

Perspectivas de la profesión de la gestión cultural en España: desafíos y oportunidades en la era digital ante el relevo generacional

Autora: Sandra Rodríguez Trigo

Dra. en Industrias de la Comunicación y Culturales (UPV). Gestora cultural en el Festival de Cine Internacional de Gijón/Xixón (FICX)

Resumen

La gestión cultural en España se enfrenta a una encrucijada en la era digital, donde el relevo generacional emerge como un factor determinante. Este estudio analiza cómo la transición hacia un entorno digitalizado y las implicaciones derivadas de la pandemia han impactado significativamente a los profesionales de la gestión cultural, generando nuevos desafíos y oportunidades en el sector.

La investigación se divide en dos partes principales. La primera parte ofrece una revisión histórica de la evolución y profesionalización de la gestión cultural en España, destacando los hitos y desafíos clave. La segunda parte es un estudio empírico que emplea métodos mixtos para explorar las experiencias, perspectivas y prácticas de los actuales profesionales de la gestión cultural, centrándose en su formación, actividad laboral y adaptación digital en la era postpandemia. El estudio identifica áreas clave de mejora y oportunidades de desarrollo, especialmente en la integración intergeneracional en un entorno digital en constante evolución.

Palabras clave: gestión cultural, relevo generacional, era digital, desafíos, oportunidades, profesionalización, pandemia

Abstract

Cultural management in Spain is facing a crossroads in the digital era, where generational change is emerging as a determining factor. This study will analyse how the transition to a digitalised environment and the implications derived from the pandemic have significantly impacted cultural management professionals, generating new challenges and opportunities in the sector.

The research is divided into two main parts. The first part provides a historical review of the evolution and professionalisation of cultural management in Spain, highlighting key milestones and challenges. The second part is an empirical study that employs mixed methods to explore the experiences, perspectives and practices of today's cultural management professionals, focusing on their training, work activity and digital adaptation in the post-pandemic era. The study identifies key areas for improvement and opportunities for development, especially in intergenerational integration in a constantly evolving digital environment.

Keywords: cultural management, generational transition, digital age, challenges, opportunities, professionalization, pandemic

1. Introducción

Este estudio explora la relevancia de la gestión cultural en el contexto actual y cómo la profesión está atravesando una fase de transformación impulsada por el relevo generacional, la digitalización y transformaciones sociales de gran alcance. La gestión cultural desempeña un papel fundamental al conectar la creatividad y la diversidad cultural con el desarrollo humano, contribuyendo al bienestar social y fortaleciendo la identidad cultural de las comunidades. Sin embargo, la disciplina se enfrenta a nuevos desafíos, sobre todo para los gestores culturales más jóvenes, quienes han crecido en un entorno digitalizado y globalizado, lo que ha condicionado su enfoque hacia nuevas formas de interacción, distribución y promoción cultural.

La gestión cultural en España se encuentra en un momento decisivo de su evolución. En las últimas décadas, ha experimentado un proceso de profesionalización que ha permitido establecerla como una disciplina con identidad propia, responsable de articular el acceso a la cultura, promover la diversidad y preservar el patrimonio en un contexto cada vez más globalizado. Sin embargo, en la actualidad, los gestores culturales enfrentan una serie de retos derivados de las transformaciones tecnológicas y sociales que están redefiniendo tanto la manera en que se produce y consume cultura como las habilidades necesarias para desempeñar el rol de gestor.

La digitalización y el avance de las tecnologías de la información y la comunicación han modificado de manera sustancial los enfoques tradicionales de la gestión cultural. Estos cambios no solo han afectado las formas de producción y distribución cultural, sino que también han reconfigurado las expectativas de las audiencias y la naturaleza de la interacción entre el público y las instituciones culturales. Además, la pandemia de COVID-19, que obligó a un confinamiento global, aceleró de manera drástica la adopción de plataformas digitales en la gestión cultural, lo que transformó la forma de concebir y desarrollar proyectos culturales. Las instituciones tuvieron que adaptarse rápidamente a entornos virtuales, un reto que, si bien ha sido una oportunidad para innovar, también ha revelado las carencias en cuanto a capacitación digital, infraestructura y la necesidad de una transformación más profunda en la manera de gestionar la cultura.

A esta transformación tecnológica se suma otro factor fundamental: el relevo generacional. La gestión cultural está siendo testigo de un cambio generacional que está permitiendo que nuevas perspectivas e ideas emergentes tomen protagonismo. Los gestores culturales más jóvenes, formados en un entorno digital y globalizado, son los encargados de llevar la gestión cultural a una nueva etapa, donde la flexibilidad, la capacidad de adaptación y el dominio de herramientas tecnológicas se convierten en competencias clave. Este relevo generacional no solo implica una renovación de los métodos de trabajo y la aproximación a la cultura, sino que también plantea interrogantes sobre la transmisión de conocimiento, las interacciones entre generaciones y la integración de las experiencias previas con los avances del presente.

En este contexto, este estudio se centra en cómo la convergencia entre la digitalización y el relevo generacional está remodelando el campo de la gestión cultural en España, redefiniendo sus prácticas, desafíos y oportunidades en la profesionalización. De este modo, la investigación se divide en dos grandes partes: en

primer lugar, se llevará a cabo una revisión histórica de la evolución de la gestión cultural en España, destacando los hitos que marcaron su profesionalización, los desafíos a los que se enfrentaron los primeros gestores culturales y cómo estos han influido en la configuración de la disciplina. En segundo lugar, se realizará un estudio empírico que utilizará métodos mixtos para analizar las experiencias y perspectivas de los profesionales actuales de la gestión cultural, prestando especial atención a su formación, a la actividad laboral en un entorno postpandemia y a las herramientas digitales.

A lo largo de este análisis, se pretende ofrecer una visión integral de los procesos de cambio que está atravesando la gestión cultural, desde sus primeras manifestaciones en la modernización del acceso a la cultura hasta los actuales desafíos derivados de la digitalización, la globalización y las transformaciones sociales. Además, se pondrá énfasis en las áreas de mejora que deben abordarse para fortalecer la disciplina, tales como la estandarización de la formación, la visibilidad del perfil profesional del gestor cultural y la integración de las diversas generaciones dentro de un sector cada vez más digitalizado. La investigación también busca identificar oportunidades de desarrollo en la gestión cultural, en especial aquellas que pueden contribuir a consolidar una gestión más inclusiva, diversa e innovadora.

En este contexto, la figura del gestor cultural adquiere un papel central, pues son ellos los encargados de articular las iniciativas que permiten una mayor democratización del acceso a la cultura, la promoción de la diversidad cultural y el fortalecimiento de las identidades locales y globales. No obstante, a pesar de su relevancia, el rol del gestor cultural sigue siendo poco conocido y valorado en muchos círculos, lo que limita el reconocimiento de su contribución al sector cultural y su integración efectiva en el mercado laboral. Este trabajo, por tanto, no solo busca arrojar luz sobre la importancia del gestor cultural, sino también ofrecer un análisis detallado de su perfil, sus competencias, y su capacidad de adaptación a un entorno cada vez más digitalizado y globalizado.

El objetivo central de este estudio es, por tanto, comprender cómo los gestores culturales en España están enfrentando los retos y las oportunidades que presenta la era digital y el relevo generacional, así como proponer posibles líneas de acción para que la gestión cultural siga evolucionando de manera sólida, innovadora y capaz de dar respuesta a los nuevos desafíos sociales, culturales y tecnológicos.

2. La gestión cultural en la sociedad contemporánea: innovación, diversidad y diálogo intercultural

La gestión cultural es un campo multidisciplinario que implica la planificación, ejecución y evaluación de proyectos culturales en diversos contextos, con el fin de fomentar la participación ciudadana, facilitar el acceso a la cultura y preservar el patrimonio cultural de una sociedad. Además, tiene como objetivo difundir las expresiones culturales, garantizando su visibilidad y su desarrollo en diferentes esferas sociales. La complejidad y diversidad de la gestión cultural hacen difícil una definición precisa, ya que abarca áreas de administración, arte, sociología y comunicación (Bernández, 2003).

En las últimas décadas, la gestión cultural ha sufrido una transformación significativa. Tradicionalmente asociada a instituciones como museos, teatros y bibliotecas, hoy en día se extiende a proyectos digitales y comunitarios. La revolución tecnológica ha abierto nuevas oportunidades para la promoción cultural, mediante plataformas en línea y redes sociales, lo que facilita la participación y el acceso a la cultura de manera más interactiva y globalizada. Según Martinell (2001), la gestión cultural "como campo profesional es la expresión de la necesidad de capital humano en el marco de las políticas culturales, tanto de ámbito público, privado como del tercer sistema" (p. 139). Esta perspectiva muestra cómo la gestión cultural ha evolucionado para integrar de forma más dinámica diversos sectores, respondiendo a los rápidos cambios sociales y tecnológicos.

2.1. El rol del gestor cultural

En este nuevo contexto, los gestores culturales desempeñan un papel esencial. No solo se encargan de organizar eventos, sino que también tienen la responsabilidad de identificar las necesidades y demandas de la comunidad, promoviendo la diversidad cultural en todos los niveles. La incorporación de nuevas tecnologías y lenguajes creativos es crucial para mantener la relevancia de sus proyectos y adaptarse a las tendencias emergentes. Como señalan Canadell y Sais (2011), los gestores culturales deben estar "abiertos a la experimentación y a la integración de nuevas tecnologías y lenguajes creativos" (p. 9), lo que les permite mantenerse actualizados y promover una cultura inclusiva y diversa.

Además, la gestión cultural tiene un papel fundamental en el fortalecimiento del tejido social a través de la creación de espacios para el diálogo intercultural. Los proyectos que fomentan la interacción entre diversos grupos culturales contribuyen a la construcción de una sociedad más tolerante y respetuosa. Román (2011) reflexiona sobre la gestión cultural, destacando que "nació como una herramienta y en poco tiempo se convirtió en una profesión. ¿Y qué se necesitó para convertirla en una profesión? Tres elementos sustanciales: desarrollo, comunidad y riqueza cultural" (p. 10). Esta reflexión subraya la importancia de la gestión cultural no solo como un medio para difundir la cultura, sino también como una herramienta estratégica para el desarrollo y enriquecimiento de las comunidades.

2.2. Innovación y diversidad en la gestión cultural

Uno de los principales retos para los gestores culturales en la actualidad es adaptarse a los cambios constantes que afectan al panorama cultural. La globalización, la digitalización y las nuevas formas de consumo cultural requieren que los gestores comprendan profundamente las tecnologías emergentes y los lenguajes contemporáneos. La capacidad de integrar innovaciones tecnológicas y crear nuevos formatos culturales es clave para asegurar que los proyectos se mantengan relevantes y efectivos. La innovación no se limita al uso de tecnologías digitales, sino que también implica la creación de nuevos modelos organizativos y colaborativos. Según Canadell y Sais (2011), la creación de alianzas estratégicas con otros sectores, como el turismo, la educación y el medio ambiente, puede potenciar la sostenibilidad y el impacto de los proyectos culturales.

2.3. Diálogo intercultural y cohesión social

El diálogo es otro aspecto esencial de la gestión cultural contemporánea. En un mundo cada vez más globalizado y multicultural, las sociedades están enfrentando nuevos retos relacionados con la integración de diversas culturas. Los gestores culturales juegan un papel clave como mediadores, creando espacios donde diferentes comunidades pueden interactuar, compartir sus tradiciones y aprender unos de otros. Este tipo de proyectos fomenta la cohesión social y contribuye a la construcción de una sociedad más plural y respetuosa.

La promoción del diálogo intercultural se presenta como una tarea crucial, buscando fomentar la tolerancia, comprensión y respeto entre diversas comunidades. Según la perspectiva de Domínguez y Alemán (2007), la cultura desempeña un papel dinámico en la estructura social al transmitirse de generación en generación mediante el proceso de socialización. En este sentido, el compromiso de educar y culturizar a todos los miembros de la sociedad se presenta como un imperativo para lograr una socialización plena.

Los proyectos culturales que promueven el encuentro entre grupos de diferentes tradiciones culturales tienen el potencial de fortalecer los lazos sociales y generar una mayor comprensión mutua. Según Canadell y Sais (2011), los gestores culturales deben no solo promover la expresión de diversas culturas, sino también facilitar la interacción entre ellas, lo que puede contribuir a la construcción de una sociedad más inclusiva y tolerante.

2.4. Impacto económico de la gestión cultural

La gestión cultural también tiene un impacto económico significativo. La cultura no solo contribuye a la identidad y cohesión social, sino que se ha convertido en un motor clave para el desarrollo económico tanto local como global (González y Ben (2014). Los gestores culturales deben integrar estos aspectos, combinando creatividad y valor cultural con estrategias que aseguren la viabilidad económica de sus proyectos. La creación de alianzas entre el sector público y privado, como

proponen Canadell y Sais (2011), es fundamental para garantizar la financiación y el éxito a largo plazo de los proyectos culturales.

Los proyectos culturales pueden generar un impacto económico positivo, no solo a través de la creación de empleo en el sector cultural, sino también al fortalecer la infraestructura local, impulsar el turismo y mejorar la calidad de vida de las comunidades. Además, la cultura tiene la capacidad de atraer inversiones y posicionar a una región en el mapa global, lo que puede tener efectos positivos en su desarrollo económico.

2.5. Promoción de acciones culturales, interpretación y mediación del patrimonio

La promoción de acciones culturales es un pilar esencial en la gestión cultural, ya que tanto el gestor como el promotor cultural desempeñan un papel crucial en el desarrollo social y humano. Hernández Barba (2005) destaca que la colaboración entre ambos refuerza el vínculo simbólico y promueve el objetivo común de facilitar encuentros significativos. Más allá de la organización de eventos, los gestores culturales crean espacios de expresión que fomentan el diálogo y la circulación de formas simbólicas dentro de la comunidad, actuando como intermediarios entre la oferta cultural y el público, e impulsando la participación activa. Este rol educativo promueve la participación cultural y el acceso a tradiciones y artistas, estimulando la educación continua.

Dentro de la gestión cultural, la interpretación y mediación del patrimonio juega un papel clave. Según Cameron (1971), la interpretación debe ser accesible y emocionalmente atractiva, permitiendo que el público se conecte con los valores históricos y culturales. Muriel Sánchez (2015) también subraya la importancia de que esta interpretación fomente una conexión profunda con la cultura. Además, la mediación intercultural, como destaca Aguilera (2011), se ha consolidado como una herramienta educativa, mejorando la comunicación y la convivencia entre diversas culturas. Los gestores culturales, actuando como mediadores, facilitan la comprensión del patrimonio mientras promueven el respeto y la integración intercultural.

La preservación del patrimonio también ha evolucionado, según Smith (2006), quien enfatiza que el patrimonio debe entenderse como un proceso dinámico. La gestión del patrimonio no solo se basa en su conservación física, sino que debe ser una herramienta activa para fortalecer la identidad colectiva y conectar a las generaciones actuales con su legado cultural, asegurando su relevancia para el futuro.

Por último, la diversidad cultural es fundamental en la gestión cultural. Durán y Parra (2014) subrayan que no se trata solo de aspectos visibles como la comida y la música, sino de valores y formas de comprensión del mundo. La gestión cultural promueve esta diversidad creando espacios inclusivos que reflejan diferentes perspectivas culturales. Como destacan Martínez Tena y Expósito García (2011), las instituciones culturales tienen un papel clave en la promoción de la diversidad al ofrecer servicios accesibles a diversos grupos, fomentando el acceso a actividades culturales y artísticas.

En resumen, los gestores culturales desempeñan un papel esencial en la sociedad contemporánea. No solo organizan actividades y eventos, sino que también son responsables de integrar la innovación, la diversidad cultural y el diálogo intercultural en sus proyectos. Su capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y las demandas sociales, así como para fomentar la participación de la comunidad, es crucial para garantizar la relevancia y sostenibilidad de los proyectos culturales. A través de la gestión cultural, se contribuye al desarrollo de una sociedad más inclusiva, dinámica y cohesionada, utilizando la cultura como motor de cambio social y progreso.

Como subrayan los estudios de Canadell y Sais (2011), el rol del gestor cultural es más relevante que nunca, ya que deben navegar entre la innovación, la diversidad cultural y la sostenibilidad económica. Este enfoque integral permite que los gestores culturales jueguen un papel clave en la creación de sociedades más justas, tolerantes y cohesionadas, utilizando la cultura como un medio para el entendimiento mutuo y el avance social.

3. Evolución histórica de la gestión cultural en España

La gestión cultural es una profesión relativamente reciente que emergió como disciplina en la década de 1980, coincidiendo con la consolidación política en España y América Latina (Eciolaza, 2013). Esta percepción se ve reforzada por el hecho de que muchos estudios se centran en el periodo posterior a la creación del Ministerio de Cultura en 1978 y a la instauración de administraciones locales democráticas en 1979, momentos clave en la formación de las primeras políticas culturales (Ben, 2014). Sin embargo, es importante destacar que, aunque la gestión cultural ganó visibilidad en los años 80, sus raíces se extienden a lo largo de la historia.

Desde la antigüedad, ha habido personas, ya sea por encargo institucional, de manera voluntaria o en el marco de sus actividades laborales, dedicadas a administrar y gestionar manifestaciones artísticas y culturales. Así, la gestión cultural ha estado presente en todas las épocas, aunque su forma y alcance hayan variado considerablemente. Castillo Barrios (2014) señala que la profesión del gestor cultural en España tiene al menos cuarenta años de historia. Esto no implica que antes no existieran personas desempeñando funciones similares a las de los actuales gestores culturales, organizando eventos y trabajando en organizaciones públicas o privadas del sector cultural (Cantero, 2014).

La profesionalización de la gestión cultural es un fenómeno reciente que ha cobrado impulso en las últimas cuatro décadas. Tras la restauración de la democracia en España en 1979, se comenzaron a implementar políticas culturales públicas, lo que llevó a muchos estudios a calificar la gestión cultural como una disciplina "nueva". No obstante, esta percepción está influenciada por el contexto histórico en el que se llevan a cabo dichos estudios. A pesar de ser una disciplina relativamente joven, la gestión cultural ha experimentado un crecimiento acelerado, aunque aún enfrenta desafíos en su profesionalización. Para entender su proceso de consolidación como profesión, se establecen tres fases distintas.

3.1. Primera fase: Inicios de la gestión cultural en los años 70 y 80

En la primera fase del desarrollo de la gestión cultural en España durante las décadas de 1970 y 1980, se dio un proceso de transformación institucional y de modernización del sector cultural. Esta transformación estuvo marcada por varios eventos clave que sentaron las bases para el surgimiento de la profesión de la gestión cultural y la creación de estructuras administrativas especializadas. A continuación, se detallan los principales factores y acontecimientos que influyeron en esta fase:

- **Creación del Ministerio de Cultura**

En 1977, se estableció el Ministerio de Cultura, inicialmente denominado como Ministerio de Cultura y Bienestar. Este ministerio asumió funciones de varios otros ministerios, como el de Información y Turismo, Educación y Ciencia, y la Presidencia. Con el cambio de nombre a "Ministerio de Cultura" en 1977, se destacó el enfoque y las competencias del ministerio en el ámbito cultural y artístico. A partir de esta fecha, el Ministerio de Cultura comenzó a coordinar y financiar diversas áreas como la música, el cine, los museos, las bibliotecas y las artes en general. Esta intervención del gobierno fue crucial para el desarrollo del sector cultural en el país, que había quedado rezagado después de los años de la dictadura franquista (Ben, 2014; Pérez y Blasco, 2007).

- **La Constitución de 1978 y la descentralización cultural**

La Constitución de 1978, al establecer el Estado de las Autonomías, permitió a las comunidades autónomas asumir competencias en áreas culturales como museos, bibliotecas y conservatorios. El artículo 149.2 de la Constitución estableció la necesidad de facilitar la comunicación cultural entre las diferentes regiones del país. Esta descentralización administrativa fue un factor clave para el desarrollo de políticas culturales específicas para cada región y la creación de infraestructuras culturales adaptadas a las nuevas necesidades sociales. El derecho de acceso a la cultura se reconoció como un derecho social en la Constitución, lo que impulsó una expansión de las estructuras culturales en el país (Cabañés et al., 2011; Martinell, 2009).

- **Creación de políticas culturales y el crecimiento del sector cultural**

A medida que avanzaba la década de 1980, las administraciones públicas comenzaron a implementar políticas culturales más sistemáticas y profesionales. Estas políticas tenían como objetivo la consolidación del Estado de Bienestar y la incorporación de la cultura como parte integral de la democracia. Durante esta etapa, se crearon nuevos espacios culturales, se aumentaron los presupuestos destinados a la cultura y se diseñaron programas para fomentar la participación ciudadana. El crecimiento del sector cultural también estuvo marcado por la creación de nuevas infraestructuras, como teatros, museos y centros culturales, los cuales necesitaban ser gestionados por profesionales capacitados (Cabañés et al., 2011).

- **Primeros programas de formación y la creación de un perfil profesional**

Uno de los grandes desafíos en este periodo fue la falta de formación específica para los nuevos gestores culturales. En este contexto, varios eventos marcaron el inicio de la construcción de un perfil profesional para la gestión cultural. En 1981, se celebraron las I Jornadas de Animación Sociocultural en Barcelona, un evento clave

para el encuentro de los primeros profesionales y para debatir sobre el futuro de la animación sociocultural, que en ese momento era considerada la disciplina más cercana a la gestión cultural. También en 1982, se celebró en Madrid el I Congreso de Animación Sociocultural, donde se discutió la importancia de incorporar la cultura al ámbito comunitario y se destacó la necesidad de formar profesionales en la gestión cultural (Ben, 2014; Martinell, 2009).

Además, se llevaron a cabo seminarios en diversas localidades españolas para abordar la formación de los gestores culturales. Estos seminarios comenzaron a distinguir entre la formación dirigida al voluntariado y la destinada a los profesionales de la gestión cultural, lo que permitió que se estableciera un marco de especialización. En 1985, la Diputación de Barcelona organizó el primer curso específicamente diseñado para los nuevos gestores culturales, aunque aún en un contexto donde la animación sociocultural seguía siendo un referente (Roselló, 2007).

- **El surgimiento de las primeras universidades y la consolidación de la profesión**

A finales de la década de 1980, la necesidad de consolidar la formación en gestión cultural llevó a la creación de los primeros programas de posgrado y másteres universitarios. En 1989, la Universitat de Barcelona lanzó el primer Máster en Gestión Cultural, respaldado por la Diputación de Barcelona, lo que marcó un hito importante en la consolidación de la profesión a nivel académico. A lo largo de los años 90, otras universidades españolas, como la Universidad de Valencia y la Universidad Complutense de Madrid, siguieron el ejemplo de la UB y comenzaron a ofrecer programas de posgrado en gestión cultural (Ben, 2014). Esta expansión de la formación universitaria permitió que la gestión cultural pasara de ser una disciplina poco estructurada a una profesión reconocida y validada dentro del ámbito académico (Cimadevilla Alonso, 2005).

- **El impacto de la Unión Europea y la influencia internacional**

La incorporación de España a la Unión Europea en 1986 también tuvo un impacto significativo en el desarrollo de la gestión cultural en el país. En un contexto de globalización y de integración con el resto de Europa, España comenzó a mirar hacia otras experiencias internacionales, especialmente las de países como Francia e Italia, que ya contaban con una tradición en la gestión cultural. Esto permitió la creación de políticas culturales más sofisticadas, la implementación de nuevas estrategias de intervención y el intercambio de experiencias con otros países europeos. La llegada de la democracia y la apertura a Europa impulsó un entorno favorable para la experimentación y la innovación cultural en España (Martinell, 2009).

- **La transición de la animación sociocultural a la gestión cultural**

En las primeras etapas de la profesión, la figura del animador sociocultural fue vista como el perfil más adecuado para ocupar los cargos de gestión cultural. Sin embargo, con el tiempo, se fue diferenciando claramente entre ambos perfiles. Mientras que el animador sociocultural se centraba en el trabajo comunitario y participativo, el gestor cultural comenzó a asumir roles más enfocados en la administración, la gestión de espacios culturales y la organización de eventos (Ben, 2014). Esta distinción se vio reflejada en la formación, con la creación de programas

educativos más especializados en la gestión de instituciones culturales, como teatros, museos y centros de arte.

En resumen, la primera fase del desarrollo de la gestión cultural en España estuvo marcada por un proceso de institucionalización y profesionalización impulsado por la transición democrática y la creación de nuevas estructuras administrativas. A través de la creación del Ministerio de Cultura, la promulgación de la Constitución de 1978, la descentralización de competencias culturales a las comunidades autónomas, y la creciente demanda de profesionales capacitados, España experimentó una expansión del sector cultural que necesitaba ser gestionado por expertos formados.

Este proceso fue acompañado de una reflexión constante sobre la formación y la definición del perfil profesional del gestor cultural, que finalmente encontró su espacio en el ámbito universitario a finales de los años 80 y principios de los 90. Este período estableció las bases para la consolidación de la gestión cultural como una profesión independiente y especializada dentro del panorama cultural español.

3.2. Segunda fase: consolidación y profesionalización de la gestión cultural (años 90)

En la década de los 90, la profesionalización de la gestión cultural en España vivió un proceso de consolidación, en el que la estructuración del campo aún presentaba dificultades, no obstante, se produjeron avances importantes tanto a nivel institucional como formativo. El contexto socioeconómico fue clave para esta transformación. A finales del siglo XX, España experimentó un auge económico y una modernización acelerada, impulsada en gran medida por su ingreso en la Comunidad Europea. Esto permitió que España se proyectara como un país moderno y avanzado, alejándose de la imagen de nación rural y atrasada, lo que abrió nuevas oportunidades para la proyección internacional de su cultura. El Estado español, al mismo tiempo, centró esfuerzos en consolidar la cultura como un motor económico, promoviendo la industria cultural y el idioma español como elementos esenciales para el desarrollo (Pérez y Blasco, 2007).

A nivel de políticas públicas, se adoptó un modelo de gestión cultural inspirado en las políticas francesas, que abarcó diversas áreas como la restauración del patrimonio arquitectónico y urbano, la creación de redes de infraestructura cultural y la promoción de las culturas y lenguas regionales dentro de España (Castiñeira de Dios, 2013). Este enfoque se complementó con la estrategia de internacionalización cultural, particularmente en América Latina, donde España buscó exportar su modelo de gestión cultural. Esta colaboración no solo incluía la transferencia de experiencias, sino también la creación de programas de formación y la firma de acuerdos de cooperación que facilitaron la movilidad de estudiantes y profesionales (Castiñeira de Dios, 2013). De este modo, España comenzó a convertirse en un referente en cuanto a gestión cultural en el ámbito latinoamericano.

Es importante señalar que la relación entre España y América Latina fue fundamental para el desarrollo de la profesión. Mientras que España se centró en la aplicación práctica de políticas culturales, América Latina se inclinó hacia la reflexión teórica sobre la gestión cultural, lo que permitió la creación de un intercambio de conocimientos que enriqueció a ambos territorios. A lo largo de la década, este intercambio se materializó en diversos programas formativos y congresos, y sobre todo

en la creación de redes de cooperación académica que facilitaron la profesionalización del sector (Martinell, 2009).

Sin embargo, a pesar de estos avances, la gestión cultural en España aún carecía de una base sólida de investigación que permitiera definir claramente el perfil del gestor cultural y sus competencias. Aunque se hicieron esfuerzos por establecer un marco de formación teórica y práctica, como lo indican la aparición de revistas especializadas y estudios sobre el consumo cultural, la definición precisa de las funciones del gestor cultural seguía siendo un desafío. Esto se debía, en parte, a la diversidad y complejidad del sector cultural, lo que dificultaba la identificación de un perfil profesional homogéneo (Martinell, 2009). A nivel académico, también surgió la necesidad de incluir más estudios sobre la gestión cultural, ya que la falta de una base de investigación robusta limitaba la construcción de un cuerpo teórico común que unificara los enfoques y metodologías dentro de la profesión.

En el ámbito formativo, la década de los 90 fue testigo de un aumento significativo de la oferta educativa en gestión cultural. La creación de másteres y programas de posgrado en universidades españolas permitió formar a un número creciente de profesionales especializados en la gestión cultural. Estos programas no solo ofrecían formación en la aplicación práctica de políticas culturales, sino que también propiciaban la reflexión teórica y el intercambio internacional. En este sentido, uno de los hitos más importantes fue la creación de los primeros encuentros y seminarios de gestión cultural, como los encuentros “Interacció” en Barcelona, que sirvieron de plataforma para el debate sobre la gestión cultural y la evolución de las políticas públicas, especialmente en lo relativo a la colaboración entre los sectores público y privado (Palacios, 2003).

El marco asociativo también jugó un papel crucial en la profesionalización de la gestión cultural. La formación de asociaciones autonómicas, como la Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural en Navarra (1990) o la Asociación de Gestores Culturales del País Valencià (1991), reflejó el creciente interés por fortalecer la figura del gestor cultural en el ámbito local y regional.

Estas asociaciones proporcionaron un espacio para el intercambio de experiencias, la creación de redes profesionales y la promoción de la profesión en general. En 1997, la celebración de las “I Jornadas Nacionales de Asociaciones de Gestores Culturales de España” fue un paso significativo hacia la unificación de esfuerzos a nivel estatal, abordando temas clave como la formación, la valorización de la profesión y el reconocimiento institucional del gestor cultural (FEAGC, 2009).

Otro aspecto relevante en este proceso de consolidación fue la creación de la Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC) en 1999. Esta federación se estableció como un organismo que no solo defendía los intereses profesionales, sino que también tenía como objetivo consolidar la figura del gestor cultural a nivel nacional, fortalecer la imagen pública de la profesión y promover la creación de códigos éticos y deontológicos para los gestores culturales (FEAGC, 2009). La FEAGC jugó un papel fundamental en la formulación de políticas y en la mejora de la formación profesional, contribuyendo al desarrollo de la gestión cultural en España.

Aunque la década de los 90 representó un avance significativo en la profesionalización de la gestión cultural, los desafíos no desaparecieron por completo, ya que persistió la necesidad de avanzar en la investigación académica y la definición de un perfil claro para los gestores culturales. Sin embargo, los esfuerzos realizados en formación, en el fortalecimiento de las asociaciones y en la creación de redes de cooperación internacional sentaron las bases para el reconocimiento y el desarrollo de la gestión cultural como una disciplina profesional en España. Este proceso continuó en el siglo XXI, con un mayor énfasis en la consolidación de la gestión cultural como una carrera académica y profesionalmente establecida.

3.3. Tercera fase: consolidación del campo disciplinar y avance al reconocimiento social y profesional (siglo XXI)

En esta etapa del proceso de construcción de la gestión cultural, se evidencia un avance importante en la consolidación formal de la profesión. Según Martinell (2001), el estudio titulado *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro* contextualiza la situación de la gestión cultural a principios del siglo XXI. Martinell (2001) señala que, al igual que otras profesiones surgidas por los cambios sociales, la gestión cultural debe definir con mayor claridad su campo de actuación y garantizar los recursos para su reconocimiento social. Aunque la gestión cultural no ha alcanzado su máximo desarrollo, se observa un progreso desde sus inicios en los años 80, aunque aún no haya logrado una diferenciación suficiente de sus funciones profesionales.

En este contexto, Mariscal Orozco (2009) resalta el desarrollo de posicionamientos políticos e ideológicos internacionales sobre la cultura y su gestión, como la *Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural* y la *Agenda 21 de la Cultura Local*. Estos posicionamientos consolidaron la cultura como un derecho humano de segunda y tercera generación, promoviendo la participación ciudadana en el diseño de políticas culturales y reconociendo la importancia de las empresas culturales en el desarrollo económico y social (Mariscal Orozco, 2009).

González y Ben (2014, p. 4) afirman que el concepto de gestión cultural adquiere relevancia debido a la aceptación social creciente, el aumento de profesionales en el campo, el respaldo político y el impacto económico y social de la cultura. Esta etapa pone en evidencia la importancia de la formación profesional para adaptarse a los nuevos escenarios del siglo XXI, destacando que los programas de formación en gestión cultural adquieren mayor relevancia en la estandarización de la profesión (Martinell, 2001).

Las universidades han respondido ampliando y diversificando su oferta académica en gestión cultural, lo que ha generado una creciente demanda de profesionales capacitados. Según Avelluto (2017), esta tendencia refleja el reposicionamiento de la actividad cultural en el siglo XXI, destacando la integración y sostenibilidad de la cultura en sectores productivos. Esta especialización a nivel universitario acompaña la profesionalización del sector y los esfuerzos de organismos y profesionales involucrados en la investigación y el desarrollo de políticas culturales (Avelluto, 2017, p.10).

Sin embargo, a pesar de la expansión en la formación, Martinell (2001) subraya que el campo de la gestión cultural no ha logrado una diferenciación clara en sus áreas

de formación y que existe una falta de homologación de la formación. Esto, según el autor, ha dificultado la estructuración del sector y la identificación de perfiles profesionales específicos.

En paralelo, el I Seminario de Formación de Formadores en el Campo de la Gestión Cultural (2003) subraya la necesidad de definir el campo de la gestión cultural, ya que se nutre de diversas disciplinas y requiere de un marco teórico y discursivo para su profesionalización (González y Ben, 2014). Además, Martinell (2001) resalta que la gestión cultural no tiene un marco epistemológico propio y que, por lo tanto, se nutre de otras disciplinas para construir su campo de acción.

El crecimiento del sector ha sido acompañado por diversas iniciativas, como el I Congreso Internacional de Gestores Culturales en 2005, que destacó la importancia de consolidar la profesión y establecer competencias y funciones para los gestores culturales. Este esfuerzo fue apoyado por organizaciones como la Federación Estatal de Gestores Culturales (FEAGC), cuyo papel en la consolidación de la gestión cultural es fundamental. La FEAGC ha promovido la estandarización de perfiles profesionales, la organización de congresos y la creación de bolsas de trabajo para fortalecer la profesión (Román García, 2011).

A lo largo del siglo XXI, la FEAGC ha avanzado en la profesionalización de la gestión cultural, destacando los esfuerzos realizados entre 1999 y 2009 para consolidar la estructura organizativa y fomentar el reconocimiento de la profesión. Estas iniciativas reflejan el continuo desarrollo y la creciente importancia de la gestión cultural como disciplina y profesión en la sociedad.

La Federación Estatal de Gestores Culturales (FEAGC) ha jugado un papel crucial en la consolidación de la gestión cultural como disciplina y profesión en el siglo XXI. A través de la provisión de recursos, información y orientación, y la producción de manuales e informes, ha contribuido a construir un cuerpo de conocimientos en este campo. Esto ha permitido una mayor comprensión de la gestión cultural como una profesión multidisciplinaria con competencias y habilidades específicas.

La FEAGC ha sido fundamental en la profesionalización de la gestión cultural en España, desarrollando un proceso dividido en dos etapas clave: la **Primera Época** (1999-2004), donde se sentaron las bases de la organización y la profesionalización, y la **Segunda Época** (2004-2009), caracterizada por una refundación y activación de la federación. Durante este período se establecieron estructuras organizativas y se definieron estrategias clave para fortalecer la profesión.

En el período 2006-2009, la FEAGC llevó a cabo iniciativas como la organización de congresos, la definición de perfiles profesionales, y la activación de relaciones institucionales. También promovió la participación en eventos culturales y la creación de bolsas de trabajo para gestionar las oportunidades laborales. Estas acciones fueron fundamentales para consolidar el reconocimiento social y profesional de la gestión cultural.

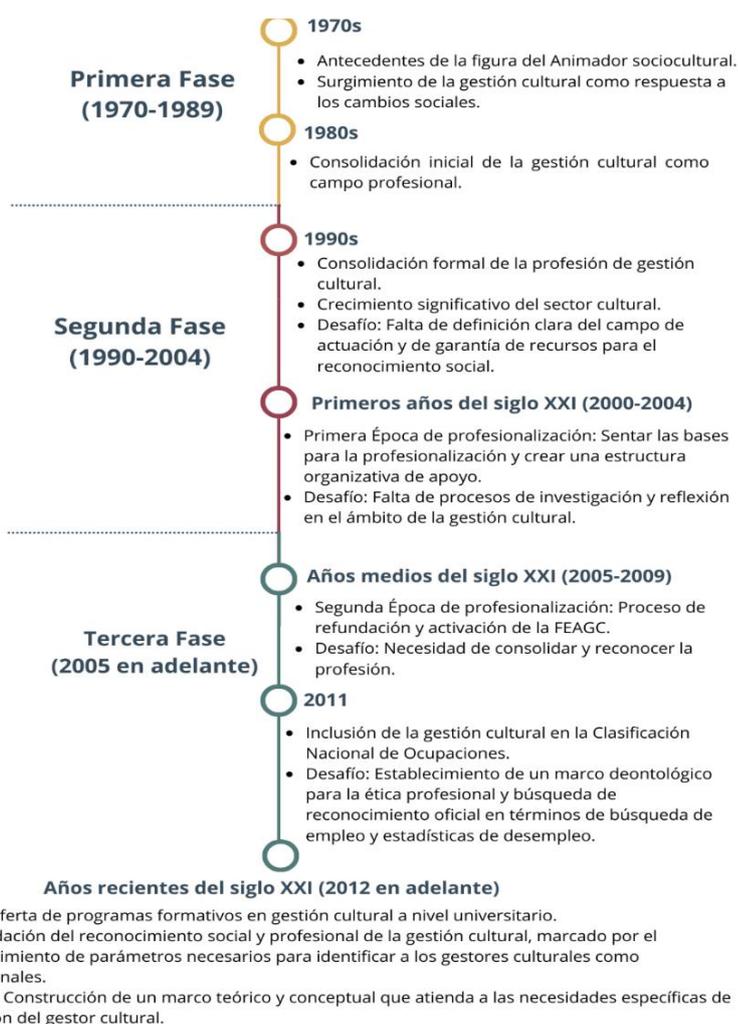
Un hito importante fue la modificación de los estatutos en 2007, que reflejó un compromiso con el desarrollo profesional. A lo largo de los años, la FEAGC continuó con su misión de promover la gestión cultural mediante la realización de congresos, la creación de un Código Deontológico de la Gestión Cultural y la publicación de informes

clave, como el Libro Blanco de la Gestión Cultural en España en 2009. Además, la gestión cultural fue incluida en la Clasificación Nacional de Ocupaciones en 2011, lo que le otorgó un reconocimiento oficial a nivel estatal.

El trabajo formativo también ha avanzado significativamente. Según Roselló (2007), durante el siglo XXI ha habido un notable aumento en la oferta formativa en gestión cultural, tanto presencial como virtual, lo que ha permitido la creación de programas universitarios como el primer Grado en Gestión Cultural en 2012, lanzado por la Universidad de Huelva en colaboración con la Asociación de Gestores Culturales (GECA). Este grado busca formar profesionales cualificados para contribuir a una sociedad más abierta, democrática y tolerante (Castillo Barrios, 2014). Como señala Cabañés (2017), el trabajo de la FEAGC ha permitido un avance hacia el reconocimiento social y profesional de la gestión cultural. A pesar de ser una disciplina relativamente nueva, la gestión cultural ha evolucionado de ser un campo emergente para convertirse en un ámbito académico, con una sólida base formativa y una creciente demanda de profesionales cualificados.

Figura 1

Evolución cronológica de la configuración de la profesión en la gestión cultural



Nota. Rodríguez Trigo (2024)

4. Impacto de la COVID-19 en la gestión cultural y la profesionalización de la disciplina

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto transformador en la gestión cultural, acelerando la adopción de tecnologías, modificando las dinámicas laborales y educativas, y poniendo en evidencia tanto las fortalezas como las debilidades del sector. Este evento crítico no solo expuso las vulnerabilidades de las instituciones culturales, sino que también brindó oportunidades para la profesionalización y modernización de la disciplina. A continuación, se analizan los principales aspectos de este impacto.

- Aceleración de la digitalización y transformación en la formación

La crisis sanitaria obligó a las instituciones culturales a adoptar rápidamente herramientas digitales para mantener la conexión con sus públicos. La digitalización se convirtió en una necesidad urgente, destacando la falta de preparación en muchos casos y revelando un déficit en las competencias tecnológicas de los gestores culturales. Estos profesionales tuvieron que adaptarse a plataformas de transmisión en línea, redes sociales y marketing digital, habilidades que no formaban parte de la formación tradicional en gestión cultural. Según Bonet (2020), esta situación aceleró la incorporación de competencias digitales y tecnologías emergentes en los programas educativos, lo que, a su vez, favoreció un proceso de adaptación a las nuevas demandas del sector y ayudó a consolidar un modelo de gestión cultural más moderno y proactivo.

- Nuevas demandas y retos para la gestión cultural

El cierre temporal de espacios físicos impulsó a muchas instituciones a buscar alternativas digitales para seguir interactuando con su audiencia. Esto evidenció las carencias estructurales, como la falta de estrategias tecnológicas y la insuficiente preparación para gestionar recursos digitales. Instituciones con experiencia previa en digitalización, pudieron adaptarse rápidamente y seguir ofreciendo contenidos en línea. Por el contrario, otras instituciones que carecían de estas estrategias se vieron obligadas a replantear sus modelos de gestión, enfrentando dificultades técnicas y humanas. Como destacan García-Martín, Ortega-Mohedano y Pérez-Peláez (2021), la pandemia puso de manifiesto la necesidad urgente de una gestión cultural más flexible y adaptativa, capaz de gestionar eficazmente la transición a plataformas digitales.

- Profesionalización y capacitación como clave de futuro

La pandemia subrayó la necesidad de contar con gestores culturales capacitados en herramientas digitales y con habilidades para gestionar modelos híbridos, que combinen lo presencial y lo virtual. Este nuevo escenario requiere competencias en áreas como la gestión de plataformas digitales, el análisis de datos de audiencia y la creación de contenido interactivo. La incorporación de estos módulos en los programas formativos es esencial para asegurar que los gestores puedan enfrentar los desafíos que presenta el entorno cultural contemporáneo. La capacidad de adaptarse a estos cambios y liderar procesos de innovación será un factor decisivo para la profesionalización y la sostenibilidad del sector cultural a largo plazo.

– *Innovación en la comunicación y relación con las audiencias*

El cambio en los hábitos de consumo cultural durante la pandemia obligó a las instituciones a replantear sus estrategias de comunicación con las audiencias. Las redes sociales, los recorridos virtuales y las actividades interactivas se convirtieron en herramientas esenciales para mantener la relación con los públicos. Sin embargo, esta transición también puso de manifiesto una brecha tecnológica entre las instituciones que ya contaban con recursos y conocimientos en este ámbito y aquellas que dependían de modelos tradicionales de gestión. Como señalan García-Martín et al. (2021), las instituciones que no tenían experiencia previa en digitalización enfrentaron mayores dificultades para adaptarse y mantener la relevancia durante la pandemia.

– *Desafíos económicos y sostenibilidad*

La crisis sanitaria también profundizó las dificultades económicas del sector cultural, limitando la capacidad de muchas instituciones para invertir en tecnología y personal especializado. Esta situación evidenció la necesidad de desarrollar modelos de financiación más sostenibles y diversificados, basados en colaboraciones público-privadas y en el uso de plataformas digitales para generar nuevas fuentes de ingresos. Las instituciones que lograron adaptarse y aprovechar las oportunidades digitales no solo superaron la crisis, sino que también sentaron las bases para una mayor resiliencia económica y una mayor capacidad de respuesta ante futuras crisis.

– *Transformación del rol del gestor cultural*

El contexto de la pandemia ha redefinido profundamente el rol del gestor cultural. Hoy en día, estos profesionales deben adoptar un enfoque más interdisciplinario, estratégico y basado en datos para garantizar la sostenibilidad del sector cultural en un entorno cada vez más globalizado y digitalizado. Habilidades como la planificación a largo plazo, la innovación constante y la capacidad de liderar procesos de transformación digital se han vuelto esenciales.

La pandemia de COVID-19 ha destacado la importancia de los gestores culturales como agentes clave de cambio. Su función ya no se limita a la gestión de eventos y espacios, sino que incluye el liderazgo en la adaptación de instituciones a nuevos paradigmas digitales y culturales. Al mismo tiempo, esta crisis ha expuesto las vulnerabilidades del sector cultural, actuando como un catalizador para acelerar su transformación.

Este proceso ha consolidado la innovación y la profesionalización como pilares fundamentales para el futuro de la gestión cultural. Sin embargo, también ha evidenciado la falta de una estructura sólida en la formación de estos profesionales y la necesidad de definir un marco profesional más claro. La profesionalización de la gestión cultural sigue siendo un desafío pendiente que requiere esfuerzos continuos en áreas como la formación especializada, la unificación de programas educativos y el fortalecimiento de su visibilidad social.

Recogiendo las ideas de Bonet (2020) y García-Martín et al. (2021), solo a través de un proceso constante de adaptación y evolución será posible consolidar la

gestión cultural como una profesión respetada y bien definida en un mundo en constante cambio.

5. El relevo generacional en la profesión de la gestión cultural

La gestión cultural experimenta una transformación significativa, marcada por un relevo generacional que presenta retos importantes y, al mismo tiempo, genera valiosas oportunidades para el desarrollo del sector. Este cambio es más significativo que en otros campos, dado el contexto de rápidos avances tecnológicos, transformaciones sociales y cambios en las estructuras laborales de las últimas décadas. Estos factores han dado lugar a una nueva generación de gestores culturales, principalmente los Millennials y la Generación Z, que abordan el sector con una mentalidad distinta a la de las generaciones anteriores. Esta renovación de talentos no solo implica un cambio de personas en los puestos de trabajo, sino también una evolución en las formas de comprender y gestionar la cultura (Díaz Sarmiento, López Lambrano, & Roncallo Lafont, 2017).

Con la incorporación de nuevas generaciones al ámbito de la gestión cultural, surgen tanto desafíos como oportunidades que prometen transformar el sector. La combinación de su dominio de las nuevas tecnologías, sus expectativas de un entorno laboral más flexible y su relación distinta con la cultura genera una ruptura con los enfoques tradicionales de gestión cultural. Por lo tanto, comprender el relevo generacional y sus implicaciones es esencial para garantizar un futuro sostenible, inclusivo e innovador para las políticas y proyectos culturales.

5.1. ¿Qué es el relevo generacional y por qué es importante valorarlo en la gestión cultural?

El relevo generacional no es simplemente un cambio en las personas que ocupan cargos en la gestión cultural, sino una transición que afecta a todo el sistema de valores, enfoques, prácticas y herramientas utilizadas en el sector. Es un proceso mediante el cual las nuevas generaciones asumen el liderazgo, traen consigo nuevas formas de pensar y trabajar, y transmiten sus competencias y conocimientos a quienes les siguen.

En la gestión cultural, este relevo generacional es especialmente importante debido a las rápidas transformaciones que está experimentando el sector. No solo se trata de mantener el legado cultural y las tradiciones, sino también de adaptarse a un entorno que exige cada vez más el uso de tecnologías emergentes, nuevas formas de interacción con los públicos y una mayor inclusión en las políticas culturales. Las generaciones más jóvenes, como los Millennials y la Generación Z, llegan con nuevas perspectivas sobre cómo gestionar proyectos culturales, interactuar con audiencias más diversas y adaptar la oferta cultural a las nuevas realidades sociales y tecnológicas. Esta adaptación es clave para garantizar la sostenibilidad y la vigencia del sector a largo plazo.

En el contexto español, las instituciones culturales se encuentran en un punto de inflexión, pues no solo están siendo renovadas por estos nuevos profesionales, sino

que se están replanteando las formas de relación con el público, la gestión de proyectos y la promoción de la cultura. La tecnología, en particular, ha sido un catalizador de esta renovación, pues ha permitido nuevas formas de acceder a la cultura y crear experiencias más interactivas y participativas.

5.2. El desafío de integrar tradición e innovación

Uno de los mayores desafíos del relevo generacional en la gestión cultural es encontrar un equilibrio entre la sabiduría y la experiencia acumuladas por las generaciones anteriores y la innovación impulsada por los nuevos profesionales. Las generaciones más veteranas han sido las encargadas de preservar y garantizar la continuidad del patrimonio cultural, desempeñando un papel crucial en la consolidación de las instituciones culturales, y en muchos casos, manteniendo prácticas y enfoques que han sido efectivos durante años.

Por otro lado, las nuevas generaciones tienden a ser más abiertas a la experimentación y a la adopción de nuevas tecnologías, lo que genera una disyuntiva en cuanto a cómo gestionar la transición entre la tradición y la innovación. Las generaciones más jóvenes buscan transformar la manera en que se entiende y se gestiona la cultura, lo que puede implicar desde la redefinición de los formatos culturales hasta la integración de herramientas digitales para una mayor accesibilidad.

Este desafío no debe entenderse como un obstáculo, sino como una oportunidad para renovar el sector. Las instituciones culturales, tanto públicas como privadas, deben aprender a integrar lo mejor de ambos mundos: preservar las tradiciones culturales mientras se exploran nuevos enfoques que respondan a las demandas de un público más diverso, más digitalizado y con expectativas distintas. Las nuevas generaciones, al estar más familiarizadas con las tecnologías digitales y los entornos virtuales, tienen una ventaja en la creación de experiencias más inmersivas y personalizadas para los públicos de hoy. Sin embargo, esto no implica abandonar las tradiciones; al contrario, puede ofrecer una vía para su revitalización.

El reto está en cómo gestionar esta transformación de manera que no se pierdan los valores fundamentales del sector, pero también se aprovechen las ventajas de la innovación para mejorar la accesibilidad y la participación en la cultura. Las instituciones culturales deben ser flexibles y abiertas al cambio, permitiendo una convivencia de la tradición con la innovación, sin que una anule a la otra.

5.3. Razones para comprender el relevo generacional en la gestión cultural

La comprensión y gestión del relevo generacional es esencial para garantizar la sostenibilidad y evolución del sector cultural. Entre las razones más importantes para valorarlo destacan:

- **Continuidad y permanencia del sector.** La transmisión de conocimientos y prácticas efectivas entre generaciones permite que los nuevos profesionales construyan sobre los logros del pasado. Esto asegura que el patrimonio intangible de la gestión

cultural no se pierda y que las instituciones mantengan su capacidad para preservar y difundir la cultura.

- **Impulso a la innovación y creatividad.** Los jóvenes gestores culturales aportan ideas frescas y enfoques flexibles que diversifican la oferta cultural y la hacen más accesible a públicos variados. Su inclinación hacia la experimentación es clave para explorar nuevos formatos que respondan a las demandas del público contemporáneo.
- **Adaptación tecnológica.** Las generaciones más jóvenes dominan herramientas digitales y tecnologías emergentes, como la realidad aumentada, los entornos virtuales y las plataformas sociales. Esto es fundamental para ampliar la accesibilidad y crear experiencias culturales más interactivas y personalizadas.
- **Resiliencia frente a los desafíos globales.** En un mundo caracterizado por el cambio constante, las nuevas generaciones están mejor preparadas para abordar desafíos como la globalización, el impacto del turismo cultural, el cambio climático y las secuelas de la pandemia. Su capacidad para adoptar enfoques sostenibles e inclusivos permite al sector cultural adaptarse con mayor rapidez a los cambios.
- **Diversificación de públicos y enfoques.** Las audiencias culturales han evolucionado significativamente en las últimas décadas. Los jóvenes gestores tienen una ventaja al conectar con públicos más diversos y digitales, adaptando las propuestas culturales a sus preferencias y creando experiencias más inclusivas.
- **Equilibrio entre tradición e innovación.** La combinación de las buenas prácticas del pasado con las propuestas contemporáneas asegura que las instituciones culturales no solo preserven el patrimonio cultural, sino que también respondan a las demandas de un público más dinámico y globalizado.

5.4. Comparativa generacional en la gestión cultural

Para comprender las diferencias en los enfoques y valores de cada generación dentro de la gestión cultural, se presenta una comparativa que destaca las particularidades en cuanto al estilo de trabajo, la relación con la tecnología y las demandas del mercado laboral. El relevo generacional es un proceso clave para asegurar la evolución de la gestión cultural y su capacidad para responder a las necesidades del público contemporáneo.

La combinación de la experiencia de las generaciones más veteranas con la innovación de las más jóvenes puede dar lugar a un sector cultural más inclusivo, accesible, flexible y alineado con los tiempos actuales. Este proceso no solo garantiza la continuidad del sector, sino que también sienta las bases para su desarrollo futuro, aprovechando los talentos y enfoques emergentes que las nuevas generaciones aportan.

Tabla 1. Comparativa generacional en la gestión cultural

Aspecto	Baby Boomers (1946-1964)	Generación X (1965-1980)	Millennials (1981-1996)	Generación Z (1997-2012)
Edad en 2024	60-78 años	44-59 años	28-43 años	12-27 años
Situación laboral	Fase final de carrera o jubilación	Líderes consolidados con experiencia	En plena mitad de carrera, con experiencia sólida	Entrando en el mercado laboral o con poca experiencia
Estilo de trabajo	Jerárquico, estructurado, leal a la organización	Estructurado, pero adaptado a la tecnología	Flexible, busca equilibrio entre vida y trabajo	Adaptable, colaborativo, busca propósito en el trabajo
Relación con la tecnología	Adaptación tardía a lo digital	Aprendieron a usar tecnología, pero no nativos	Híbrido: uso natural de la tecnología	Nativos digitales, expertos en herramientas tecnológicas
Motivación laboral	Trabajo como fuente de estabilidad y compromiso a largo plazo	Trabajo como fuente de estatus y progreso	Búsqueda de equilibrio y propósito	Enfocados en la satisfacción personal y la innovación
Lealtad al empleador	Alta lealtad y permanencia prolongada	Leales, pero más abiertos al cambio	Menor lealtad, buscan oportunidades alineadas con sus valores	Baja lealtad, alta movilidad, buscan crecimiento rápido
Formación	Educación como medio de progreso, "soy lo que soy en el trabajo"	Educación necesaria para el éxito, adaptados a nuevas tecnologías	Excelente formación académica, profesionales de alto nivel	Educación flexible, incluyendo sistemas no tradicionales como educación virtual
Enfoque en el aprendizaje	Compromiso con la educación continua	Formación consolidada, pero en constante actualización	Comprometidos con el aprendizaje continuo, buscan cambiar la educación tradicional	Cuestionan la educación tradicional, demandan cambios según las nuevas demandas del mercado laboral

Nota. Elaboración propia. Adaptado de Díaz, S. C., López, L. M., y Roncallo, L. L. (2017).

6. Metodología

Este estudio empleó un enfoque cuantitativo y descriptivo para analizar la situación de la gestión cultural y el perfil de los gestores culturales contemporáneos. El principal instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado, diseñado para identificar la formación académica, la actividad laboral y las competencias digitales en el perfil profesional de la gestión cultural.

El cuestionario se distribuyó a través de Google Forms, lo que facilitó la recolección eficiente de respuestas. La mayoría de las preguntas fueron cerradas, permitiendo un análisis cuantitativo riguroso, aunque también se incluyó una pregunta abierta para recoger comentarios adicionales.

La muestra estuvo compuesta por 138 participantes, distribuidos en dos grupos principales: gestores culturales de programas académicos universitarios y profesionales activos en asociaciones y entidades culturales. La selección de los participantes fue intencional, considerando su formación y experiencia en gestión cultural y su capacidad para proporcionar una visión relevante sobre el impacto de la digitalización en el sector. En total, han colaborado en el estudio 37 entidades (16 asociaciones y 21 universidades). A continuación, se detallan el género y la edad de los encuestados.

Tabla 2. Distribución de los encuestados por género y edad

Edad	Hombre	Mujer	Prefiero no decirlo	Total
Más de 60 años	8	6		14
50 - 59 años	12	20		32
40 - 49 años	14	28	1	43
30 - 39 años	10	20		30
19 - 29 años	4	15		19
Total	48	89	1	138

Nota. Elaboración propia

La muestra de encuestados muestra una distribución variada en términos de edad, con la mayor representación en el grupo de 40-49 años (31.2%), seguido por los grupos de 50-59 años (23.2%) y 30-39 años (21.7%). Esta distribución destaca una presencia significativa de profesionales con experiencia, así como una representación notable de estudiantes y jóvenes gestores culturales, lo que refleja un equilibrio entre la sabiduría acumulada y la frescura de nuevas perspectivas.

La participación en la encuesta fue completamente voluntaria y anónima, garantizando la confidencialidad de los datos proporcionados. Además, el cuestionario fue previamente validado mediante pruebas piloto para asegurar su fiabilidad y pertinencia. Este enfoque metodológico riguroso permitió obtener una visión detallada y contextualizada de los retos y oportunidades que enfrentan los gestores culturales de distintas generaciones, con especial énfasis en la transformación digital del sector.

7. Análisis

Este análisis tiene como objetivo examinar el perfil profesional de los gestores culturales en España, centrándose en aspectos clave como la formación académica, la actividad profesional y las competencias digitales, con especial atención al contexto posterior a la pandemia de COVID-19. La investigación incluye la participación de 138 profesionales, cuyas respuestas se han clasificado por generaciones, lo que permite explorar las perspectivas específicas de cada grupo etario y comprender mejor el relevo generacional en la profesión de la gestión cultural como la Generación Z (19-29 años), los Millennials (30-39 años), la Generación X (40-59 años) y los Baby Boomers (60 años o más).

Este enfoque nos permite identificar las diferencias en opiniones y experiencias entre las generaciones, proporcionando una visión más completa de las dinámicas del sector cultural. Los resultados ofrecen un análisis detallado de la gestión cultural en la actualidad, destacando los retos y las oportunidades presentes, además de proponer reflexiones sobre las necesidades futuras para fortalecer esta profesión.

7.1 Formación: brechas y desafíos en la gestión cultural

El análisis de la formación de gestores culturales de distintas generaciones revela notables diferencias en sus niveles educativos, en la formación recibida, así como en su valoración. Estas brechas formativas reflejan tanto la evolución de la oferta educativa en gestión cultural como las demandas cambiantes del sector en la era digital y post-pandemia.

7.1.1. Nivel educativo

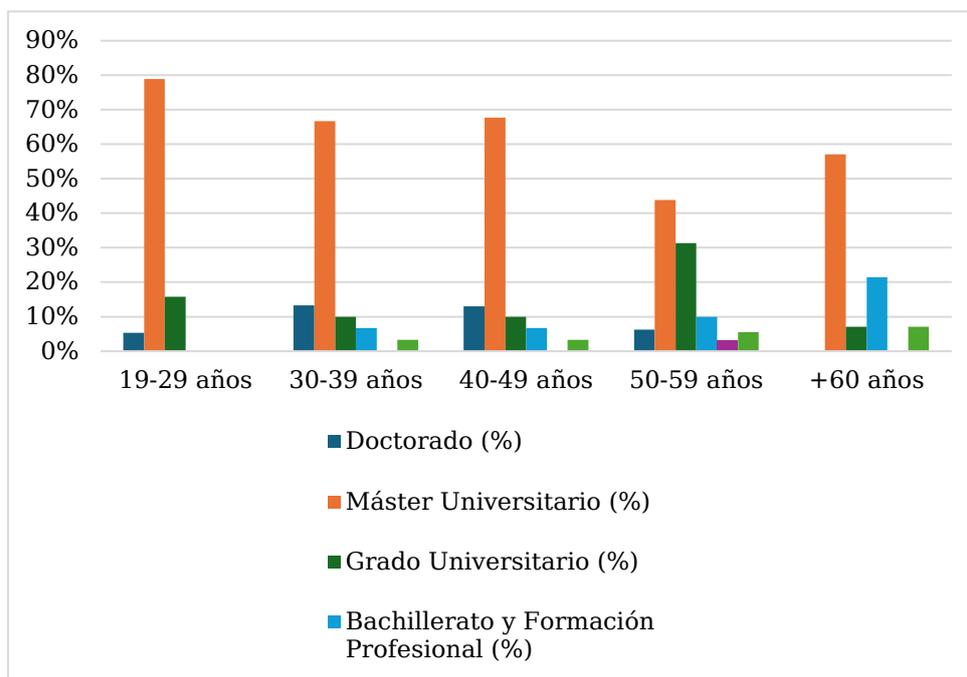
El análisis de la formación académica de los profesionales en la gestión cultural muestra que las generaciones jóvenes, especialmente **Millennials** (30-39 años) y **Generación Z** (19-29 años), cuentan con un alto nivel de estudios. La mayoría de estos profesionales ha completado un máster universitario, con un 78.9% en el grupo de 19-29 años y un 66.7% en el de 30-39 años. Además, aunque en menor proporción, un número significativo ha obtenido un doctorado (5.3% en el grupo de 19-29 años y 13.3% en el de 30-39 años), reflejando así su interés en especializarse y avanzar en la investigación.

Por otro lado, algunos de estos profesionales jóvenes inician su trayectoria con un título universitario de grado (15.8% en el grupo de 19-29 años), y otros prefieren la formación profesional (6.7%) o por modalidades alternativas de formación (3.3%). Esto evidencia una variedad de caminos educativos elegidos por las generaciones más jóvenes en el sector de la gestión cultural.

Por su parte, la **Generación X** y **Baby Boomers**, con edades entre 40 y más de 60 años, muestran una formación académica más variada. Entre los gestores de 40-49 años, el máster es significativo (67.7%), aunque esta cifra desciende al 43.8% entre los de 50-59 años. En este último grupo, un 31.3% cuenta con un grado universitario como nivel máximo de estudios, mientras que solo un 13% de los gestores de 40-49 años y un 7.1% de los mayores de 60 años ha alcanzado el nivel de doctorado. Además, un 21.4% de los gestores mayores de 60 años no posee estudios universitarios, lo cual refleja las oportunidades educativas limitadas en su época. Finalmente, las formaciones alternativas son más comunes en estas dos generaciones, con un 12.5% en el grupo de 50-59 años y un 7.1% entre los mayores de 60.

Figura 2

Nivel formativo máximo alcanzado por franja de edad



Nota. Elaboración propia

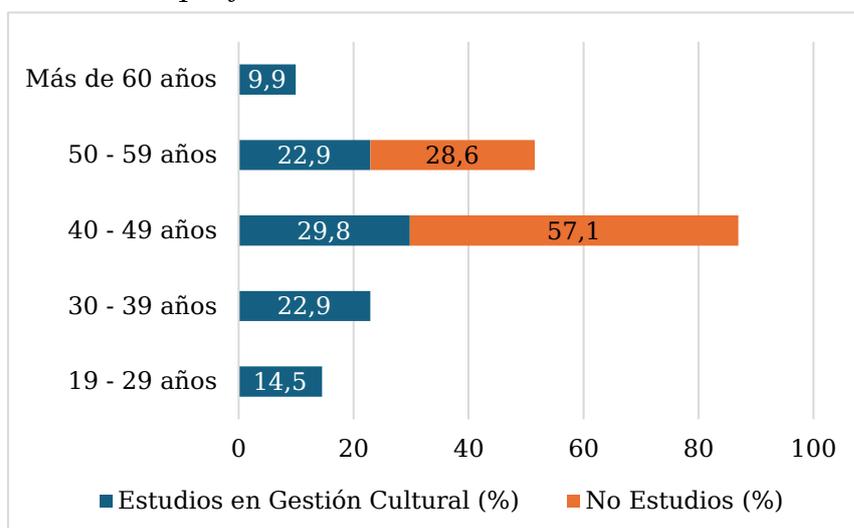
Por tanto, los datos muestran que la generación **Millennial** y **Generación Z** (19-39 años) tienden a tener un nivel educativo más alto, con una clara inclinación hacia los másteres y un interés creciente en los doctorados. Este fenómeno responde a una mayor accesibilidad y variedad en la oferta educativa en gestión cultural en las últimas décadas. En contraste, la **Generación X** y **Baby Boomers**, (40-60+ años) presentan una diversidad formativa más amplia, con una menor especialización académica, probablemente debido a la menor disponibilidad de programas específicos en su tiempo de formación. Estos resultados subrayan la importancia de promover programas de formación continua y de actualización que aborden las demandas actuales del sector, permitiendo la inclusión de gestores de todas las generaciones y fomentando una gestión cultural más integral y adaptada a los desafíos contemporáneos.

7.1.2. Formación recibida en gestión cultural

La formación específica en gestión cultural es otro aspecto que muestra una clara diferencia generacional. Las generaciones más jóvenes tienen más acceso a estudios especializados en gestión cultural, algo que no era tan común en generaciones anteriores. Un 22.9% de los gestores de 30-39 años ha realizado estudios formales en este campo, frente a un 9.9% de los gestores mayores de 60 años. En la franja de 19-29 años, un 14.5% de los encuestados también ha realizado estudios específicos en gestión cultural. La institucionalización de la gestión cultural como disciplina académica es una tendencia más reciente, y esto ha permitido que los jóvenes accedan a conocimientos más actualizados sobre la gestión cultural, lo que les otorga una ventaja competitiva en el sector.

Por otro lado, la **Generación X** (40-49 años) y los **Baby Boomers** (50-59 años), enfrentan una realidad distinta. En la franja de 40-49 años, solo un 29.8% de los encuestados reporta haber realizado estudios específicos en gestión cultural, mientras que un 57.1% no ha accedido a esta formación. En la franja de 50-59 años, un 22.9% de los encuestados ha cursado estudios específicos, y un 28.6% señala que no. Además, para los gestores mayores de 60 años, el porcentaje de respuestas afirmativas es incluso menor (9.9%), lo que subraya aún más la falta histórica de acceso a formación especializada en gestión cultural durante sus años formativos.

Figura 3
Formación específica en Gestión cultural



Nota. Elaboración propia

La formación específica parece haber sido más accesible para las generaciones más jóvenes, reflejando una evolución en la oferta educativa y una mayor alineación con las demandas del sector cultural moderno. Por el contrario, la falta de formación especializada entre los gestores de generaciones más veteranas refleja las limitaciones de la oferta educativa en décadas pasadas, cuando la gestión cultural no estaba tan institucionalizada ni tan diversificada.

De este modo, las **Generaciones Z y los Millennials** muestran un acceso y disposición más alta hacia la formación específica en gestión cultural, mientras que la **Generación X** y los **Baby Boomers** enfrentan una brecha significativa en términos de formación especializada. Esta diferencia subraya la evolución reciente del sector y la necesidad de reforzar la oferta formativa para la capacitación continua y los programas de formación específicos, puesto que son esenciales para cerrar estas brechas y fomentar un relevo generacional que combine la experiencia de los gestores veteranos con las habilidades innovadoras de los gestores más recientes en el sector.

7.1.3. Áreas carentes en la formación recibida

A pesar de contar con una mayor especialización, los gestores más jóvenes también identifican áreas clave en las que perciben deficiencias formativas en los programas de especialización en gestión cultural. A continuación, se presentan los datos detallados sobre las áreas que los encuestados consideran carentes en su formación en gestión cultural, diferenciados por generaciones.

Los encuestados de la **Generación Z y Millennials** (19-39 años) aunque cuentan con formación que incluye aspectos modernos como la tecnología y el marketing digital, identifican áreas en las que su formación podría mejorar. Estas son las principales carencias percibidas:

- **Financiación de proyectos:** Un 15.8% de los jóvenes consideran que no recibieron suficiente formación en la gestión de recursos económicos para proyectos culturales. Esto subraya una necesidad crítica en un sector donde el acceso a recursos financieros es un reto constante. La formación en este ámbito podría incluir estrategias de captación de fondos, subvenciones, y gestión de presupuestos.
- **Contratación y negociación:** El 14.5% menciona la falta de formación en habilidades relacionadas con la contratación de personal y la negociación de acuerdos. Estas competencias son esenciales para gestionar equipos, liderar proyectos y establecer colaboraciones exitosas, lo que sugiere la necesidad de integrar formación práctica en estas áreas.
- **Cooperación cultural e internacionalización:** El 12.7% señala la carencia de formación en la creación de redes y en el fortalecimiento de capacidades colaborativas a nivel nacional e internacional, aspectos cada vez más importantes en el contexto de la globalización cultural.
- **Programación:** Sólo el 6.3% ve deficiencias en este aspecto, lo que sugiere una buena adaptación a los fundamentos de la gestión de eventos y actividades culturales.
- **Conceptos básicos de gestión cultural:** El 3.1% considera que esta área necesita reforzarse, un porcentaje muy bajo en comparación a las demás áreas. No obstante, llama la atención que todavía haya una pequeña proporción que considere necesario reforzar esta área, lo que podría estar relacionado con la heterogeneidad de los programas educativos.

Para los gestores culturales de la **Generación X y Baby Boomers** (40-60+ años), las áreas deficitarias son diferentes y reflejan su necesidad de actualización frente a las demandas contemporáneas del sector. Las principales carencias señaladas son:

- **Contratación y negociación:** Similar a los jóvenes, un 15.7% de los gestores mayores identifica la falta de formación en contratación y negociación, una habilidad clave para mantener la competitividad y efectividad en la gestión de proyectos culturales.
- **Uso de herramientas digitales:** Un 11.9% indica dificultades en el uso de tecnologías digitales, mostrando la necesidad de actualización en competencias tecnológicas, esenciales en el contexto digital actual.
- **Accesibilidad e inclusión:** Un 12.6% resalta la falta de formación en áreas relacionadas con la accesibilidad y la inclusión, lo que refleja la creciente importancia de estos aspectos en la cultura contemporánea y en el acceso equitativo a los contenidos culturales.
- **Programación:** Solo un 4.3% percibe una carencia en esta área, reflejando su experiencia consolidada en los aspectos básicos de la gestión cultural.
- **Conceptos básicos de gestión cultural:** Apenas un 1.7% de los gestores culturales mayores considera que esta área necesita refuerzo, sugiriendo una base sólida en los conocimientos fundamentales de su campo.

Así pues, el análisis de las brechas formativas entre generaciones resalta la importancia de adaptar los programas de formación a las necesidades específicas de cada grupo. Los gestores jóvenes necesitan enfocarse en habilidades administrativas y de negociación, mientras que los gestores experimentados deben ampliar sus competencias digitales y formarse en temas de sostenibilidad. Por lo tanto, es necesario abordar estas diferencias a través de formación continua y programas de colaboración intergeneracional, ya que será clave para maximizar el impacto de la gestión cultural en un contexto de constante evolución.

7.1.4. Mejoras en la formación de los gestores culturales

Los encuestados identificaron ciertos atributos y competencias en los que consideran necesaria una formación más profunda para responder a los retos actuales de la gestión cultural. Estos atributos, diferenciados entre generaciones, revelan distintos enfoques y necesidades de actualización y especialización. Para los gestores culturales de la **Generación Z** y **Millennials** (19-39 años), los atributos que requieren mayor formación están orientados hacia la gestión práctica y digital, así como en áreas que aumenten su competitividad en el mercado laboral:

- **Gestión, organización y programación:** Un 21.01% de los jóvenes considera que la formación en estos temas necesita fortalecerse para permitirles una mejor planificación y ejecución de proyectos culturales de manera eficiente y autónoma.
- **Prácticas formativas:** Un 19.33% subraya la importancia de obtener más experiencias prácticas. Esto se debe a que valoran el aprendizaje en entornos reales que les permita aplicar sus conocimientos en proyectos concretos y mejorar su empleabilidad.
- **Herramientas y recursos digitales:** Un 15.13% indica la necesidad de una formación más sólida en herramientas digitales, fundamentales para la creación, difusión y gestión de contenidos culturales en un entorno digitalizado.
- **Relación de los contenidos con la gestión cultural:** Un 16.81% destaca que los contenidos educativos deben estar alineados con las demandas reales del sector

cultural, lo que señala una necesidad de actualización constante en los programas para que reflejen el entorno profesional actual.

- **Unificación de contenidos:** Solo el 0.84% indica que sería beneficioso unificar los contenidos. Esto sugiere que los jóvenes valoran más la practicidad y aplicabilidad que la cohesión teórica en su formación.

Para los gestores culturales de la **Generación X** y **Baby Boomers (40-60+ años)**, los atributos que requieren mayor formación reflejan la necesidad de adaptarse a las nuevas tendencias digitales y metodológicas del sector:

- **Gestión, organización y programación:** El 16.43% de los gestores veteranos destaca la necesidad de reforzar habilidades en planificación y gestión de proyectos. Aunque esta prioridad es menor en comparación con las generaciones más jóvenes, refleja la importancia de actualizar competencias para adaptarse a entornos laborales cada vez más complejos y dinámicos.
- **Prácticas formativas:** Un 11.68% subraya la importancia de recibir oportunidades de aprendizaje práctico que combinen teoría y experiencia previa. Esto sugiere la necesidad de métodos de formación que no solo impartan conocimientos, sino que también permitan su aplicación directa a los desafíos actuales.
- **Herramientas digitales:** El 14.97% señala la necesidad de mejorar su formación en herramientas digitales, destacando la urgencia de adquirir competencias tecnológicas para mantenerse competitivos y eficaces en un entorno profesional cada vez más digitalizado.
- **Unificación de contenidos:** Un 2.92% considera importante la unificación de contenidos en su formación, lo que refleja una preferencia por programas más estructurados y coherentes que faciliten el aprendizaje y ofrezcan una visión integrada de sus áreas de trabajo.
- **Conceptos y teorías:** Un 3.29% muestra interés en recibir más formación teórica, probablemente debido a una formación inicial más generalista, lo que sugiere la necesidad de especialización, especialmente en áreas como la gestión cultural.

Las tendencias generacionales en la formación de gestores culturales evidencian diferencias significativas en las prioridades y necesidades de cada grupo. La **Generación Z** y los **Millennials (19-39 años)** destacan la importancia de una formación orientada hacia la práctica, el aprendizaje basado en experiencias reales y el dominio de herramientas digitales. Para estos grupos, los programas educativos deben centrarse en ofrecer contenidos aplicados y prácticos que reflejen las demandas actuales del sector cultural, además de proporcionar habilidades tecnológicas que les permitan competir en un entorno laboral digitalizado. Por otro lado, la **Generación X** y los **Baby Boomers (40-60+ años)** se enfocan en la necesidad de actualizarse en competencias digitales y valoran la implementación de programas formativos más estructurados y flexibles. Este enfoque busca complementar su experiencia acumulada con nuevas metodologías y herramientas tecnológicas que les permitan mantenerse relevantes en un sector en constante evolución.

Estas diferencias resaltan la importancia de diseñar programas de formación adaptados a las necesidades de cada generación. Mientras que los jóvenes demandan una educación práctica y orientada al uso de la tecnología, los gestores veteranos requieren opciones que equilibren su experiencia previa con la adquisición de habilidades digitales y enfoques estructurados. Al atender estas demandas, se podrán cerrar las brechas intergeneracionales, maximizando el impacto de la gestión cultural y fortaleciendo el sector frente a los retos presentes y futuros.

7.1.5. Valoración de la formación recibida en la gestión cultural

El análisis de los resultados por franja de edad revela importantes diferencias en la percepción que tienen los gestores culturales sobre la formación recibida. A continuación, se detallan los resultados y se analiza la valoración de la formación en cada grupo etario.

- **Generación Z y Millennials (19-39 años)**

Los gestores culturales más jóvenes, agrupados en las franjas de 19-29 años (Generación Z) y 30-39 años (Millennials), presentan una valoración mayoritariamente positiva de la formación recibida. En el caso de los más jóvenes, el 50% califica la formación como buena, mientras que un 10% la considera muy buena. La proporción de valoraciones negativas es baja, con un 7% que la considera regular y solo el 1% que la valora como mala. Este grupo, al estar expuesto a programas educativos más recientes y especializados, parece valorar positivamente las oportunidades formativas, aunque algunos siguen percibiendo áreas de mejora, como en la actualización de los contenidos o la adaptación a los desafíos emergentes del sector cultural.

Por su parte, los Millennials también muestran una valoración positiva, con un 60% que considera la formación como buena. Sin embargo, la presencia de respuestas regular (28%) y un pequeño porcentaje de respuestas como mala (4%) indica una percepción mixta. Un 16% califica la formación como muy buena, lo que refleja que este grupo, que ha vivido una transición en los programas educativos, encuentra que, si bien la formación fue útil, aún existen aspectos que podrían mejorarse, especialmente en áreas como digitalización, sostenibilidad y gestión de nuevas tecnologías.

- **Generación X y Baby Boomers (40-60+ años)**

En cuanto a los gestores culturales de las franjas de 40-49 años y 50-59 años (Generación X) y 60 años en adelante (Baby Boomers), se observa una valoración menos favorable de la formación recibida. En la Generación X (40-49 años), el 60% califica la formación como buena, pero un 22% la considera regular, lo que indica que, aunque muchos aprecian la formación recibida, muchos también perciben que la calidad de esta no se adaptó completamente a las necesidades cambiantes del sector cultural. Solo un pequeño porcentaje la califica como mala (2%) y una minoría como muy buena (6%).

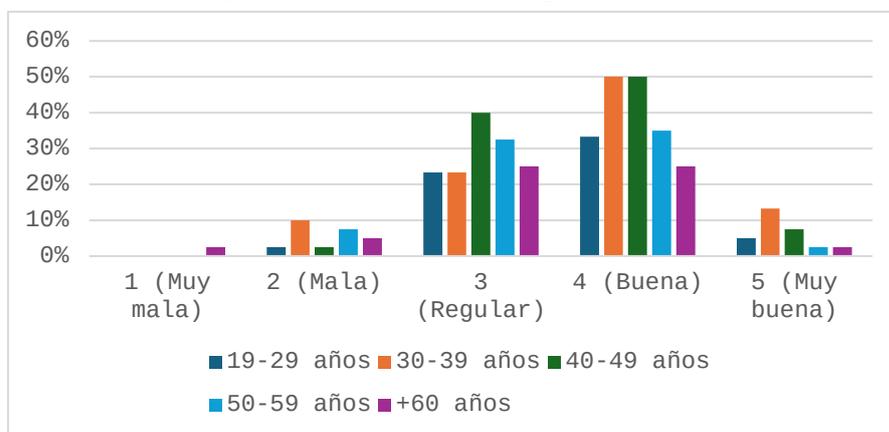
Para los gestores culturales de la franja de 50-59 años, la percepción es bastante similar, con un 47% que considera la formación buena y un 26% que la califica como regular. Sin embargo, la proporción de respuestas como mala aumenta ligeramente a un 10%, lo que refleja un desajuste entre la formación recibida y las demandas del sector en esa etapa de sus carreras. La respuesta muy buena (3%), supone que este grupo no tuvo acceso a una formación completamente especializada en gestión cultural, lo que generó ciertas carencias.

Finalmente, los gestores de la franja de 60 años en adelante (Baby Boomers) presentan la percepción más crítica de todas. Aunque el 47% considera que la formación fue buena, el 26% la califica como regular y un 16% como mala. Este grupo también tiene una de las mayores proporciones de respuestas muy mala (4%), lo que sugiere que la formación recibida en su etapa formativa no estuvo alineada con las exigencias del sector cultural moderno. Esta percepción de insatisfacción podría explicarse por la falta histórica de programas educativos especializados en gestión cultural en su época.

En general, las generaciones más jóvenes (Generación Z y Millennials) valoran de manera más positiva la formación recibida, con un predominio de las valoraciones buena y muy buena, lo que refleja el acceso a programas formativos más modernos y adaptados a las necesidades del sector cultural contemporáneo. En contraste, las generaciones más veteranas (Generación X y Baby Boomers) muestran una mayor prevalencia de valoraciones regular y mala, lo que sugiere que la formación recibida en su época fue menos específica y no siempre se alineó con los desafíos y demandas actuales del sector cultural.

Este análisis pone en evidencia la necesidad de continuar ofreciendo formación especializada y actualizada para los gestores culturales, especialmente en áreas emergentes como la digitalización, sostenibilidad y marketing cultural. Además, resalta la importancia de programas de formación continua para los gestores mayores, a fin de reducir la brecha de conocimiento y asegurar que todos los profesionales, independientemente de su edad, puedan mantenerse competitivos y preparados ante los retos del sector cultural.

Figura 4
Valoración de la formación recibida en la gestión cultural



Nota. Elaboración propia

7.2. Actividad laboral: retos y mejoras

El análisis del entorno laboral en el sector cultural muestra una clara diferenciación generacional tanto en las funciones desempeñadas como en las expectativas y desafíos que enfrentan los profesionales. Las generaciones más jóvenes (Generación Z y Millennials) y las más veteranas (Generación X y Baby Boomers) presentan diferencias significativas en cuanto a roles, preocupaciones laborales y nivel de satisfacción, lo que refleja las diversas necesidades y realidades de cada grupo. Este análisis busca mejorar el entendimiento de estas dinámicas y proporcionar soluciones para optimizar el entorno laboral en el sector cultural.

7.2.1. Funciones principales

Los gestores culturales de la **Generación Z y Millennials** (19-39 años) se distinguen principalmente por su enfoque en funciones operativas y de ejecución dentro de sus entornos laborales. En particular, los grupos de 19-29 años y 30-39 años muestran una alta participación en la programación de actividades, con un 31.6% y un 23.3%, respectivamente, y en la gestión de comunicación y marketing cultural, con un 21.1% y un 16.7%, respectivamente. Estos datos reflejan una fuerte afinidad con las tecnologías digitales y las redes sociales, lo que les permite gestionar y promover actividades culturales de manera eficaz y creativa. Además, se involucran activamente en tareas de planificación y coordinación de eventos, desempeñando un papel clave en la promoción y difusión de contenidos a través de canales digitales. Esto demuestra su capacidad para conectar con audiencias diversas y dinámicas, adaptándose a las necesidades de la era digital.

Por otro lado, los gestores culturales de la **Generación X y Baby Boomers** (40-60+ años) tienden a ocupar roles más estratégicos y de liderazgo. En el caso de la Generación X (40-49 años), se observa una notable participación en la programación de actividades (32.6%) y en la dirección de actividades culturales (16.3%), lo que pone de manifiesto su capacidad para coordinar y gestionar proyectos de manera integral. Los Baby Boomers (+60 años), por su parte, tienen una fuerte presencia en la dirección de actividades culturales (28.6%) y en asesoría/consultoría cultural (14.3%), lo que sugiere que ocupan funciones de alto nivel en la toma de decisiones y en la planificación estratégica. Mientras que las generaciones más jóvenes se enfocan en la ejecución y en el contacto directo con el público, los grupos de mayor edad asumen roles de supervisión y liderazgo, asegurando que los proyectos culturales se desarrollen de manera eficaz y sostenible.

Este contraste subraya cómo las distintas generaciones aportan habilidades complementarias, donde los más jóvenes destacan en la ejecución creativa y en el uso de las tecnologías, mientras que las generaciones con más edad lideran la estrategia y la dirección de los proyectos culturales.

7-2.2. Mejoras en el entorno laboral

El análisis de los resultados en función de las diferentes franjas de edad refleja varias tendencias claves sobre lo que cada generación considera prioritario mejorar en su entorno laboral, así como las implicaciones para la profesión y el relevo generacional.

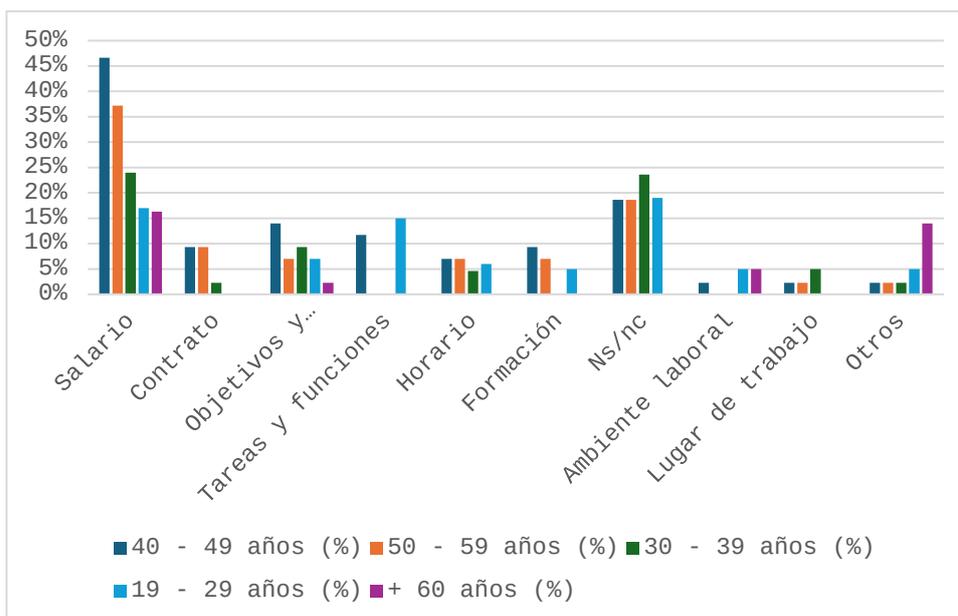
Generación Z y Millennials (19-39 años). Las generaciones más jóvenes, específicamente Generación Z (19-29 años) y Millennials (30-39 años), muestran una preferencia marcada por la flexibilidad y la satisfacción personal en el trabajo. Un aspecto destacado es la importancia que otorgan a la adaptación de las tareas a su perfil profesional (15% en 19-29 años y 10% en 30-39 años), lo que refleja su deseo de encontrar roles que no solo les proporcionen estabilidad económica, sino también realización personal. Estas generaciones valoran enormemente poder trabajar en proyectos que se alineen con sus intereses y habilidades, lo cual es indicativo de un cambio en la forma en que las personas perciben el trabajo: no solo como una obligación económica, sino como una extensión de su identidad.

El salario también es un aspecto clave, aunque no es tan predominante como en generaciones anteriores. Sin embargo, el 17% de los 19-29 años y el 16% de los 30-39 años aún mencionan que este es un factor que mejorarían, lo que sugiere que, a pesar de su enfoque en la flexibilidad y el desarrollo profesional, siguen siendo sensibles a la compensación económica. Otra área de interés para esta franja etaria es la conciliación de la vida personal y laboral. La flexibilidad horaria es mencionada por el 6% en los 19-29 años, lo que indica una fuerte preferencia por modelos de trabajo que permitan un balance adecuado entre la vida laboral y personal. Este deseo de tener mayor control sobre sus horarios refleja una tendencia hacia el teletrabajo y modelos híbridos que ya son cada vez más populares.

Por otro lado, las generaciones más maduras, como la **Generación X** (40-49 años) y los **Baby Boomers** (50-59 y 60+ años), están más enfocadas en la estabilidad laboral, la compensación económica y la seguridad en el empleo. En estos grupos, el salario se presenta como el aspecto más relevante, con un 46,6% en 40-49 años y un 37,2% en 50-59 años mencionando que este es el factor para mejorar. Esto se debe probablemente a su etapa de vida, donde buscan asegurar una jubilación cómoda y estabilidad financiera a largo plazo. Para ellos, el trabajo sigue siendo un medio para alcanzar la seguridad y el bienestar económico, por lo que la compensación justa es fundamental.

Además, las condiciones de contrato también son una preocupación significativa, con un 9,3% de respuestas en las franjas de 40-49 y 50-59 años, lo que sugiere que estos grupos prefieren tener una relación laboral estable y contratos claros. La claridad en las funciones y el alineamiento de los objetivos profesionales también son cruciales, con un 14% en 40-49 años mencionando que mejoraría estos aspectos, lo que indica que buscan una mayor seguridad en sus roles y responsabilidades laborales.

Figura 5
Mejoras en el entorno laboral de la gestión cultural



Nota. Elaboración propia

El análisis muestra que la Generación Z y los Millennials son más propensos a buscar trabajos que se alineen con sus intereses y valores personales, prefiriendo entornos laborales que ofrezcan flexibilidad, autonomía y oportunidades de desarrollo profesional. Esto puede significar un cambio significativo en la forma en que las profesiones, especialmente las relacionadas con el ámbito cultural o creativo, son estructuradas. Las empresas que no adapten sus modelos a estos nuevos valores corren el riesgo de perder talento joven, ya que estos trabajadores buscan trabajos que no solo los sustenten económicamente, sino que les permitan crecer, aprender y, sobre todo, disfrutar del proceso.

En contraste, la Generación X y los Baby Boomers siguen buscando estabilidad y seguridad. Esto puede representar un desafío para las empresas que intenten implementar cambios radicales en las estructuras laborales. Las organizaciones deberán encontrar un equilibrio entre adaptarse a las expectativas de los jóvenes y mantener la estabilidad que prefieren los trabajadores con mayor edad.

En cuanto al relevo generacional, es evidente que las generaciones más jóvenes están tomando un papel más activo en la definición de cómo debe ser el entorno laboral. Este cambio de mentalidad puede llevar a una renovación en los valores profesionales y, probablemente, a una reestructuración de los equipos de trabajo para incorporar la flexibilidad y la autonomía, elementos que serán más necesarios para atraer y retener a la fuerza laboral del futuro.

Sin embargo, el reto será lograr una transición intergeneracional exitosa, donde los valores de las generaciones más jóvenes, como la búsqueda de la satisfacción personal y el desarrollo profesional, se integren de manera eficaz con las expectativas de las generaciones mayores, que aún valoran la seguridad y la estabilidad. Esta

transición será clave para garantizar un ambiente laboral sostenible y productivo, capaz de aprovechar lo mejor de cada generación.

7.2.3. Dificultades en el entorno laboral

En cuanto a las dificultades laborales, los datos muestran que la falta de apoyo institucional y regulatorio es una preocupación común para los gestores culturales de todas las edades, aunque con variaciones en su intensidad.

Para la **Generación X** y **Baby Boomers** (40-60+ años) la falta de leyes y de voluntad política para respaldar los proyectos culturales es una de las principales barreras. El 14.8% de los encuestados de 40-49 años menciona la falta de leyes y el 13.4% la falta de voluntad política, lo que refleja una percepción de precariedad estructural en el sector cultural. Además, los grupos de mayor edad también mencionan las malas condiciones laborales y la falta de recursos económicos, destacándose especialmente en el grupo de 40 a 49 años, donde ambas dificultades fueron mencionadas por el 16.9% de los encuestados.

Por otro lado, **Generación Z** y **Millennials** (19-39 años) enfrentan dificultades relacionadas con la falta de oportunidades laborales y el intrusismo profesional. En el grupo de 30 a 39 años, un 16.8% menciona la escasa oferta de empleo en el sector privado, mientras que un 15.1% menciona el intrusismo laboral, donde profesionales sin la preparación adecuada compiten por los mismos puestos. Además, la falta de voluntad política sigue siendo una barrera relevante para estos grupos, especialmente en el grupo de 30 a 39 años, con un 14.3%. En el grupo de 19 a 29 años, la escasa oferta de trabajo en el sector público fue mencionada por el 15.5%. Esto indica que los gestores jóvenes buscan estabilidad y oportunidades en el sector cultural, pero se enfrentan a una competencia intensa y a limitadas opciones de empleo.

Figura 6
Dificultades en el entorno laboral de la gestión cultural



Nota. Elaboración propia

Aunque todos los grupos enfrentan dificultades comunes, como la falta de voluntad política y la regulación deficiente, cada generación experimenta estas barreras de manera diferente. Los gestores mayores de 40 años se centran en la estabilidad económica y el respaldo institucional y financiero, mientras que los más jóvenes tienen dificultades con la inserción laboral, encontrando opciones limitadas en un sector que aún no parece ofrecer suficiente protección contra el intrusismo. Este análisis subraya la necesidad de políticas públicas más inclusivas y específicas que apoyen el crecimiento de los profesionales culturales en cada etapa de su carrera.

7.2.4. Satisfacción laboral en la gestión cultural

La satisfacción laboral de los gestores culturales muestra una notable diferencia entre generaciones. Los gestores de la Generación Z y Millennials experimentan una satisfacción más variable. Un 31.6% de los de 19-29 años se sienten muy satisfechos, pero también existe un porcentaje considerable de insatisfechos (15.8%), lo que indica que, a pesar de su entusiasmo y dedicación al trabajo cultural, enfrentan dificultades para encontrar estabilidad. En el caso de los de 30-39 años, la satisfacción aumenta a un 53.3%, aunque un 13.3% sigue mostrando insatisfacción.

Por el contrario, los gestores de la Generación X y Baby Boomers reportan niveles de satisfacción más altos, con un 51.2% de los de 40-49 años satisfechos, y un 64.3% de los mayores de 60 años muy satisfechos. Estos niveles elevados de satisfacción reflejan una mayor estabilidad en sus roles y una experiencia consolidada que les permite disfrutar de funciones de liderazgo o asesoría, que a menudo se perciben como más satisfactorias y menos inciertas que los roles operativos.

De este modo, los gestores culturales más jóvenes muestran una experiencia laboral más variada, con una mayor insatisfacción y una búsqueda de estabilidad y mejores condiciones. Por el contrario, los gestores de mayor edad reportan niveles más altos de satisfacción, probablemente debido a su experiencia consolidada y a los roles estratégicos o de consultoría que ocupan actualmente.

7.3. Competencias digitales: el futuro de la profesión en un entorno digital

El análisis realizado destaca que la pandemia aceleró la adopción de herramientas digitales en el ámbito cultural. Este proceso obligó a muchos gestores culturales, especialmente los más jóvenes, a adaptarse rápidamente al entorno digital, lo que subraya la relevancia de continuar con la formación y capacitación en tecnologías emergentes, a fin de seguir el ritmo de los cambios en el sector.

7.3.1. Dominio digital: brecha tecnológica generacional

El análisis de las competencias digitales de los gestores culturales revela una clara distinción entre las generaciones más jóvenes (Generación Z y Millennials, de 19 a 39 años) y las generaciones mayores (Generación X y Baby Boomers, de 40 a 60+ años). En términos generales, los gestores culturales más jóvenes destacan en el dominio de las habilidades digitales, lo que les permite adaptarse con mayor facilidad a los nuevos entornos de trabajo.

- **Generación Z y Millennials (19-39 años):** Un porcentaje significativo de los gestores culturales más jóvenes, aproximadamente el 70%, alcanza niveles avanzados en áreas clave como la información digital y la comunicación online. Estos resultados indican que los gestores de estas generaciones están altamente capacitados para navegar por entornos digitales, buscar y evaluar información, así como participar activamente en la creación y distribución de contenidos en plataformas digitales. Su familiaridad con las tecnologías emergentes y las redes sociales les permite estar a la vanguardia en la gestión y promoción de productos culturales, posicionándolos como líderes en la transformación digital del sector cultural.
- **Generación X y Baby Boomers (40-60+ años):** En contraste, los gestores pertenecientes a la Generación X (40-49 años) y los Baby Boomers (50-60+ años) muestran una tendencia a situarse en niveles intermedios o básicos en áreas clave como la creación de contenidos digitales, seguridad digital y resolución de problemas digitales. Aproximadamente el 30% de los gestores de estas generaciones se encuentran en niveles básicos en la creación de contenidos, lo que indica que, aunque están cómodos con la comunicación digital, aún enfrentan dificultades al momento de producir contenidos propios o gestionar aspectos técnicos relacionados con la seguridad en línea y la resolución de problemas digitales.

Esta brecha tecnológica entre generaciones sugiere que, aunque los gestores culturales más experimentados tienen valiosas habilidades en su trabajo cultural, deben mejorar sus capacidades en el uso de herramientas digitales para adaptarse a los nuevos requisitos del entorno digital. A medida que las herramientas digitales continúan transformando el sector cultural, es fundamental que los gestores de mayor edad se actualicen en el uso de tecnologías para seguir siendo efectivos en sus roles.

La capacitación en competencias digitales emerge como una necesidad urgente, especialmente para los gestores culturales de mayor edad. En áreas como la seguridad digital y la resolución de problemas digitales, más del 30% de los gestores de 40 años en adelante se encuentran en niveles básicos o intermedios, lo que subraya la importancia de promover la formación digital continua. Esto es particularmente relevante cuando se consideran los retos asociados con la protección de datos personales y la gestión de tecnologías digitales.

Es crucial que los programas de formación digital incluyan estrategias inclusivas que aborden las necesidades de todas las generaciones de gestores culturales. Estos programas deben ser capaces de cubrir tanto a los más jóvenes como a los más experimentados, garantizando un desarrollo digital equitativo en el ámbito cultural. Esto asegurará que todos los gestores, independientemente de su edad, puedan adaptarse de manera efectiva a la digitalización del sector y seguir siendo competentes en un entorno laboral cada vez más digitalizado.

7.3.2. Herramientas digitales para mejorar

En el análisis de las herramientas y recursos digitales que los gestores culturales de diferentes generaciones desean mejorar, encontramos importantes diferencias entre los grupos de la **Generación X y Baby Boomers (40-60+ años)** y la **Generación Z y Millennials (19-39 años)**. Los gestores culturales de las generaciones con más edad

muestran un mayor interés por mejorar sus competencias en herramientas que les permitan gestionar, proteger y administrar eficazmente los recursos culturales en un entorno digital. Un alto porcentaje de ellos se enfoca en mejorar su conocimiento sobre derechos de autor, ciberseguridad y marketing digital (con un 10.6%, 9.5% y 9.5%, respectivamente), lo cual subraya su interés en proteger sus contenidos y gestionar de manera segura el entorno digital. También se observa que herramientas como CRM (Gestión de Relaciones con los Clientes) y análisis y gestión de bases de datos son prioritarias para este grupo, dado que el manejo de las relaciones y la información sobre su audiencia es clave para la gestión cultural.

Por otro lado, los gestores culturales de la **Generación Z y Millennials** se enfocan más en las herramientas relacionadas con la creación y promoción digital. Su interés por herramientas de redes sociales, marketing digital, edición de video, imagen y sonido, así como desarrollo de aplicaciones es mucho más marcado. Este grupo tiene un alto interés por mejorar sus competencias en marketing digital (11.1%), redes sociales (10.3%) y edición de contenido multimedia (9.5%), lo que refleja su enfoque en crear contenido digital atractivo y gestionar la presencia online de manera efectiva. Además, están más abiertos a explorar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (con un 9.5%) y el Big Data (8.7%), lo que indica su inclinación por optimizar la gestión cultural mediante el análisis de grandes volúmenes de datos.

De este modo, los gestores culturales de las generaciones mayores (Generación X y Baby Boomers) se concentran en herramientas que les permitan gestionar, proteger y analizar contenidos culturales, con un fuerte énfasis en la seguridad digital, los derechos de autor y la gestión de relaciones con la audiencia. Mientras tanto, los gestores de las generaciones más jóvenes (Generación Z y Millennials) priorizan herramientas para crear, innovar y promover contenido digital, destacando su interés por el marketing digital, las redes sociales y tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el Big Data.

Estas diferencias reflejan las prioridades tecnológicas de cada generación, destacando la importancia de adaptar las herramientas y estrategias a las necesidades y enfoques de cada grupo para fomentar una gestión cultural efectiva en el mundo digital.

7.3.3. Aptitudes en el nuevo entorno digital

En el análisis de las aptitudes de los gestores culturales en el entorno digital postpandemia, se observa una clara diferenciación entre las Generaciones Z y Millennials (19-39 años) y las Generaciones X y Baby Boomers (40-60+ años). Estas diferencias no solo reflejan distintas prioridades hacia la digitalización, sino también enfoques divergentes para adaptarse y gestionar los cambios tecnológicos en el sector cultural.

Los gestores culturales más jóvenes, pertenecientes a las **Generaciones Z y Millennials**, se destacan principalmente por su fuerte orientación hacia la digitalización y su capacidad para adaptarse rápidamente a un entorno en constante transformación. Entre sus aptitudes clave, el conocimiento digital es uno de los aspectos más relevantes, con un 81% de estos gestores demostrando una notable

habilidad para manejar herramientas digitales y plataformas online, lo que les permite moverse con agilidad en el entorno digital. Además, un 67% tiene competencias avanzadas en la gestión de la información y la comunicación digital, lo que les permite gestionar grandes volúmenes de datos y comunicarse eficazmente en entornos virtuales, facilitando la interacción con audiencias y colaboradores.

El trabajo colaborativo en red también es fundamental para este grupo, con un 61% valorando la capacidad de gestionar proyectos culturales en plataformas digitales y colaborar de manera eficaz con otros actores del sector. La innovación y creatividad son igualmente esenciales, con un 55% de los gestores jóvenes inclinados hacia la adopción de nuevas tecnologías y tendencias digitales. Además, la adaptabilidad y tolerancia al cambio son características notables, con un 50% dispuesto a integrar nuevas tecnologías en sus procesos de gestión cultural. Un 44% de estos gestores se dedica al aprendizaje continuo, manteniendo su conocimiento actualizado en un mundo digital en constante evolución, mientras que un 46% resalta por su visión estratégica para aprovechar la digitalización en la gestión cultural. A pesar de su enfoque tecnológico, un 41% mantiene habilidades sociales, lo que les permite interactuar eficazmente en entornos colaborativos y digitales. Finalmente, un 38% se caracteriza por su actitud proactiva, liderando proyectos digitales con iniciativa y eficacia.

Este perfil de los gestores culturales más jóvenes refleja una alta competencia digital, con un enfoque claro en la innovación, la adaptación y la creación de contenido digital en plataformas sociales y colaborativas. Estos gestores son quienes están impulsando la transformación digital en la cultura, facilitando la integración de nuevas tecnologías en la promoción, difusión y gestión de los productos culturales.

Por otro lado, los gestores culturales de las **Generaciones X y Baby Boomers** valoran un conjunto diferente de aptitudes, más centradas en las competencias interpersonales y estratégicas, con un enfoque más tradicional hacia las tecnologías. Aunque reconocen la importancia de las habilidades digitales, su adaptación a las herramientas tecnológicas es generalmente más gradual y estructurada. Un 75% de los gestores de estas generaciones tienen competencias en conocimiento digital, aunque tienden a utilizar las herramientas digitales de manera más ordenada y menos inmediata que los gestores culturales más jóvenes.

En cuanto a la gestión de la información, un 70% posee habilidades para manejar datos, pero su enfoque es más estratégico y planificado, priorizando la toma de decisiones a largo plazo. Las habilidades sociales siguen siendo fundamentales para este grupo, con un 65% que valora enormemente las interacciones cara a cara y la gestión de relaciones personales en un entorno laboral más convencional. Además, un 63% subraya la importancia de mantener una sensibilidad artística y cultural en su gestión, lo que refleja su profundo respeto por las tradiciones y el enfoque cultural en el trabajo. En términos de visión estratégica, un 58% se distingue por su capacidad para tomar decisiones a largo plazo, gestionando las transformaciones digitales de manera más planificada y meticulosa. Aunque su capacidad de adaptación al cambio es más lenta que la de las generaciones más jóvenes, un 52% demuestra disposición para integrar nuevas tecnologías, pero de forma más cautelosa. Finalmente, las

aptitudes emprendedoras (49%) y la gestión del tiempo (48%) siguen siendo esenciales para los gestores de estas generaciones, quienes mantienen un enfoque más conservador y controlado hacia la digitalización.

7.3.4. Diferencias generacionales

La comparativa entre ambos grupos pone de relieve una brecha generacional en cuanto a la adopción y uso de herramientas digitales en el sector cultural. Mientras que las Generaciones Z y Millennials se destacan por su adaptabilidad, creatividad y capacidad para crear y promover contenido digital, las Generaciones X y Baby Boomers siguen valorando más las competencias interpersonales y estratégicas, con un enfoque más gradual hacia la digitalización.

Ambos grupos coinciden en la sensibilidad artística y cultural como un eje central en la gestión cultural, pero las Generaciones Z y Millennials tienen un mayor enfoque en la utilización de las nuevas tecnologías para facilitar la creación y distribución de contenidos, mientras que las generaciones mayores se concentran más en la gestión y protección de estos contenidos en un entorno digital más estructurado.

La formación continua y la adaptación tecnológica son esenciales para ambos grupos generacionales. Mientras que los gestores de la Generación Z y Millennials deben seguir fortaleciendo sus competencias estratégicas y de gestión a medida que asumen roles de liderazgo, los gestores de Generación X y Baby Boomers necesitan actualizar sus habilidades digitales para mantenerse competitivos en un entorno cada vez más digitalizado. La clave será encontrar un equilibrio entre la experiencia y el conocimiento digital, para asegurar una gestión cultural eficaz y alineada con las demandas del siglo XXI.

Tabla 3. Comparativa generacional de competencias digitales en la gestión cultural

Aspecto	Generación Z y Millennials (19-39 años)	Generación X y Baby Boomers (40-60+ años)
Nivel de Competencia Digital	Alto (70% con competencias avanzadas en herramientas digitales, información digital y comunicación online)	Medio-bajo (30% con habilidades básicas en creación de contenidos, seguridad digital y resolución de problemas)
Áreas de Dominio Digital	<ul style="list-style-type: none"> - Alta competencia en comunicación digital. - Creación y distribución de contenidos digitales. - Uso de redes sociales y herramientas emergentes como IA y Big Data. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de mejorar en herramientas digitales. - Competencia en gestión de derechos de autor, ciberseguridad y CRM.
Prioridades de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing digital (11.1%) - Redes sociales (10.3%) - Edición de contenido multimedia (9.5%) - Innovación (IA, Big Data). 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de derechos de autor (10.6%) - Ciberseguridad (9.5%) - CRM y gestión de bases de datos.
Aptitudes Clave	<ul style="list-style-type: none"> - 81% Competencia en herramientas digitales. - 67% Gestión de información y comunicación digital. - 61% Trabajo colaborativo en red. - 55% Innovación y creatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - 75% Conocimiento digital. - 70% Gestión de la información. - 65% Habilidades sociales. - 58% Visión estratégica.
Enfoque hacia la Adaptación Tecnológica	Alta disposición para aprender y adaptarse a nuevas tecnologías. Enfoque proactivo en la adopción de herramientas digitales.	Adaptación más conservadora a las tecnologías. Enfoque gradual, priorizando la planificación estratégica.
Herramientas Digitales de Interés	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales. - Marketing digital. - Edición multimedia. - Herramientas de IA y Big Data. 	<ul style="list-style-type: none"> - CRM (Gestión de relaciones con clientes). - Herramientas de análisis de datos y protección de contenidos. - Ciberseguridad.
Necesidad de Formación Continua	Formación avanzada en marketing digital, redes sociales, IA, Big Data.	Formación en herramientas de seguridad digital, gestión de datos y relaciones.

Nota. Elaboración propia

8. El relevo generacional como factor de sostenibilidad y evolución en la gestión cultural

El proceso de relevo generacional en la gestión cultural es un aspecto clave para garantizar la sostenibilidad y la evolución del sector cultural. En un entorno marcado por rápidos avances tecnológicos y cambios sociales, la integración de nuevas generaciones de gestores culturales es vital para asegurar la adaptación a las nuevas demandas del público, al mismo tiempo que se preservan los valores y prácticas tradicionales que han sostenido el sector durante décadas. Este relevo no solo implica un cambio de responsabilidades, sino también una oportunidad para incorporar innovaciones tecnológicas y nuevas formas de trabajo.

- Desafíos y oportunidades

Las generaciones de gestores culturales más veteranas, como los Baby Boomers y la Generación X, poseen una vasta experiencia en la gestión de proyectos, organización de eventos y el desarrollo de estrategias culturales. Sin embargo, enfrentan desafíos al interactuar con las nuevas tecnologías y métodos de comunicación digital. En contraste, las generaciones más jóvenes, como los Millennials y la Generación Z, han crecido en un entorno digital y, por tanto, cuentan con una gran capacidad para manejar redes sociales, plataformas digitales y tecnologías emergentes. Este contraste puede ser tanto un reto como una oportunidad: por un lado, existe una brecha en cuanto a las competencias digitales entre generaciones; por otro lado, la fusión de la experiencia con la innovación puede dar lugar a una gestión cultural más dinámica y accesible.

- Integración de competencias digitales y experiencia tradicional

Uno de los elementos fundamentales en este proceso de relevo es la integración de las habilidades digitales de los más jóvenes con la experiencia en gestión tradicional de los más veteranos. A través de la capacitación continua, los gestores culturales veteranos pueden actualizarse en el uso de nuevas tecnologías, lo que no solo mejora su capacidad para adaptarse a la digitalización del sector, sino que también facilita el traspaso de responsabilidades a los más jóvenes, quienes aportan nuevas ideas y métodos de trabajo. Este enfoque colaborativo, donde se aprecian las fortalezas de ambas generaciones, es esencial para mantener la vitalidad y la estabilidad del sector cultural.

- Colaboración intergeneracional como motor de innovación y sostenibilidad

El relevo generacional en la gestión cultural también promueve la colaboración entre generaciones. Mientras que los gestores más jóvenes pueden liderar en la incorporación de tecnologías digitales, los más veteranos pueden contribuir con su conocimiento de la gestión estratégica, la planificación a largo plazo y la estabilidad institucional. Este modelo de trabajo conjunto permite que el sector cultural se mantenga en evolución constante, adaptándose a las nuevas exigencias del público sin perder su base cultural y estratégica. La colaboración intergeneracional no solo mejora la eficiencia de las instituciones culturales, sino que también fomenta un intercambio de conocimientos que puede potenciar la creatividad y la innovación.

- *Desafíos laborales y necesidad de políticas públicas inclusivas*

A nivel laboral, los jóvenes gestores culturales enfrentan una precariedad notable, con contratos temporales y pocas oportunidades de ascenso. Por su parte, los gestores más veteranos a menudo sienten que su experiencia no es reconocida ni adecuadamente apoyada por las políticas públicas. Este desajuste en las condiciones laborales de ambas generaciones resalta la necesidad urgente de políticas públicas que promuevan la estabilidad laboral y el reconocimiento profesional. En este sentido, las políticas deben ser inclusivas, favoreciendo tanto la incorporación de nuevos talentos como el apoyo a los gestores experimentados, para que puedan seguir aportando su sabiduría y liderazgo al sector.

- *Adaptación a demandas sociales y tecnológicas*

Las nuevas generaciones están más preparadas para afrontar los desafíos de un sector cultural en constante cambio, especialmente en lo que respecta a la digitalización y la interacción con audiencias más jóvenes y globalizadas. Plataformas como las redes sociales, el marketing digital y las experiencias virtuales permiten una mayor interacción y accesibilidad en la cultura, lo que responde a la demanda de un público más diverso y exigente. Los gestores más jóvenes son los encargados de integrar estas tecnologías en la promoción y distribución de contenidos culturales, lo que permite un sector más abierto, flexible y conectado.

- *Sostenibilidad cultural a largo plazo*

Por otro lado, las generaciones más experimentadas, que han tenido que gestionar recursos limitados y tomar decisiones estratégicas a largo plazo, aportan una visión crítica para la sostenibilidad del sector. Son capaces de planificar a largo plazo, gestionando el presupuesto y los recursos de forma eficiente. La combinación de estas habilidades con la capacidad innovadora de los más jóvenes permite que el sector cultural se mantenga dinámico y evolucione sin perder de vista los principios fundamentales de la gestión cultural tradicional.

- *Nuevos modelos de liderazgo*

El relevo generacional también impulsa la necesidad de renovar los modelos de liderazgo dentro de las organizaciones culturales. Los gestores más jóvenes proponen un enfoque más horizontal y colaborativo, mientras que los más veteranos pueden seguir desempeñando un papel clave como mentores, ofreciendo su perspectiva estratégica y garantizando que las decisiones se tomen de forma reflexiva y con una visión a largo plazo. La adopción de un modelo mixto de liderazgo, que combine los enfoques colaborativos de los más jóvenes con la experiencia estratégica de los más veteranos, puede ser la clave para crear ambientes de trabajo más dinámicos y eficientes.

- *Sostenibilidad económica y política*

El relevo generacional en la gestión cultural también está vinculado a la sostenibilidad económica del sector. Las generaciones más jóvenes, con su capacidad de adaptarse a las tecnologías emergentes, pueden desarrollar modelos económicos

innovadores, como el crowdfunding o el patrocinio digital, que permiten una mayor independencia financiera para las instituciones culturales. Mientras tanto, las generaciones más veteranas, con su experiencia en la gestión de políticas culturales y la gestión de recursos públicos, pueden seguir abogando por el apoyo gubernamental y la creación de políticas que aseguren la estabilidad financiera del sector cultural.

En conclusión, el relevo generacional en la gestión cultural es un proceso esencial para garantizar la sostenibilidad, la innovación y la evolución del sector. La integración de las nuevas generaciones, con su dominio de las tecnologías emergentes, junto con la experiencia y visión estratégica de los gestores culturales más veteranos, permite crear un entorno colaborativo y dinámico. Este enfoque no solo responde a las demandas sociales y tecnológicas actuales, sino que también preserva los valores fundamentales de la gestión cultural tradicional, asegurando su continuidad y adaptabilidad a largo plazo. El apoyo a ambas generaciones mediante políticas públicas inclusivas y el fomento de nuevas formas de liderazgo contribuirán a fortalecer y diversificar el panorama cultural del futuro.

9. Conclusiones

El relevo generacional en la gestión cultural es un proceso clave para el futuro del sector cultural en España, que presenta tanto desafíos como oportunidades significativas. A través de este estudio, hemos analizado las diversas implicaciones de la transición entre generaciones en la gestión cultural, destacando su importancia en un contexto marcado por la digitalización, los cambios sociales y la evolución de las expectativas del público.

El sector cultural, tradicionalmente basado en un conocimiento y experiencia adquiridos a lo largo del tiempo, se enfrenta hoy a la necesidad de adaptarse a nuevas formas de interacción, distribución y promoción cultural impulsadas por las tecnologías digitales. En este contexto, los jóvenes gestores culturales, con su familiaridad con las herramientas tecnológicas y los nuevos medios de comunicación, tienen un papel fundamental en la transformación y modernización del sector. Sin embargo, esta juventud también enfrenta dificultades laborales, como la falta de estabilidad y un entorno de empleo incierto, lo que pone en riesgo su capacidad para liderar el sector a largo plazo.

Por otro lado, las generaciones más experimentadas, como los Baby Boomers y la Generación X, aportan una sólida base de conocimientos tradicionales, experiencia en la gestión estratégica y una visión a largo plazo que es crucial para mantener la estabilidad del sector. Sin embargo, su falta de familiaridad con las herramientas digitales y las nuevas formas de interacción presenta un desafío importante que debe ser abordado para asegurar una integración exitosa entre ambas generaciones.

Esta investigación subraya que el relevo generacional debe ir más allá de una mera sustitución de una generación por otra, enfocándose en la creación de sinergias entre las nuevas y las viejas generaciones. La integración de las competencias digitales de los más jóvenes con la experiencia y sabiduría de los más veteranos puede ser clave para asegurar la evolución del sector cultural sin perder sus fundamentos tradicionales. En este sentido, se plantea como esencial la implementación de programas de formación continua para actualizar las habilidades de las generaciones mayores y facilitar la integración digital en las estructuras culturales.

La colaboración entre las generaciones más jóvenes y las más veteranas se posiciona como una estrategia eficaz para fomentar la innovación dentro del sector cultural. Los gestores culturales más jóvenes pueden liderar en áreas como la promoción digital, la creación de contenido en plataformas virtuales y la conexión con audiencias más jóvenes, mientras que los gestores más experimentados pueden ofrecer un enfoque más estratégico y de planificación a largo plazo. Esta colaboración mutua permite la adaptación a las demandas tecnológicas y sociales contemporáneas sin perder la solidez de la gestión cultural tradicional.

Otro aspecto clave de las conclusiones es la necesidad de enfrentar los retos laborales que existen dentro del sector cultural. Los jóvenes gestores se enfrentan a la precariedad laboral, mientras que los más veteranos perciben la falta de apoyo institucional. Este escenario demanda la creación de políticas públicas que fomenten

una mayor estabilidad laboral para los gestores culturales, asegurando su desarrollo profesional y la sostenibilidad económica del sector. La implementación de modelos de financiación innovadores, como el crowdfunding o el patrocinio digital, también ofrece nuevas vías para fortalecer la autonomía del sector cultural frente a la inestabilidad económica.

Finalmente, las conclusiones destacan que el relevo generacional no solo está vinculado a la evolución del sector cultural en términos de innovación y adaptación digital, sino que también juega un papel crucial en su sostenibilidad a largo plazo. El sector cultural necesita adaptarse a las nuevas realidades económicas, sociales y tecnológicas, y el relevo generacional puede actuar como el motor que permita esa adaptación continua, asegurando la perdurabilidad del sector en el tiempo.

La investigación confirma que la digitalización ha transformado significativamente la gestión cultural, especialmente después de la pandemia de COVID-19, que aceleró la adopción de herramientas tecnológicas en el sector. Los gestores culturales, particularmente los más jóvenes, han demostrado una gran capacidad para adaptarse a este nuevo entorno digital, lo que les permite mejorar la promoción, distribución y creación de contenido cultural. La digitalización se ha convertido en una herramienta fundamental para la sostenibilidad de proyectos culturales, permitiendo alcanzar a audiencias más amplias y diversificadas.

Se observa una clara brecha tecnológica entre las generaciones más jóvenes (Generación Z y Millennials) y las generaciones mayores (Generación X y Baby Boomers). Los gestores culturales jóvenes tienen un dominio más avanzado de las herramientas digitales, lo que les permite adaptarse rápidamente a los cambios del entorno digital. En contraste, los gestores culturales de más edad tienden a estar en niveles intermedios o básicos en áreas clave como la creación de contenidos digitales, seguridad digital y resolución de problemas tecnológicos. Esto resalta la necesidad urgente de programas de formación continua para los gestores culturales de mayor edad, con el fin de igualar la competencia digital y garantizar su participación efectiva en el panorama cultural digital.

La investigación subraya que tanto los gestores culturales jóvenes como los más experimentados deben seguir actualizándose en competencias digitales. Aunque los gestores culturales más jóvenes tienen habilidades avanzadas en la creación y promoción digital, los gestores culturales mayores, que cuentan con una valiosa experiencia en la gestión cultural tradicional, deben mejorar en áreas como la seguridad digital, la gestión de bases de datos y el uso de herramientas emergentes como la inteligencia artificial y el Big Data. Esto implica que los programas de formación en gestión cultural deben ser más inclusivos y adaptarse a las necesidades digitales de todos los grupos generacionales.

Los gestores culturales más jóvenes se concentran en herramientas que les permiten crear, editar y promocionar contenidos digitales, con un enfoque claro en redes sociales, marketing digital y edición multimedia. En cambio, los gestores culturales de más edad tienden a priorizar herramientas relacionadas con la gestión de relaciones con clientes (CRM), ciberseguridad y la protección de derechos de autor. Estas diferencias muestran las prioridades tecnológicas de cada grupo: los jóvenes

están más interesados en la innovación y la creación de contenido, mientras que los más experimentados se enfocan en la gestión segura y eficaz de los recursos culturales en un entorno digital.

La investigación revela que, a pesar de la brecha generacional, todos los gestores culturales coinciden en la importancia del trabajo colaborativo en red y la creatividad en la gestión cultural. Sin embargo, los gestores más jóvenes destacan por su capacidad para trabajar en entornos colaborativos digitales, lo cual es crucial para la adaptabilidad en un sector que avanza hacia la virtualidad. Además, la capacidad de innovar y adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías es una fortaleza clave de los gestores jóvenes, lo que les permite liderar la transformación digital del sector cultural.

Aunque la gestión cultural es un campo profesional clave, la investigación destaca que aún existe una falta de visibilidad y reconocimiento del rol del gestor cultural en la sociedad. La profesión sigue siendo poco comprendida y, en muchos casos, no está completamente valorada en el ámbito laboral y social. Esto limita el desarrollo pleno de la disciplina y subraya la necesidad de una mayor divulgación y visibilidad, especialmente en cuanto a las competencias y el impacto que los gestores culturales tienen en la comunidad.

Para abordar los desafíos identificados, la investigación sugiere varias recomendaciones para mejorar el reconocimiento de la profesión:

- **Fortalecer la formación académica en gestión cultural**, estandarizando los programas y adaptándolos a las necesidades digitales del sector.
- **Incentivar la colaboración intergeneracional** dentro de las instituciones culturales, donde los gestores culturales más jóvenes puedan aprender de la experiencia de los más mayores y viceversa, facilitando así la transferencia de conocimientos.
- **Promover políticas públicas** que reconozcan y visibilicen el trabajo de los gestores culturales, destacando su papel en la creación de experiencias culturales inclusivas y sostenibles.
- **Fomentar la creación de redes de profesionales de la gestión cultural**, que faciliten el intercambio de buenas prácticas y colaboraciones entre gestores de diferentes generaciones y perfiles.

En resumen, el relevo generacional en la gestión cultural es un proceso crucial no solo para la adaptación del sector, sino para su renovación y consolidación en un contexto global de transformación digital y social. La capacidad de fusionar la experiencia y visión estratégica de las generaciones más veteranas con la agilidad, creatividad y dominio digital de los más jóvenes será el motor de una gestión cultural más innovadora, inclusiva y resiliente. Solo a través de una integración efectiva de ambas generaciones, apoyada en una formación continua y el impulso de nuevas tecnologías, el sector cultural podrá no solo afrontar los desafíos del presente, sino asegurar su relevancia, sostenibilidad y capacidad transformadora a largo plazo. Este relevo generacional no es solo una necesidad estructural, sino una oportunidad única para redefinir el futuro de la cultura en nuestra sociedad.

10. Referencias

Aguilera, M. F. (2011). Mediación intercultural en ámbito educativo. En Actas del I Congreso Internacional sobre Migraciones en Andalucía. 1025-1035. Instituto de Migraciones. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4051751>

Avelluto, P. (2017). *El peso específico de la. Gestión Cultural Pública: coordinadas, herramientas.* Recuperado de https://mediacionartistica.files.wordpress.com/2020/02/gestion_cultural_publica_libro_completo-1.pdf

Ben, L. (2014). Formación de gestores culturales. Manuel Atalaya de apoyo a la gestión cultural. *Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya.* Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/formacion-gestores-culturales>

Bernárdez, J. (2003). La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos. Portal Iberoamericano de Gestión Cultura. Recuperado de https://www.oibc.oei.es/uploads/attachments/77/La_profesi%C3%B3n_de_la_Gesti%C3%B3n_Cultural_Definiciones_y_retos_-_Jorge_Bernardez.pdf

Bonet, L. (2020, abril 23). *Reflexiones sobre el impacto del COVID-19 en la gestión cultural.* Lluís Bonet. <https://lluïsbonet.blogspot.com/2020/04/reflexiones-sobre-el-impacto-del-covid-23.html>

Cabañés, F. (2017). La profesión de gestor cultural. Apuntes sobre la situación actual. *Culturas. Revista de Gestión Cultural,*, 4(1), 32-43. Recuperado de <https://doi.org/10.4995/cs.2017.7474>

Cabañés, F., Rausell, P., Serrano, M., & Marqués, M. (2011). *Aproximación a la situación profesional de la gestión cultural en la Comunidad Valenciana.* Universitat de València: AGCPV, Unitat de Economia de Cultura.

Cameron, D. F. (1971). The Museum, a Temple a Forum: *The Museum Journal*, 14(1), 11-24

Canadell, G., y Sais, C. (2011). Guía de buenas prácticas de la gestión cultural. Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. Recuperado de <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/606>

Cantero, J. (2014). Historia de la Gestión Cultural. *Manuel Atalaya de apoyo a la gestión cultural. Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya.* Recuperado de Manuel Atalaya de apoyo a la gestión cultural. Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/historia-gestion-cultural>

Castillo Barrios, A. L. (2014). La formación de gestores culturales en España. Una tarea inacabada, balance del VII Seminario Internacional del Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la cultura y*

el territorio, (15), 121-134. Recuperado de <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/2119/1932>

Castiñeira de Dios, J. L. (2013). Crítica de la gestión cultural pura. *Aportes para el debate*, (23). Recuperado de <https://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/23/07.pdf>

Cimadevilla Alonso, B. (2005). La educación artística en la formación del gestor cultural. *Revista digital ARSDIDAS*(2). Recuperado de http://www.arsdidas.org/content/revistas/articulos/archivos/articulo6_1.pdf

Constitución Española. Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 1978, núm. 311

Díaz, S. C., López, L. M., & Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: Una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *CLIO América*, 11(22), 188-204. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6509216>

Domínguez, T. D., & Alemán, P. A. (2007). La educación como factor de desarrollo Education as a Development Factor. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 1, 23. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194220391006.pdf>

Duran, S., y Parra, M. (2014). Diversidad Cultural para promover el desarrollo de habilidades sociales en educación superior. *Cultura, Educación y Sociedad*, 5(1), 55-67. Recuperado de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/culturaeducacionysociedad/article/view/995>

Eciolaza, G. (2013). Desafíos de la formación académica y disciplinar de los gestores culturales. *VII Jornadas Nacionales sobre la Formación del Profesorado*. Universidad de Mar del Plata.

Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales FEAG (2009). *Código deontológico de la gestión cultural*. Recuperado de <https://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/codigodeontologicofeagc.pdf>

García-Martín, I., Ortega-Mohedano, F., & Pérez-Peláez, M.-E. (2021). Comunicación y espacios culturales en tiempos de COVID-19. *Vivat Academia*, 154, 21-43. <https://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1261>

González, R. A. y Ben, J. L. (2014). Gestión cultural. *Manual Atalaya apoyo a la gestión cultural. Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya*. Dirección General de Universidades de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía. Recuperado de <https://atalayagestioncultural.uca.es/2-1-gestion-cultural/>

Hernández Barba, A. (2005). *Promoción y gestión cultural: Intención y acción. Gestión Cultural: Planta viva en crecimiento*. Recuperado de <https://www.cultura.gob.mx/turismocultural/cuadernos/pdf13/articulo8.pdf>

<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/61341/3325-7003-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mariscal Orozco, J. L. (2009). Educación y gestión cultural: Experiencias de acciones culturales en prácticas educativas. *Apertura*, 1(1). Recuperado de http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/36/educacion_gestion_cultural.pdf?sequence=1

Martinell, A. (2001). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro*. París: Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación. Recuperado de https://oibc.oei.es/uploads/attachments/75/La_Gestion_Cultural_-_Singularidad_profesional_y_perspectivas_de_futuro.pdf

Martinell, A. (2009). Las interacciones en la profesionalización en gestión cultural. *Cuadernos del CLAEH*, 2(98), 97-105. Recuperado de https://biblio.claeh.edu.uy/pmbClaeh/opac_css/doc_num.php?explnum_id=36

Martínez-Tena, A. D. L. C., & Expósito-García, E. (2011). *La gestión cultural en las instituciones culturales urbanas*. Santiago, (125), 33-55. Recuperado de <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/145110203>

Muriel Sánchez, D. (2015). La mediación experta en la construcción del patrimonio cultural como producción contemporánea de «lo nuestro». *AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana*, 10(2), 259-288. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5198893>

Palacios, I. (2003). *Educación social: viejos usos y nuevos retos*. Valencia: Universitat de Valencia. doi:ISBN: 8437057833

Pérez, M., y Blasco, E. (2007). La transformación cultural en la España contemporánea: La cultura, la industria cultural y la industria de la lengua. *HAL*. Recuperado de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01226123/documentc>

Rodríguez Trigo, S. (2024). *La profesión de la gestión cultural en España: Análisis interdisciplinario sobre su evolución, formación y adaptación en la era digital postpandemia* [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de València]. *RiuNet*. <https://m.riunet.upv.es/handle/10251/206073>

Román García, L. E. (2011). Una revisión teórica sobre la gestión cultural. *Revista Digital de Gestión Cultural*(1), 5-17. Recuperado de <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/916/Rom%20revisi%20te%20b3rica%202011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Roselló, D. (2007). El diálogo entre la gestión cultural y del patrimonio en España: una visión desde la profesión. *E-rph Estudios Generales. Experiencias,1*. Recuperado de Referencias

Smith, L. (2006). *Uses of heritage*. Routledge, London Recuperado de https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Uses%20of%20heritage&publication_year=2006&author=L.%20Smith