers, J. (2016). "Do managers run cultural institutions? The Practice of shared leadership in the arts sector". En: Dalborg, K. &

Löfgren, M. (ed.) (2016). *The FIKA Project. Perspectives on Cultural Leadership*. Nätversktan Kultur, Letonia: Livonia Print, pp 103-116.

Verhagen, Marcus (2015) "Translation's Gradient". En: *Afterall*, Spring 2015, issue 38.

Vogel, Sabine (2010). *Biennals – Arts on a Global Scale*. Viena-Nueva York: Springer. Las referencias al Dr. Johan Kolsteeg (Universidad de Groningen, Países Bajos) en el texto están basadas en una conversación con él mantenida el 18 de agosto de 2016.

El liderazgo cultural en el Pacífico

Elise Huffer

El liderazgo cultural en las islas del Pacífico es un concepto amplio que abarca toda una gama de roles, desde el liderazgo tradicional (principalmente) al de la comunidad (como son los líderes de grupos de productoras como las artesanas de *tapa*¹, las tejedoras o los grupos de jóvenes de las iglesias); desde el ámbito empresarial (creadores o gestores de empresas sociales y pequeñas empresas) al administrativo (gestores o directores de instituciones artísticas o departamentos gubernamentales) y el liderazgo del gobierno (Gabinete de ministros). En parte, la noción de liderazgo cultural es amplia porque en el Pacífico la cultura es ubicua y, por lo tanto, no es fácil de definir, confinar o diferenciar la cultura de lo que a menudo se denomina costumbre (*kastom*) o “cultura como modo de vida”. La cultura en este último sentido incluye comportamientos, prácticas y normas, así como la mayoría de formas de expresión cultural. Ciertas expresiones de la cultura como la tejeduría, la danza o el canto no se consideran necesariamente actividades de personas escogidas (artistas) sino que son actividades comunales. Incluso aunque no las practiquen todos los miembros de la comunidad se tienen como parte del modo de vida de la comunidad.^{xi} Sin embargo, otras actividades como la construcción de casas, el grabado, la composición, la navegación y el tatuaje sí se consideran especializadas y las realizan expertos reconocidos y altamente valorados.

Algunos valores clave subyacen a todos estos tipos de liderazgo: el espíritu de servicio, la humildad y la preocupación por los demás. La inclusión, el compartir, la unidad y el bienestar colectivo están en el centro de la cultura en el Pacífico. Por lo tanto, se espera que los líderes, además de mostrar habilidades específicas como la fortaleza, la visión y la capacidad de toma de decisiones, se preocupen sobre todo por el bienestar de aquéllos a quienes guían y por la perpetuación de la cultura, ya que se confía a los líderes culturales el bienestar colectivo de todos los que están en su esfera de liderazgo. Este podría parecer un rasgo universal, pero en el Pacífico es particularmente acentuado debido a la naturaleza colectiva de las relaciones sociales y económicas y a la importancia de mantener el consenso y la paz en un entorno frágil, que requiere la colaboración activa y el trabajo conjunto de las familias extensas y los clanes especializados^{xii}.

Otra dimensión clave del liderazgo es la competencia cultural. En algunos países de la región existen distintos niveles de lenguaje y el conocimiento de la oratoria (principalmente) formal es una cualidad respetada y muy valorada. Se espera de los líderes tradicionales que dominen formas sofisticadas de oratoria y las genealogías, y que muestren sus conocimientos históricos contextuales con la humildad apropiada. En algunas sociedades la oratoria está menos codificada, pero es tan importante demostrar *mana*² o conocimientos culturales. La competencia cultural significa saber cómo comportarse, respetar el protocolo (cualquiera que sea el estatus propio en la

¹ La *tapa* es un tejido vegetal que se obtiene de la corteza de distintos árboles y es una artesanía tradicional de las islas del Pacífico. Comentario de la traductora.

² En las culturas del Pacífico, el *mana* es una cualidad espiritual que, por razón de su origen sobrenatural, confiere poder, autoridad e influencia al que la posee. Comentario de la traductora.

sociedad), conocer los códigos o la ética y encarnar valores. También significa comprender qué conocimiento puede ser compartido o hecho público. En toda la región del Pacífico, el conocimiento está diferenciado —algunos aspectos deben mantenerse ocultos o confidenciales— y el buen liderazgo, sea tradicional o contemporáneo, debe respetarlo. Saber cuándo y cómo hablar y qué decir son características importantes del liderazgo cultural.

En general, las sociedades del ámbito del Pacífico valoran la edad, que equiparan a la acumulación de conocimientos, sabiduría y competencia cultural, y a la capacidad y al derecho de hablar en favor del grupo o de la comunidad. Por tanto, los líderes tradicionales y de la comunidad tienen a ser mayores, y a algunos líderes jóvenes se les critica justamente por eso, por ser jóvenes y poco convencionales en sus maneras. Maui es un héroe muy conocido en el Pacífico al que se le atribuye haber elevado del mar las islas polinesias. Maui, como hermano pequeño, ignoraba las reglas y las convenciones y, como resultado, era creativo y se le atribuyen hechos extraordinarios. La historia sugiere que la juventud puede producir, y de hecho lo hace, un liderazgo creativo. En las historias de las Islas Marshall sobre la “invención” de la navegación, Jebro, que era el más joven de muchos hermanos, llegó a ser un gran jefe respetando y valorando a su madre, que había sido desairada por sus hermanos, y por su participación en una innovación. Sin embargo, esas historias demuestran que los jóvenes excepcionales son los que llegan a líderes y para hacerlo, deben demostrar habilidades extraordinarias y/o respetar los valores de liderazgo.

Se dan pocos casos documentados de mujeres líderes tradicionales en las culturas de la región del Pacífico. Ello puede ser debido en parte a que gran parte de los historiadores han sido hombres y misioneros, la mayoría de los cuales tenían poco interés en destacar los logros de las mujeres, particularmente durante el período colonial pero también después. Por ejemplo, se sabe que algunos de los mejores navegantes en lo que hoy en día es Kiribati, Yap y las Islas Marshall, eran mujeres. Existían escuelas de navegación para mujeres en las que alcanzaban altos puestos y eran líderes en este prestigioso ámbito. Sin embargo, gran parte de esta historia de las mujeres se ha olvidado, y mucha memoria sobre el papel de liderazgo de las mujeres en la cultura se ha olvidado o se ha ignorado, al margen de aquella que perdura en las historias o crónicas principales (por ejemplo Salamasina^{xiii} en Samoa, o la ubicua diosa Sina o Hina^{xiv}). El liderazgo tradicional de las mujeres es por consiguiente un área que requiere investigación y documentación. Eso es precisamente lo que está llevando a cabo actualmente el proyecto Veiqia, que han puesto en marcha siete artistas y comisarias contemporáneas fiyanas: Veiqia está desvelando la tradición de tatuaje femenino en Fiyi (que había desaparecido) y su significado para las funciones de liderazgo de las mujeres en el pasado.

Este proyecto es importante no sólo por lo que revela en términos de conocimiento cultural sobre las mujeres fiyanas y las tradiciones en el pasado precolonial y en los inicios de la era colonial, sino también porque es toda una declaración de las líderes en las artes sobre la necesidad de destacar y revivir la cultura de las mujeres en el Pacífico. Algunas de las artistas que participan en Veiqia^{xv} también fueron líderes de la exposición Vasu en 2007 en la Universidad del Pacífico Sur en Fiyi, la primera (y hasta ahora la única) exposición exclusivamente de artistas visuales mujeres que se haya celebrado en un país de las islas del Pacífico. Las artistas y comisarias de Veiqia tienen fuertes raíces en Fiyi pero están todas radicadas en Nueva Zelanda o Australia,

donde las oportunidades para los artistas visuales contemporáneos son mayores, y quizás especialmente para las mujeres. El movimiento de las artes visuales contemporáneas en las islas del Pacífico, como documenta Karen Stevenson en la serie *Pacific Island Artists: Navigating the Global Art World*^{xvi}, ha estado liderado por hombres. A medida que las mujeres se adentran en este terreno la situación está cambiando, pero todavía la mayor parte de exposiciones muestran la obra de artistas masculinos.

Las mujeres están liderando otras partes del sector cultural: artes manuales y del patrimonio, moda y artes performativas, y la mayoría de organizaciones de la sociedad civil (OSC), redes y empresas culturales emergentes en el Pacífico están dirigidas por mujeres. Irónicamente, aunque las funciones de liderazgo femenino no sean muy celebradas, se reconoce a las mujeres como custodias de la cultura y responsables de perpetuar y hacer progresar el conocimiento cultural en sus familias y comunidades. Esto, juntamente con una fuerte preocupación por la mejora de los medios de vida de artesanos y artistas, puede ser la razón por la que los líderes de OSC como la Pacific Arts Alliance, Solomon Islands Arts Alliance, el Consejo de las Artes de Samoa^{xvii}, On the Spot, grupos de artesanos y asociaciones de moda sean mujeres en su gran mayoría. Las mayores preocupaciones son la lucha por las oportunidades y el bienestar de artesanos y artistas cuyo trabajo está minusvalorado social y económicamente, y preservar y promover la cultura. Muchas de estas líderes ejercen diversas actividades cotidianamente: son artistas, agentes, emprendedoras, jefas, gestoras y mentoras. Como sobre todo son artistas, están implicadas en todos los aspectos de la cadena de valor de las industrias culturales: crean, producen, promueven, distribuyen y desarrollan. Esto es a la vez un activo y un desafío: mantienen el control de su trabajo pero les exige una gran dedicación e iniciativa para gestionarlo.

La situación de los líderes administrativos es particularmente dura en el Pacífico porque la idea de la cultura como sector no está consolidada y, por lo tanto, no es una prioridad del gobierno. El sector sufre una desventaja comparativa respecto a otras áreas de prioridad nacional como la agricultura, la pesca, la educación y las comunicaciones, ya que no se considera como un sector de desarrollo económico o social. En parte, se debe a la concepción de la cultura como una forma de vida que pertenece a las comunidades. Sólo las Islas Cook tienen un Ministerio de Desarrollo Cultural. Otros países tienen departamentos de Cultura que forman parte de ministerios de Asuntos Interiores, Educación o Turismo. La mayoría de departamentos de Cultura están infradotados de recursos humanos y económicos, y desde su creación han ido cambiando de adscripción a los diferentes ministerios. Pocos miembros del personal de los departamentos de Cultura tienen una educación formal en el ámbito de la cultura y ninguno tiene títulos de gestión cultural o del patrimonio; la mayoría han aprendido gestión cultural en su trabajo.

Atraer atención de los gobiernos ha constituido gran parte de la actividad del Consejo de las Artes y la Cultura del Pacífico, un organismo líder en el sector cultural convocado por la Comunidad del Pacífico (SPC), que reúne a los directores y representantes de los departamentos de Cultura de la región del Pacífico cada dos años. El Consejo desarrolló la *Regional Culture Strategy: Investing in Pacific Cultures 2010-2020* como un marco para el desarrollo cultural y la promoción sistemática del sector. Un objetivo de la estrategia es el de fortalecer los recursos humanos en la

cultura, así como la cultura y las artes en la educación. Aunque se han hecho avances en este objetivo en algunas áreas, el fortalecimiento de los recursos humanos en la cultura es todavía una necesidad real en el Pacífico. La falta de cualificaciones formales se agrava por la gran rotación de personal en algunos departamentos de Cultura, y a menudo se produce desconfianza y falta de entendimiento entre los actores del sector cultural en el sector privado, la sociedad civil y el personal de los departamentos. Sin embargo, la mayoría de los jefes de departamento sienten pasión por la cultura y, aunque a menudo sufren frustración por la falta de apoyo material, están comprometidos con su trabajo. Todos son miembros de comunidades que valoran la identidad cultural y, en tanto que representantes de sus comunidades y de su país, se sienten directamente responsables de preservar y promover la cultura.

Los ministros de Cultura del Pacífico se han reunido solamente tres veces y la última reunión se celebró en mayo de 2016. En el encuentro, los ministros pusieron de relieve la necesidad de reunirse cada dos años para seguir el ritmo de los cambios y abordar cuestiones y desafíos actuales. También declararon su apoyo para el desarrollo de un título formal en Estudios del Pacífico, Patrimonio y Artes en la Universidad del Pacífico Sur (una universidad regional) y por el desarrollo de un título en Patrimonio del Pacífico. Los ministros apremiaron a los países a desarrollar políticas culturales y promover las industrias culturales, indicando que pondrán mayor énfasis en estas áreas. Esto indica un cambio positivo y una posición más dinámica de los propios ministros con respecto al sector cultural en el Pacífico.

Acerca de la autora

La Dra. Elise Huffer es asesora del Programa de Desarrollo Humano de la Comunidad del Pacífico (SPC) en Fiyi. En esta función, la Dra. Huffer es responsable de la promoción de la cultura en la región de las Islas del Pacífico, lo que incluye implementar leyes modelo para la protección de la sabiduría tradicional; promover medidas para asistir el desarrollo del sector de las artes y oficios (incluyendo la protección y promoción de los recursos naturales de los que dependen las artes y oficios), y promueve la epistemología cultural. La Dra. Huffer es miembro del consejo de la Federación Internacional de Consejos de Artes y Agencias Culturales.

Perspectivas del sector

Como preparación para la 7ª Cumbre Mundial de las Artes y la Cultura, la FICAAAC llevó a cabo tres encuestas: la primera se envió a agencias gubernamentales nacionales de las Artes y la Cultura para conocer sus programas e iniciativas en liderazgo; la segunda se remitió a los profesionales en el sector cultural para captar cómo perciben el liderazgo en su sector; y la tercera se envió a instituciones internacionales para conocer otros programas de formación en liderazgo cultural que están a disposición.

1) Agencias nacionales de Artes y Cultura

En julio de 2016 se envió la primera encuesta a una variedad de agencias gubernamentales nacionales de las artes y la cultura. Se recibieron veinte respuestas, de las cuales ocho agencias informaron que tienen en oferta programas de liderazgo para profesionales de las artes y la cultura en sus países y tres respondieron que los habían ofrecido en el pasado.

Las agencias encuestadas con oferta actual o pasada de programas de liderazgo se encuentran en África (6), América (2), Europa (2) y el Pacífico (1). Las organizaciones con programas de liderazgo en el pasado están todas en África y aducen la falta de financiación como la razón principal por la que interrumpieron los programas.

Programas de liderazgo vigentes	Ministerio de Cultura, Argentina Consejo de las Artes de Australia Consejo de las Artes de Inglaterra Departamento de Cultura, Guyana Consejo de las Artes de Irlanda Consejo Nacional de las Artes de Sudáfrica Ministerio de Comunicación, Cultura, Deporte y Formación Cívica, Togo Ministerio de Cultura y Protección del Patrimonio, Túnez
Programas de liderazgo discontinuados	BASATA Consejo Nacional de las Artes, Tanzania Consejo Nacional de las Artes de Zambia Consejo Nacional de las Artes de Zimbabue

Aunque las agencias presentan distintas formas de promover el liderazgo, una característica común es que todas intentan dotar a los artistas, gestores culturales y otros profesionales del sector de las herramientas estratégicas y el conocimiento necesarios para dirigir el sector cultural desde una posición de liderazgo. Existen grandes diferencias entre la profundidad y el alcance de los programas ofrecidos por estas instituciones.^{xviii}

En la muestra de ocho instituciones se observa que la mayoría de programas se dirigen a gestores culturales (88%) o artistas (88%). Una excepción es el Ministerio de Cultura y Protección del Patrimonio de Túnez, en el que el personal del Ministerio participa en los programas, y el Departamento de Cultura de Guyana en uno de sus programas.

Organización	Nombre del programa	Programa ofrecido desde	Número medio de participantes	Programa dirigido a
Ministerio de Cultura, Argentina	Acceso a la financiación	2016	60	Artistas Gestores culturales Otros
Consejo de las Artes de Australia	Programa de líderes en las Artes	2016	30	Artistas Gestores culturales
	Programa de futuros líderes	2011	20	Artistas Gestores culturales
	Programa de gobernanza	2016	400	Artistas Gestores culturales
	Programa de becas	1999	10	Artistas
	Programa de mentoría y comisiones de servicio	2016	40	Artistas Gestores culturales
Consejo de las Artes de Inglaterra	Change Makers ("Hacedores del cambio") ^{xix}	14 de abril de 2016	Se prevén 12 organizaciones en la convocatoria actual	Gestores culturales
	Desarrollo de líderes del sector ^{xx}	27 de agosto 2015	100 organizaciones	Gestores Culturales
	Fundamentos de liderazgo ^{xxi}	2012	10-20 por sesión	Otros
	Programa Julie`s Bicycle ^{xxii}	Abril 2015	663 organizaciones y 21 museos	Artistas Gestores culturales
	Fondo de resiliencia para museos ^{xxiii}	2015	77 organizaciones	Gestores culturales Otros
Departamento de Cultura, Guyana	Diploma en Artes Creativas	2013	75	Personal de la organización Artistas Gestores culturales Otros
	Gestión de eventos	Periódico	45	Personal de la organización Artistas Gestores culturales Otros
	Atención al cliente	Periódico	30	Personal del departamento
	Gestión museológica	Periódico	25	Personal del departamento Gestores culturales
	Gestión de proyectos	2015	30	Personal del departamento Artistas
Consejo de las Artes de Irlanda	Programa de liderazgo Clore	2005	1	Artistas Gestores culturales
Consejo Nacional de las Artes de Sudáfrica	Apoyo a proyectos	1998	300	Artistas Gestores culturales
	Apoyo institucional	2000	100	Artistas Gestores culturales
	Fondos para becas	1998	100	Personal del Consejo Artistas Gestores culturales
	Business Arts SA	2014	30	Artistas Gestores culturales
	Fideicomiso de las Artes y la Cultura	2015	30	Artistas Gestores culturales

Ministerio de Comunicación, Cultura, Deporte y Formación Cívica, Togo	Formación universitaria en gestión cultural (Maestrías, doctorados y diplomas de posgrado)	2001	20	Personal del ministerio Gestores culturales
	Fondo de apoyo a la Cultura	2013	Menos de 500	Artistas Gestores culturales
	Establecimiento de un organismo para el estatus del artista	2015	3000	Artistas Gestores culturales
Ministerio de Cultura y Protección del Patrimonio, Túnez	Conceptos de Psicología y Recursos Humanos	Por confirmar	25 a 30	Personal del ministerio
	Colaboración entre el sector público y privado		25 a 30	Personal del ministerio
	Gobernanza y promoción de mecanismos de prevención contra la corrupción		25 a 30	Personal del ministerio
	Promoción y desarrollo de la descentralización		25 a 30	Personal del ministerio
	Gobernanza y diálogo social		25 a 30	Personal del ministerio

Los procesos de admisión y selección de los participantes en los cursos de formación en liderazgo también varían. La mayoría de los programas de las agencias están abiertos a los líderes de las artes y de la cultura de todo el país. Algunos de los programas más especializados, como los del Consejo de las Artes de Irlanda, tienen procesos de selección más específicos y competitivos. Con respecto a los procesos de selección, las agencias fijan criterios que varían desde la capacidad demostrada y potencial de liderazgo a la experiencia y beneficios demostrables de la participación en el programa.

Organización	Coste del programa	Programa específico para el sector cultural	Programa acreditado por una universidad	Certificado para los participantes
Ministerio de Cultura, Argentina	Gratuito	Sí	No	Sí
Consejo de las Artes de Australia	Gratuito o importe de matrícula para cubrir parcialmente los costes	Sí	No	No
Consejo de las Artes de Inglaterra	Gratuito y reembolso de los costes de participación	Sí	No	No
Departamento de Cultura, Guyana	Gratuito	Sí	No	Sí
Consejo de las Artes de Irlanda	Gratuito y reembolso de los costes de participación	Sí	No	Sí
Consejo Nacional de las Artes de Sudáfrica	Ayudas a la formación	Sí	Sí	Sí
Ministerio Comunicación, Cultura, Deporte y Formación Cívica, Togo	Importe de matrícula para cubrir parcialmente los costes Título de Maestría subsidiado por el Estado	Sí	Sí	Sí
Ministerio de Cultura y Protección del Patrimonio, Túnez	Gratuito	No	No	Sí

Los programas se evalúan de maneras y con horizontes temporales distintos. Por ejemplo, el Consejo de las Artes de Inglaterra encarga una evaluación independiente para la mayoría de sus programas de subvenciones, incluidos los de liderazgo. Se utilizan métodos mixtos de evaluación y se centran principalmente en los resultados, más que en el proceso. La evaluación está vinculada a los objetivos estratégicos de la agencia, y la agencia no hace un seguimiento longitudinal de los individuos sino que examina el grado de cambio dentro del horizonte temporal del programa. El Consejo de las Artes de Australia mide el impacto de sus programas a través de encuestas a los participantes antes y después del programa. También hace seguimiento de los participantes por un período de entre cinco y diez años y evalúa el impacto de los programas al año, a los tres y a los cinco años. La agencia está desarrollando un marco de referencia para una evaluación a más largo plazo. Además, el Departamento de Cultura de Guyana monitoriza el impacto de sus programas cada seis meses; el Consejo Nacional de las Artes de Sudáfrica hace seguimiento del progreso de los participantes a intervalos regulares, aunque se han introducido recientemente cronogramas de tres años. Algunos de los programas discontinuados empleaban informes y visitas de monitorización para medir el grado de éxito. En esos casos la evaluación se llevaba a cabo seis meses después de la formación, como en el caso del Consejo Nacional de las Artes de Zambia.

2) El sector cultural en general

La segunda encuesta se distribuyó a los profesionales del sector cultural y al público general para obtener una imagen de las percepciones del liderazgo cultural. Se recibieron 119 respuestas al cuestionario de 51 países. De los encuestados, el 21 por ciento eran directores generales u ocupaban puestos de máxima autoridad en su organización y el 19 por ciento eran gestores culturales freelance. Otros encuestados formaban parte del equipo ejecutivo (14%), altos directivos (11%), técnicos de programas (8%), artistas (7%), personal administrativo (3%) u otros (por ejemplo, académicos o investigadores, activistas culturales y otros profesionales de la cultura). De los encuestados, el 87% ocupaba una posición de liderazgo en su organización.

No se observaron grandes diferencias regionales en las respuestas ni éstas diferían según los grupos profesionales. Muchas respuestas reflejaban una relación con la función de liderazgo altamente personal, y muchas incluían referencias al cargo actual.

¿Qué es el liderazgo cultural?

Según los encuestados, ser un líder conlleva un alto grado de responsabilidad. Un líder cultural tiene responsabilidad no sólo hacia su propia comunidad sino también hacia la comunidad global. Un líder tiene una visión y capacidad de comunicarla. A menudo esta visión es única y transformadora, o expresa estabilidad y seguridad en tiempos turbulentos. Un líder es coherente en sus acciones y en su visión. Se espera de ellos que empleen el arte y la cultura para un impacto social positivo o para transmitir mensajes simbólicos que permitan a las personas dar sentido al mundo que habitan.

Se considera a los líderes agentes de cambio: inspiradores, innovadores, dinámicos, experimentales, alentadores y motivadores. Un líder cultural está en contacto con la comunidad y mejora la comunidad desde dentro, en un ambiente de igualdad. Un líder escucha, asume riesgos y considera nuevas formas de cooperación y modelos de participación. Los líderes comprenden las necesidades de los artistas pero también de otros actores en el ámbito cultural. Apoyan nuevas formas de prácticas artísticas y reconfiguran la participación. Su pensamiento es avanzado pero también entienden el valor de la tradición.

Un líder cultural tiene la capacidad de transformar, transmitir y demostrar el poder de la cultura en la sociedad. Los líderes deben abrazar la diversidad y respetarla. Saben cómo equilibrar puntos de vista enfrentados y cómo implicar voces distintas. Toman decisiones a partir de la consulta con los diversos actores pero no teme actuar cuando es necesario.

El liderazgo cultural no está necesariamente encarnado en una persona sino que puede ser una forma de gobernanza o de acción, o la coherencia en mantener vivas la memoria y las tradiciones culturales. El liderazgo cultural está relacionado con la protección y la conservación de las artes y de la cultura y reconoce su importancia. Muchos encuestados también reconocieron el papel del liderazgo cultural como una voz efectiva en la resolución de conflictos globales, en la lucha contra el cambio climático, en la aplicación de la igualdad de género y en la cohesión social. El liderazgo cultural también requiere de la capacidad de visualizar y dar forma al futuro. Otro de los atributos principales de un líder es su capacidad para las relaciones

humanas. Los líderes culturales pueden dirigir una organización o trabajar para ella. Saben cómo sacar lo mejor de los otros e incubar ideas creativas, y son vistos como guías con una mochila llena de bondad, empatía y voluntad de entender al prójimo. Finalmente, las respuestas muestran que el liderazgo cultural no es un fenómeno nuevo y el concepto puede causar cierta incomodidad y hasta críticas. El liderazgo cultural es un concepto amplio y polisémico, difuso y no concluyente. A menudo, el liderazgo cultural no se considera diferente de otros tipos de liderazgo.

Cualidades de un líder

Se pidió a los encuestados que identificasen las tres cualidades que consideraban más importantes para un líder cultural. Las respuestas revelaron que se consideran características principales la capacidad de comunicar una visión, el espíritu de colaboración y el pensamiento estratégico.

Valor	Total	Porcentaje %
Capacidad de comunicar una visión	43	36
Espíritu de colaboración	41	34
Pensamiento estratégico	34	29
Creatividad	30	25
Conocimiento del campo en el que opera el líder	28	24
Compromiso	19	15
Inspirador	17	14
Autenticidad	15	13
Empatía	15	13
Comprensión del objetivo	15	13
Visión	14	12
Actitud positiva	13	11
Integridad	12	10
Capacidad para asumir riesgos	12	10
Sensibilidad hacia la diversidad	12	10
Humildad	10	8
Conocimientos y experiencia	8	7
Intuición	6	5
Paciencia	5	4
Otros	11	9

¿Cómo se convierte alguien en un líder cultural?

Las respuestas muestran que un líder cultural no es automáticamente un buen gestor, y un buen gestor no es siempre un buen líder. Algunos encuestados creen que algunas personas nacen para ser líderes; otros piensan que un buen líder necesita una formación adecuada, experiencia y desarrollo de sus capacidades. El primer grupo considera que el liderazgo es una vocación y una proyección natural de ciertos atributos personales; el segundo, que una persona se hace líder aprendiendo de los demás, escuchando distintas opiniones y moldeando su visión a partir de las enseñanzas. Estas opiniones están relacionadas y parece que el proceso de convertirse en un líder es una combinación de ambición, visión, experiencia, aprendizaje y de la confianza de los demás.

Está claro que tanto si una persona tiene una inclinación natural hacia el liderazgo cultural como si accede a esa posición por su experiencia, debe encarnar las cualidades de compromiso, comunicación y motivación. Ayuda si tiene conocimiento de distintos tipos de gestión y aprende en la práctica; debe saber dirigir a otros, pero también tener la experiencia de haber sido dirigida. Debe saber preguntar y buscar la opinión de los demás. Una persona no puede ser un líder cultural sin conocer el campo en que opera. Debe conectar con el sector o con la comunidad y ser reconocido por los demás como líder.

El camino al liderazgo cultural no siempre es directo. Algunos se hacen líderes por accidente y otros nunca llegan a ser los líderes que ambicionan ser o para lo que tienen cualidades. A veces una persona no sabe si es un líder, sino que es la comunidad la que lo reconoce como tal.

¿Cuál es el mayor reto para un líder cultural?

Un líder valiente se enfrenta a las dificultades, rivalidades y jerarquías. A veces el propio ego es el mayor desafío a la hora de equilibrar las ambiciones y deseos propios con los de los demás. Muchos encuestados ven el liderazgo como una posición esencialmente solitaria, que exige sacrificio personal y resiliencia.

Los líderes se enfrentan a procesos de decisión difíciles y reciben presión para responder a distintos actores. Experimentan límites a su independencia y a veces se ven obligados a transigir. Es un reto mantener la motivación de la gente y comunicar siempre de manera abierta e inclusiva.

Dirigir el cambio es un reto por sí mismo, tanto como mantener la propia relevancia cuando cambian las prioridades. Se exige de los líderes que piensen a lo grande pero que no olviden la importancia de lo pequeño. Muchos encuestados mencionan el concepto de equilibrio: entre prioridades, distintas expectativas, audiencias, objetivos y grupos de interés diversos.

Según los encuestados, ser un líder en el sector cultural viene acompañado de limitaciones financieras, falta de reconocimiento y menores compensaciones comparadas con las de otros sectores. Los líderes no deberían ser insustituibles, deberían encontrar maneras para fomentar la continuidad y reconocer a los futuros líderes. Otros retos pueden ser puramente materiales, como el de asegurar las infraestructuras y la accesibilidad.

El reto principal parece ser la capacidad de escuchar y estar presente, reflejar las necesidades de los distintos actores, dirigir la acción colectiva y trabajar en un campo lleno de tensiones y diversidad de intereses.

El papel cambiante de los líderes culturales

El 88 por ciento de los encuestados afirmaron que el papel de un líder cultural ha cambiado en los últimos diez años. La rápida transformación de la sociedad se considera la razón principal para ello e incluye los cambios causados por las formas y aparatos de la comunicación digital, los medios, el globalismo, el consumismo, las migraciones, el cambio climático, la sobrepoblación y otros fenómenos modernos.

Algunos encuestados también refirieron cambios en las comunidades culturales: la dominancia creciente del papel de la religión o la desconexión del pasado de las generaciones más jóvenes. Se ha visto en la esfera cultural una aceleración de los procesos y un florecimiento de la acción colectiva. El sector cultural se ha llenado de voces y actores más diversos que comparten la responsabilidad y promueven movimientos por la igualdad. A la vez, parecen disminuir los recursos, lo que ha llevado a los líderes a adoptar vías innovadoras de acceder a la financiación y en algunos casos, de corporatizar el sector cultural. Las redes sociales aumentan las demandas de disponibilidad total y de relaciones públicas, y la visibilidad constante incrementa la exigencia de profesionalidad y conocimiento de aspectos que desbordan el sector cultural.

Sin embargo, algunos encuestados afirman que no ha cambiado el papel de los líderes sino las expectativas y las percepciones sobre el liderazgo. La imagen de un líder individual fuerte que se impone a las adversidades está dando paso a un liderazgo más colaborativo, receptivo, responsable y, a veces, colectivo.

Programas de formación en liderazgo

El 45 por ciento de los encuestados han participado en un programa de liderazgo, el 60 por ciento de los cuales estaban acreditados por una universidad.

Casi todos los encuestados que habían participado en un programa formativo pensaban que había merecido la pena (98%). Las razones aducidas incluyen la posibilidad de compartir experiencias con otros participantes y aprender estrategias, herramientas, técnicas y planificación. Muchos encuestados valoraron los programas por la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades en la creación y gestión de equipos, desarrollo de estrategias y enfoques más conceptuales sobre el papel de la cultura en la transformación social.

Algunos encuestados también han ofrecido programas de liderazgo. Aunque la mayoría de experiencias han sido muy positivas también se han dado excepciones, y las críticas incluyen ofrecer expectativas de futuro poco realistas a los participantes. Sólo un tercio de los encuestados (34%) apuntaron que los programas de liderazgo les resultan accesibles a ellos y al sector cultural en general. El mayor obstáculo es económico (79%), seguido del tiempo de dedicación (23%), la relevancia para el trabajo o intereses propios (22%) y la distancia o falta de medios de transporte (17%). Otros obstáculos incluyen la disponibilidad (en muchos países o regiones no existen programas de liderazgo) o la falta de interés.

Entre los encuestados, 24 afirmaron que su organización ha llevado a cabo programas de liderazgo dirigidos desde el sector.

Proveedores de formación en liderazgo

La tercera encuesta se distribuyó a unas 30 instituciones que ofrecen formación en liderazgo en todo el mundo. De las diez que respondieron, la mayoría dispone de programas específicos para el sector cultural (73%) y la mayoría no están acreditados por una universidad (80%).

Se preguntó a los proveedores qué tres cualidades consideran son las más importantes para ser un líder cultural. Los resultados muestran un patrón similar a los de la encuesta del sector, y las cualidades más importantes son el pensamiento

estratégico (46%), integridad (46%), colaboración (36%), visión (36%) y capacidad de comunicar una visión (27%).

Se preguntó a los encuestados si pensaban que el papel de los líderes culturales ha cambiado en los últimos diez años. El 91 por ciento de los encuestados respondió afirmativamente. Entre las razones del cambio se incluyen no solamente los cambios sociales y demográficos, sino también del ecosistema cultural en su conjunto. Transformaciones rápidas como la digitalización, la sobrecarga de información y la globalización hacen que sea importante para los líderes cambiar la manera de pensar y de actuar.

El liderazgo cultural parece estar en una encrucijada en la que el sector cultural juega un papel cada vez más influyente en relación a otros sectores, y en el que los actores y organizaciones culturales independientes desempeñan un papel importante. Los líderes culturales tienen mayores oportunidades de conectividad y sufren una mayor presión para dar respuestas, lo que requiere nuevos procesos, perspectivas y decisiones informadas estratégicamente que se encuentran más allá de los recursos y conocimientos actuales. La resiliencia y las formas consultivas de liderazgo son importantes debido a la inestabilidad y la incertidumbre en el sector cultural.

La práctica artística también está cambiando y se difuminan las fronteras entre las disciplinas artísticas, a la vez que los artistas y los profesionales creativos asumen distintos papeles. El aumento de la colaboración, la diversidad cultural y de la sostenibilidad llevan a tomar mayor conciencia de la importancia de las cuestiones relacionales y de la empatía. Un encuestado señala que aunque el contexto ha cambiado y presenta nuevos desafíos para los líderes, el núcleo de la función de liderazgo se mantiene igual: equilibrar la producción de ideas y marcar una diferencia.

Salzburg Global Seminar

Programa: Foro Salzburg Global para Jóvenes Innovadores Culturales
País: Austria
Año de inicio: 2004

Dirigido a: Artistas, gestores culturales y otros

Número medio de participantes: 150

Descripción: Programa de diez años de duración para 50 jóvenes innovadores culturales de diez “núcleos culturales” en seis regiones.

Criterios de admisión:

El programa está abierto a todos los miembros de la comunidad cultural y artística, incluidas las organizaciones pequeñas, medianas o de gran tamaño en las ciudades núcleo de los Jóvenes Innovadores Culturales (YCI) en las que se centra el programa^{xxiv}. El proceso de selección incluye una combinación de nominaciones y solicitudes. La organización trabaja con exalumnos del Salzburg Global así como con socios locales en las ciudades YCI.

Coste:

La mayoría de participantes reciben una beca para su asistencia al curso. La financiación de las becas corre a cargo de una gran gama de socios en las ciudades YCI y de organizaciones filantrópicas.

Métodos de evaluación:

La evaluación se lleva a cabo al finalizar el programa y seis meses después de las sesiones. La evaluación del programa se realiza cada tres años. El impacto del programa en los participantes se monitoriza de forma continuada a lo largo de los diez años del programa.

Otra información:

El programa no es específicamente para el sector cultural.
El programa no está acreditado por una universidad.
Los participantes no reciben ningún certificado.

Web: www.salzburgglobal.org

Clore Leadership Programme

Programa(s):	Becas Cursos cortos (dos semanas) Curso para líderes emergentes Días de Desarrollo del Liderazgo Desarrollo profesional de juntas directivas
País:	Reino Unido
Año de inicio:	2004 (programa 1) 2006 (programa 2) 2011 (programa 3) 2014 (programa 4) 2007 (programa 5)
Dirigido a:	Artistas, gestores culturales y otros (programas 1-4) Gestores culturales y otros (programa 5)

Número medio de participantes:

25 (programa 1)
25 (75 por año en total para el programa 2)
25 (50 en total para el programa 3)
30 (120 por año en total para el programa 4)
20 (el total anual varía para el programa 5)

Descripción:

La fundación Clore Duffield inició el programa en 2003 para ofrecer programas de liderazgo a los profesionales creativos y artísticos. El programa ha tenido más de 250 becarios y casi 1000 líderes han participado en los cursos.

Criterios de admisión: El programa está abierto a todos y el proceso de solicitud se hace a través de una solicitud por escrito para todos los programas, y una entrevista adicional para las becas.

Coste: Depende del programa. La mayoría de becas lo son al 100% pero la mayoría de participantes en cursos pagan una matrícula. Se ofrecen algunos tipos de ayuda económica (por ejemplo, para participantes con discapacidades).

Métodos de evaluación:

Autoevaluación, comentarios, evaluación independiente y estudios de impacto El período de evaluación es de tres meses tras la finalización del curso para los participantes. A finales de 2016 se introducirán encuestas ocasionales a los exalumnos con una periodicidad anual.

Otra información:

Los programas son específicos para el sector cultural.
Los programas no están acreditado por una universidad.
Los participantes no reciben ningún certificado.

Web: www.cloreleadership.org

National Institute of Dramatic Art (NIDA)

Programa(s):	Liderazgo Cultural, Maestría de Bellas Artes (MFA) (ofrece dos asignaturas comunes a con los otros cuatro cursos de la Maestría de Bellas Artes) Programas de formación corporativa (6+ módulos personalizados)
País:	Australia
Año de inicio:	2016 (Liderazgo Cultural en la Maestría de Bellas Artes); 1990 (Programa 2)
Dirigido a:	Artistas, gestores culturales, otros (programa 1) Personal de la organización, otros (programa 2)

Número medio de participantes:

15 por año (programa 1)
Varios miles por año (programa 2)

Descripción:

Programa académico para profesionales del sector creativo

Criterios de admisión:

Todos los programas acreditados requieren solicitudes formales y son muy competitivos. Todos los solicitantes deben superar una audición o una entrevista. Los participantes se seleccionan a través de un proceso de solicitud formal que incluye información biográfica y una declaración de 600 palabras sobre el liderazgo y la cultura, seguidos de entrevistas de los solicitantes con el tribunal de selección.

Coste:

Los participantes asumen el coste íntegro del curso.

Métodos de evaluación:

Evaluación académica formal de los estudiantes, testimonios de los estudiantes, comentarios de la industria. El Programa de Liderazgo Cultural se inició en 2016 y por eso no ha sido evaluado todavía.

Otra información:

Los programas son específicos para el sector cultural.
Los programas están acreditado por una universidad.
Los participantes reciben un certificado.

Web: www.nida.edu.au/courses/graduate/cultural-leadership

Cambodian Living Arts

Programa(s): Living Arts Fellows
País: Cambodia
Año de inicio: 2013
Dirigido a: Artistas, gestores culturales

Número medio de participantes: 5

Criterios de admisión:

El programa está abierto a todos los miembros de la comunidad cultural, incluyendo a actores pequeños/medianos/independientes. Los criterios de elegibilidad para los líderes incluye diversas características que deben reunir (curiosidad, abertura de miras, pensamiento crítico, espíritu emprendedor, comprensión conceptual, compromiso y pasión por el papel del arte y la cultura en la sociedad). Los participantes pueden ser artistas o gestores culturales y han de demostrar liderazgo en su campo.

Descripción:

Programa de un año de duración para líderes e innovadores del sector de las artes y la cultura estructurado en una serie de laboratorios. El programa es una estrategia clave del Núcleo del Gran Mekong para innovadores culturales.

Coste:

El programa es gratuito y se reembolsa a los participantes los costes de participación.

Métodos de evaluación:

Al final de cada módulo se realiza una actividad de reflexión mediante un grupo focal y comentarios de los participantes. Otros métodos incluyen evaluación de los participantes (encuesta mediante cuestionarios al final del curso), autoevaluación de los participantes y evaluación de los coordinadores y mentores. La evaluación es continuada.

Otra información:

El programa es específico para el sector cultural.
El programa no está acreditado por una universidad.
Los participantes no reciben un certificado.

Web: www.cambodianlivingarts.org

British Council

Programa(s):	Conexión por la cultura (China) Acelera (Australia) Abre camino (Singapur) Programa conjunto con el Clore Cultural Leadership Programme – Cultural Leadership Summit (Hong Kong) Elévate (Asia Oriental – Reino Unido)
País:	Países en Asia Oriental y el Pacífico
Año de inicio:	2010 (programa 1) 2009 (programa 2) 2015 (programa 3) 2012 (programa 4) 2014 (programa 5)
Dirigido a:	Gestores culturales (programa 1) Artistas, gestores culturales (programas 2 y 3) Gestores culturales y otros (programa 4) Artistas y otros (programa 5)

Número medio de participantes:

20 por año (programa 1)
5-6 por año (programa 2)
20 por año (programa 3)
2 por año (programa 4) y dos ponentes por año en el Clore Summit
9 por año (Programa 5)

Criterios de admisión:

En función del programa. Los programas 1, 2 y 5 tienen convocatorias abiertas. El programa 3 tiene una convocatoria abierta y la selección la realiza el Consejo Nacional de las Artes de Singapur. El programa conjunto con Clore que ofrece el British Council publica una convocatoria abierta a sus gestores culturales. Los participantes se escogen a través de tribunales de selección.

Descripción: Programas de liderazgo ofrecidos por el British Council

Coste: Se ofrecen de forma gratuita a los participantes y el British Council busca colaboraciones para la cofinanciación de los cursos.

Métodos de evaluación: Cada programa tiene su propio método y período de evaluación. El programa 2 será evaluado completamente en 2017.

Otra información:

Los programas son específicos para el sector cultural.
Los programas no están acreditado por una universidad.
Los participantes reciben un certificado.

Web: www.britishcouncil.org

European Culture Foundation

Programa(s):	Programa de Líderes Globales Culturales (un servicio para la Plataforma de Diplomacia Cultural de la UE)
País:	Múltiples
Año de inicio:	2016
Dirigido a:	Gestores culturales

Número medio de participantes: 40

Criterios de admisión:

Se realiza una convocatoria mundial para la selección de participantes, seguida de una preselección a cargo de un equipo del consorcio. Un jurado de expertos/facilitadores y equipos de proyectos seleccionan 40 participantes de una lista de 80, de acuerdo con los criterios siguientes:

- Experiencia previa en redes internacionales
- Experiencia profesional adecuada en el ámbito de trabajo
- Puesto / función (de liderazgo) en la organización
- Potencial multiplicador (local, nacional)
- Motivación para iniciarse en la colaboración internacional (declarada en la carta de presentación)
- Manifestaciones de sensibilidad/conciencia intercultural
Interés en cuestiones globales (culturales)
- Conectividad con el grupo de formación y potencial de seguimiento tras el programa de la idea o propuesta de proyecto
- Impresión de conjunto (calidad de la solicitud, perfil poco habitual, función estratégica de la organización)

Descripción: El programa está abierto a gestores culturales de 25 a 39 años de Canadá, Estados Unidos, México, Brasil, China, Sudáfrica, Rusia, Corea del Sur, Japón y Europa.

Coste: El curso es gratuito y se reembolsan los gastos de participación.

Métodos de evaluación:

Comentarios del grupo durante la formación, a su finalización y un año después.

Otra información:

Los programas son específicos para el sector cultural.
Los programas no están acreditado por una universidad.
Los participantes reciben un certificado.

Web: www.culturalfoundation.eu

Arterial Network

Programa(s): Liderazgo Cultural de Mujeres Africanas (AWCL)
País: Sudáfrica
Año de inicio: Mayo 2016
Dirigido a: Artistas, gestoras culturales, otras

Número medio de participantes: 10

Criterios de admisión:

El programa está abierto a mujeres africanas con mentores disponibles y apropiados mediante formularios de solicitud, entrevistas y una selección final por parte del equipo y de los mentores de acuerdo con ciertos criterios fijos. Los criterios de elegibilidad estipulan que las líderes cumplan ciertas características (comprensión de las implicaciones del liderazgo, demostrar iniciativas y logros en liderazgo, activismo por las industrias creativas y por las mujeres en las artes, determinación, valores éticos para motivar y ayudar a progresar a los demás y habilidades específicas de gestión y comunicación).

Descripción: AWCL es un programa de mentorazgo para todo el continente africano implementado en Kenia por Creative Garage. El objetivo del programa es promover el sector creativo africano y a las mujeres en puestos de liderazgo.

Coste: El curso es gratuito y existen algunas ayudas de viaje.

Métodos de evaluación:

Formularios de evaluación e informes de progreso de las participantes y de sus mentores. Entrevistas finales de evaluación. Sesiones de *feedback* personal por teléfono y mediante formularios. La evaluación se lleva a cabo cada dos meses durante los seis meses del programa, y al año siguiente de su finalización.

Otra información:

El programa es específico para el sector cultural.
El programa no está acreditado por una universidad.
Los participantes reciben un certificado.

Web: www.arterialnetwork.org

Banff Centre for Arts and Creativity

Programa(s):	Nuevos Fundamentos Laboratorio de Líderes Culturales de Toronto Liderazgo Cultural
País:	Canadá
Año de inicio:	2015 (programa 1); 2014 (programa 2) 2017 (programa 3)
Dirigido a:	Artistas, gestores culturales (programas 1 y 2) Gestores culturales (programa 3)

Número medio de participantes:

30 (programa 1)
40 (programa 2)
25 (programa 3)

Criterios de admisión:

La organización lleva a cabo un proceso de adjudicación para garantizar una cohorte de participantes diversa (según sus orígenes sociales, culturales y profesionales). El objetivo es formar una cohorte de participantes que aprendan mutuamente de las perspectivas propias y por eso se considera qué valor puede añadir un participante a los otros. Uno de los programas (programa 2) se realiza en colaboración con el Consejo de las Artes de Toronto. Los otros dos programas están abiertos a todos los miembros de la comunidad cultural y artística.

Descripción: Los programas de liderazgo Banff pretenden apoyar el pensamiento innovador y desarrollar el liderazgo individual y colectivo. El Centro ofrece diversos programas de liderazgo.

Coste:

Se cobra a los participantes el coste total o parcial del curso. La organización intenta guiar a los solicitantes a varias fuentes de apoyo económico (incluyendo becas y ayudas).

Métodos de evaluación:

Encuesta de satisfacción con el programa al final del curso. La organización está evaluando actualmente sus procesos para incorporar evaluaciones más a largo plazo del impacto de sus programas.

Otra información:

Los programas no son específicos para el sector cultural.
Los programas no están acreditados por una universidad.
Los participantes no reciben un certificado.

Web: www.banffcentre.ca

Americans for the Arts

Programa(s):	BCA 10: Mejor Colaboración Empresarial con las Artes Premios al Liderazgo Público en las Artes Colaboraciones con el Sector Público Premios Nacionales de las Artes
País:	Estados Unidos
Año de inicio:	2000 (programa 1) 1999 (programa 2) 1990 (programa 3) 1996 (programa 4)
Dirigido a:	Artistas, otros (programa 1) Otros (programas 2 y 3) Artistas y otros (programa 4)

Número medio de participantes:

200 (programa 1)
5,700 (programa 2)
5,700 (programa 3)
6 premiados y 400 asistentes (programa 4)

Criterios de admisión:

BCA 10: las empresas ganadoras son nominadas por las organizaciones locales para un premio BCA a partir de colaboraciones entre los sectores empresarial y artístico. Los programas 2 y 3 están dirigidos a funcionarios electos a nivel federal, estatal y local y cualquier funcionario electo puede ser nominado. El programa 4 es un acto de recaudación de fondos.

Descripción: El BCA 10 y los Premios al Liderazgo Público en las Artes reconocen a distintos actores por su actividad en las artes: empresas (BCA10), y legisladores estatales. Las Colaboraciones con el Sector Público son asociaciones con funcionarios electos.

Coste: BCA10 cobra un importe por la asistencia pero la nominación es gratuita.

Métodos de evaluación:

Evaluación interna (Programa 1)

Otra información:

Los programas son específicos para el sector cultural.
Los programas no están acreditados por una universidad.
Los participantes reciben un certificado.

Web: www.americansforthearts.org

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá

Programa(s):	Formación en gestión cultural Formación en gestión deportiva Formación en cultura ciudadana
País:	Colombia
Año de inicio:	2006 (programa 1) 2008 (programa 2) 2012 (programa 3)
Dirigido a:	Artistas, gestores culturales (programa 1) Otros (programa 2) Artistas, gestores culturales, personal de la organización y otros (programa 3)

Número medio de participantes:

500 (programa 1)
200 (programa 2)
200 (programa 3)

Criterios de admisión:

Tienen prioridad las personas y organizaciones que trabajan en los ámbitos de las artes, la cultura y el patrimonio.

Descripción: La Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá ofrece los programas de formación. Los participantes son normalmente consejeros de artes, cultura y patrimonio, líderes y agentes culturales, líderes de organizaciones o administraciones locales.

Coste: Gratuito

Métodos de evaluación:

En función de los criterios de las universidades colaboradoras (normalmente durante el año de formación).

Otra información:

Los programas son específicos para el sector cultural.
Los programas están acreditados por una universidad.
Los participantes reciben un certificado.

Web: www.culturarecreacionydeporte.gov.co

Encuestados

Participantes en la encuesta 1

Bilel Aboudi	Ministerio de Cultura y Patrimonio, Túnez
Maanka Chipindi	Consejo Nacional de las Artes de Zambia
Kevin du Preez	Consejo para las Artes de Australia
Rosemary Mangope	Consejo Nacional de las Artes de Sudáfrica
Elvas Mari	Consejo Nacional de las Artes de Zimbabue
Orlaith McBride	Consejo de las Artes de Irlanda
James Godwin Rose	Departamento de Cultura, Guyana
Chris Steward	Consejo de las Artes de Inglaterra
Beatriz Vivas de Lezica	Ministerio de Cultura, Argentina
Comlanvi Zohou	Ministerio de Comunicación, Cultura, Deporte y Formación Cívica, Togo

Participantes en la encuesta 2

Ian Abbott	Gestor cultural freelance Australia
Shalini Agrawal	Center for Art + Public Life at CCA Estados Unidos
Camila Aguirre Beltrán	Gestora cultural freelance Chile
Irene Aláez Vasconcellos	UNA MÁS UNA España
Bec Allen	Gestor cultural freelance Australia
Matennang Atauea	Kiribati Handicrafts Association Kiribati
Jordi Baltà	España
Hazim Begagic	Teatro Nacional Bosnio en Zenica Bosnia-Herzegovina
Romina Bianchini	Proyecta Cultura Argentina
José Antonio Blasco Colina	Proyecta Cultura Venezuela
Simon Brault	Consejo de las Artes de Canadá
Zuzana Brejcha	Kulturrat Österreich Austria
Julia Brennan	Tailandia
Mercia Britto	Cinema Nosso Brasil
Robyn Busch	Mid Atlantic Arts Foundation Estados Unidos

Melisa Cañas	Proyecta Cultura Argentina
Nick Capaldi	Consejo de las Artes de Gales
Ed Carroll	Blue Drum Agency Irlanda
Merryn Carter	Gestora cultural freelance Australia
Helena Vasques de Carvalho	Coalición Portuguesa por la Diversidad Cultural Portugal
Vagaram Choudhary	Kaman Kala Sansthan India
Hernán Colina Guerrero	Gestor cultural freelance Proyecta Cultura Argentina
Ana Valeria Colombato	Red de Mujeres xla Cultura Argentina
Victoria Contreras	Conecta Cultura AC Mexico
Gabriela Costaguta	Gestora cultural freelance Argentina
Charlene Crespel	Les Brittignes Bélgica
Yvonne Donders	Universidad de Amsterdam Países Bajos
Justine Donohue	The Village Festival of the Arts Australia
Sarah Doyle	Further Arts Vanuatu
Milena Dragicevic Sestic	Universidad de las Artes de Belgrado Serbia
Kevin du Preez	Consejo de las Artes de Australia

Sylvie Durán	Ministerio de Cultura y Juventud Costa Rica
Olfa Feki	NOOR Países Bajos
Guy Martial Feukwu Noule	Asociación CODEC Camerún
Rochelle Fineanganofu	On the spot arts initiative Tonga
Tanya Finnie	RedHead Communications Australia
Elisabete Fragoso	Companhia Clara Andematt Portugal
Dawn Fuller	Space2 Inglaterra
Mónica García Alongo	Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)
Gillian Gardiner	Office of the Commonwealth Games Australia
María Amalia Garzón Valderrama	Colombia
Jenice Gharib	New Mexico Arts Estados Unidos
Kim Goodwin	Universidad Tecnológica de Sidney Australia
Christopher Gordon	GPS Culture Reino Unido
Stéphane Grosclaude	Plate-forme interrégionale Francia
Katrin Husanova	ACT Asociación de teatro independiente Bulgaria
Pascale Jaunay	CARACOLI Haití

Claire Kennard	Museo de la Ciencia Reino Unido
Tala Khrais	Baitona For Dev Jordania
Ula Kijak	Grupo artístico TERAZ POLIŻ Polonia
Irme Kiss	Museo Húngaro de Comercio y Turismo Hungría
Petya Koleva	Consultor intercultural Bulgaria
Galina Korestkaya	British Council Kazajistán
Varvara Korovina	BabyLab Rusia
JC Larribe	Francia
Fabiola Andrea Leiva Cañete	RIMISP – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural Chile
James Logan	Consejo de las Artes de Canadá
Daniela Lovera	Venezuela
Jessica Machin	West Australia Ballet Australia
Emmanuel Mar	European Union Pacific Technical and Vocation Education and Training (EU PacTVET) Fiji
Cassandra Mason	Consejo de las Artes de Nuevo Hampshire Estados Unidos
Maz McCann	Play Your Part Australia
Mario Hernán Mejía Herrera	Universidad Nacional Autónoma de Honduras Honduras

Armel Hondeton	Fondation Zinsou Benín
Juan Meliá	Coordinación Nacional de Teatro SC- INBA México
Ana Cecilicia Cissi Montilla Rugeles	Quitiplá, Educapta S.C. México
Edward Mukoya	AFOKAA Namibia
Arturo Navarro	CCEM Chile
Emily Njeru	Departamento de Cultura Kenia
Sarah O'Connell	The Asylum Theatre Estados Unidos
Diana Yesel Oliva Basante	Red de Mujeres X la Cultura Colombia
Tania Orellana Valencia	Corporación Cultural Balmaceda Arte Joven Chile
Marta Pavese Porto	Plano A Studio Brasil
Thomas Perrin	Universidad de Lille 1 Francia
Barbara Piscitelli	Australia
Myriam Yarelli Ramírez Alonso	Gestora cultural freelance Proyecta Cultura México
Faith Robinson	Australia
Rosa Elena Rodríguez de los Santos	Ministerio de Cultura, República Dominicana
Laura Isabel Romero	Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño Argentina

Frances Rudgard	Cambodian Living Arts Camboya
Lennita Ruggi	UFPR Brasil
Susana Noemí Salerno	Red de Mujeres por la Cultura Argentina
Fabián Saltos Coloma	Coordinador académico de gestión cultural en la Casa de la Cultura Ecuatoriana Ecuador
Olivia Sautereau	Gestora cultural freelance Francia
Susanna Seidl-Fox	Salzburg Global Seminar, Austria
Ekaterina Sharova	Arctic Art Institute, Arctic Art Forum Rusia
Rebecca Sithiwong	Mae Fah Luang Arts and Cultural Park Tailandia
María Paulina Soto Labbé	Chile
Eve Stafford	Savvy Arts Australia
Nelly Stoeva	Universidad de Sofía Bulgaria
Johanna Mahuth Tafur Sequera	Corporación Oficina de Sueños Colombia
Ilkay Sevgi Temizalp	Simya Arts Turquía
Rafaela Torres	Fundación Cultura Creativa Argentina
Rui Torres	Artista\Portugal
Carlton Turner	Alternate ROOTS Estados Unidos

Susana Vallejos Gonzalez	Chile
Meena Vari	Instituto Srishti de Arte, Diseño y Tecnología India
Themí Venturas	Dance & Theatre Network of KZN Sudáfrica
Anna Walker	Australia
Karsten Xuereb	Valletta 2018 Foundation Malta
Angela Yu	Consejo de Desarrollo de las Artes de Hong Kong
Rosanna María Zárate Baquerizo	Interarts Perú
Stefania Zeponi	Italia

Participantes en la encuesta 3

Hugo Cortés León	Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá
Jay Dick	Americans for the Arts
Sue Hoyle	Clore Leadership Programme
Christine Meehan	Americans for the Arts
Emily Peck	Americans for the Arts
Mazi Raz	Banff Centre for Arts and Creativity
Frances Rudgard	Cambodian Living Arts
Marie Sachet	Arterial Network
Susana Seidl-Fox	Salzburg Global Seminar
Annick Schramme	European Network on Cultural Policy and Management
Cheryl Stock	NIDA (National Institute of Dramatic Art)
Katelijan Verstraete	British Council

Enlaces a programas de liderazgo

Americans for the Arts	www.americansforthearts.org
Consejo de las Artes de Inglaterra: Change Makers (“Hacedores del cambio”)	www.artscouncil.org.uk/funding/change-makers
Consejo de las Artes de Inglaterra: Desarrollo de líderes sectoriales	www.artscouncil.org.uk/funding/developing-sector-leaders
Consejo de las Artes de Inglaterra: Fundamentos de liderazgo: servicios culturales	www.local.gov.uk/documents/10180/7819040/LE+cultural_services.pdf/b79e1493-9ab4-4ed0-a2e7-533cb4ce8d81
Programa de liderazgo del Consejo de Australia	www.australiacouncil.gov.au/strategies-and-frameworks/leadership-program/
Cambodian Living Arts	www.cambodianlivingarts.org/our-work/program-pillars/living-arts-fellows
Clore Leadership Programme	www.cloreleadership.org
Common Purpose Leadership Programme	http://commonpurpose.org/
Instituto de Liderazgo Intercultural	www.nalac.org/programs/nalac-institutes/ili
NIDA, Maestría de Bellas Artes (Liderazgo Cultural)	www.nida.edu.au/courses/graduate/cultural-leadership
Salzburg Global Seminar	www.salzburgglobal.org

ⁱ Agradecemos esta cita a la encuestada Eve Stafford (Australia).

ⁱⁱⁱ J. K. Nyerere en la Asamblea Nacional de Tanzania. Tanzania National Assembly, Official reports, Dar es Salaam, 10 December 1962, p. 9.

-
- iv UNESCO (2014) Report on Gender Equality and Culture. <http://www.unesco.org/new/index.php?id=123719>
- v Martín Zamorano, M. (2016) "La transformación de las políticas culturales en Argentina durante la primera década kirchnerista: entre la hegemonía y la diversidad". En *Aposta, revista de ciencias sociales*, 70. 53-83. <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/zamorano1.pdf>
- vi La última encuesta disponible tenía diez años y la nueva encuesta investigaba las mismas cuestiones pero se centraba en el conocimiento del término y efectos de la política cultural.
- vii Los públicos para el cine, la música, los libros y algunas formas de poesía difieren de manera interesante en tamaño y alcance. El público mencionado aquí es el que se interesaría por proyectos de arte y conocimiento independiente.
- viii <http://www.ft.com/cms/s/0/1b69a9e2-bad4-11e5-b151-8e15c9a029fb.html#axzz4HghYIO3G>
- ix Marten, J. (1980) "Culture as A Dimension of Development".
- x Weiss, D. (1985) "Culture, Perception of Reality, and the Newly Emerging Planning Paradigm", en *Social Indicators Research*, Vol. 16(2), pp. 201-211.
- xi Por supuesto, algunos tejedores, artesanos de *tapa*, ceramistas y bailarines se consideran artistas por méritos propios pero se trata de actividades que se desarrollan de forma grupal, lo que las diferencia de habilidades culturales individualizadas.
- xii En muchas sociedades del Pacífico, los clanes y las familias son responsables de ciertos ámbitos de trabajo heredados que estructuran la comunidad: la pesca, el tatuaje, la construcción de casas, la ganadería, la navegación, los guerreros, sacerdotes, jefes. Se asegura así que todos tengan un papel en la sociedad y que todas las necesidades de la comunidad están cubiertas.
- xiii Salamasina fue una líderesa importante en el siglo XV que ostentaba los cuatro títulos más importantes de Samoa, lo que la convierte en una líder fundamental samoana.
- xiv Sina, Hina o Hine es la diosa de la luna y se asocia generalmente al océano y a las actividades femeninas.
- xv Véase <https://theveiqiaproject.com/about/> para información sobre las artistas y el proyecto.
- xvi Publicado en 2011 por Masalai Press.
- xvii Aunque el Consejo de las Artes de Samoa está presidido por Allan Alo, la vicepresidenta y el resto de la ejecutiva son mujeres.
- xviii Por ejemplo, el encuestado del Consejo de las Artes de Inglaterra afirma: "como parte de su estrategia a diez años, el Consejo de las Artes de Inglaterra está comprometido con el apoyo a un sector diverso y cualificado con un liderazgo fuerte y diverso al nivel ejecutivo y rector. Para conseguir este objetivo ofrecemos financiación a un número de programas a corto y largo plazo enfocados parcial o exclusivamente al liderazgo. También ofrecemos apoyo económico a proveedores externos de formación en liderazgo. Actualmente ofrecemos directamente o prestamos apoyo a por lo menos diez programas vinculados al liderazgo cultural".
- xix Este programa está diseñado para incrementar la diversidad en los liderazgos superiores en las artes y la cultura desarrollando cohortes de líderes negros, de minorías étnicas y/o con discapacidades mediante formación en liderazgo superior y programas de desarrollo profesional *ad hoc*.
- xx Este programa pretende desarrollar el liderazgo y la gobernanza en las artes y la cultura. Está financiado por el Consejo de las Artes de Inglaterra y lo ofrece el Clore Leadership Programme.
- xxi Este programa se desarrolla en colaboración con la Asociación de Gobiernos Locales (LGA) y está diseñado para desarrollar y reforzar las cualidades de liderazgo político de los miembros del Gabinete o responsables ministeriales de los servicios culturales.
- xxii Julie's Bicycle Programme 2015-18. El Consejo de las Artes de Inglaterra se ha asociado con Julie's Bicycle para desarrollar un nuevo programa de desarrollo al nivel de juntas directivas y liderazgos superiores de organizaciones que reciben financiación regular para abogar por los esfuerzos de conservación del medio ambiente en un nivel estratégico.
- xxiii Este fondo permite a los museos progresar como empresas más sostenibles y resilientes. El fondo da prioridad a las solicitudes que responden a sus objetivos de asegurar que el liderazgo y la fuerza de trabajo en los museos es diversa y tiene las habilidades apropiadas.
- xxiv 10 núcleos ("hubs") en seis regiones.