

Esbozo de los programas educativos existentes para trabajadores culturales en Austria, Alemania y España.

Méritos y lagunas del presente; esbozos y
especulaciones sobre cómo debería ser un programa
futuro.

Kulturplattform Oberösterreich (Austria)
Bayerischer Landesverband Kultur- und Kreativwirtschaft (Alemania)
Trànsit Projectes (España)



**Co-funded by
the European Union**

Financiado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo y Cultural Europeo (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA puede ser considerada responsable de ellos.

Esbozo de los programas educativos existentes para trabajadores culturales en Austria, Alemania y España.

Méritos y lagunas del presente; esbozos y
especulaciones sobre cómo debería ser un programa
futuro.

1. Introducción

El proyecto MOVECULT propone conceptualizar un programa de formación profesional (FP) contemporáneo y orientado a trabajadores de la cultura.

Los VTP contemporáneos y orientados a grupos destinatarios se basan en (a) la situación actual de la formación profesional, (b) las necesidades de los trabajadores del sector y (c) los requisitos del mercado laboral. El proyecto examina estos aspectos basándose en una **recopilación de los programas de formación profesional existentes** y en un análisis de las experiencias y necesidades de los trabajadores culturales, principal grupo destinatario del proyecto.

Para llevar a cabo el objetivo propuesto, **en un primer lugar**, se realizó una investigación exhaustiva para estudiar la oferta existente de programas de formación profesional para trabajadores culturales en **Austria, Alemania y España**, los tres países socios del proyecto. El objetivo era obtener una visión general de las oportunidades educativas disponibles en la región y en todo el país. Esta investigación sirvió de base para la selección de los entrevistados.

En segundo lugar, los socios realizaron entrevistas a expertos de los proveedores de programas de formación profesional para conocer sus puntos de vista sobre la cuestión de qué constituye una buena práctica en la formación de trabajadores culturales. Se entrevistó a un experto de una institución académica (universidad) y a otro de una institución no académica.

Para diseñar un concepto de VTP contemporáneo y orientado al grupo destinatario, es crucial conocer sus necesidades. Por eso, **en tercer lugar**, se llevaron a cabo entrevistas cualitativas con trabajadores culturales de distintos ámbitos relacionados con los contenidos. **Se garantizó cierto nivel de diversidad en la selección de los entrevistados** recurriendo a una mirada de perfiles tipo que se crearon.

Por último, las conclusiones de las etapas mencionadas se integraron en el siguiente informe, así como el alcance y las limitaciones de la investigación.

Este documento es la base para trabajar en el programa curricular que se propondrá al final del proyecto.



2. Esbozo y análisis descriptivo del estado actual de la educación en los países socios.

a. Visión general

En **Austria** existen **doce programas de formación** (anexo 1) en el ámbito de la gestión cultural. Todos ellos ofrecen **formación general en gestión cultural** y abarcan áreas como la teoría cultural, los fundamentos jurídicos y empresariales, la gestión de proyectos, la financiación, la comunicación, el marketing y la mediación de forma más o menos exhaustiva.

Hay un total de **tres programas de licenciatura y cuatro de máster**. Los programas de licenciatura ofrecen la única forma de formación básica en gestión cultural en Austria. Además, el Centro de Postgrado de la Universidad de Viena ofrece un **curso intensivo** de gestión cultural **de un semestre** para todos aquellos que posean un título universitario en ciencias culturales o sociales (este curso no se completa con un título académico).

Además, hay **cuatro programas de formación no académica** para trabajadores culturales. Estos programas sólo ofrecen formación complementaria, no existe una vía no académica para acceder al trabajo cultural (por ejemplo, el aprendizaje).

Las oportunidades de educación y formación de los trabajadores de la cultura están **bien repartidas entre las regiones urbanas y rurales, así como entre las distintas partes del país**, al este y al oeste.

En **Alemania** existe una **amplia y diversa oferta de titulaciones** (anexo 1) de gestión cultural y ámbitos afines: desde VTP hasta formación a tiempo parcial y completo, académica y no académica. Los costes dependen de la oferta. Hay cursos gratuitos, públicos o financiados por la UE, hasta el coste de varios miles de euros para un máster a tiempo parcial.

A día de hoy, se puede elegir entre 5 programas de licenciatura y 14 de máster diferentes para obtener un título académico. Por lo general, los programas enseñan los **fundamentos de los estudios culturales y la administración de empresas, y tienen un alto nivel de relevancia para la práctica**, pero ponen distinto énfasis en cada asignatura dependiendo de la universidad. El abanico de cursos lo ofrecen tanto universidades pequeñas y grandes de ciudades grandes y medianas de toda Alemania, como proveedores privados.

Además, existe una **amplia gama de titulaciones no académicas y cursos de formación continua**. Muchos cursos **duran varios meses y proporcionan desarrollo profesional e imparten conocimientos en las áreas** de finanzas y gestión, recursos humanos y organización, marketing y relaciones públicas, derecho, digitalización y teoría cultural.



MODERNIZAR LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CULTURA - MOVECULT

Además, existen **programas de asesoramiento y formación continua** para trabajadores y profesionales de la cultura que proporcionan conocimientos básicos y profundizan en las competencias en gestión cultural en unidades individuales, de menor duración y talleres.

En **España**, la exhaustiva investigación realizada evaluó que **el estado actual de la formación en gestión cultural en el país es amplio** (anexo 1).

Sin embargo, la investigación también demostró que, aunque se haya producido un crecimiento significativo de la oferta, **la oferta académica se concentra sobre todo en ciudades** como Madrid y Barcelona.

En conjunto, la investigación encontró al menos **20 programas académicos de postgrado** ofertados a nivel nacional, donde 11 se ubican en Barcelona, 4 en Madrid y 5 en otras ciudades.¹ **En cuanto a los programas no académicos, la investigación encontró algunas limitaciones.** Reveló las particularidades del perfil de un "trabajador cultural", y, como este perfil puede ser bastante amplio y heterogéneo y con incidencia en sectores muy diversos, de manera que los criterios para identificar los programas fueron difíciles de establecer. Muchas instituciones no universitarias, como museos, fundaciones u organizaciones privadas, ofrecen programas de formación para satisfacer la demanda de trabajadores culturales en ámbitos como la producción, la coordinación, la dirección y la gestión, abarcando, por ejemplo, desde cuestiones relacionadas con el patrimonio hasta competencias técnicas específicas para la producción de espectáculos. En general, **la investigación en esta materia ha sido abrumadora**, con una oferta muy amplia de diferentes cursos, seminarios y especializaciones, entre otros, y no se ha considerado eficiente enumerar cada uno de los programas encontrados.

"Hoy en día la gestión cultural y todo lo que rodea a la cultura, la creatividad, la gestión, las industrias culturales, está teniendo un auge evidente"
Monserrat Pareja

b. Análisis descriptivo

En **Austria**, los expertos tienen en general una **opinión positiva** de los programas de formación continua en el sector cultural. Especialmente se califica de buena la **mezcla de ofertas orientadas a la práctica y académicas** (anexo 2). Ambos expertos opinan que existen **suficientes oportunidades de formación** porque el **mercado laboral es muy reducido**. Sin embargo, también subrayan los déficits:

¹ El ejemplo paradigmático podría ser la Universidad de Barcelona, que cuenta con un programa de Gestión Cultural con formación, investigación y una comunidad profesional. En la línea de formación, por ejemplo, ofrece programas de doctorado, un máster universitario en Gestión Cultural, un máster en Gestión de Instituciones y Empresas Culturales, un posgrado en Cooperación y Gestión Cultural Internacional, un posgrado en Producción y Gestión de Espectáculos y Festivales, un posgrado en Diseño de Proyectos Culturales y cursos ad-hoc.



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo y Cultural Europeo (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA puede ser considerada responsable de ellos.

MODERNIZAR LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CULTURA - MOVECULT

- Hay **pocos conocimientos** sobre las necesidades del mercado laboral y del grupo destinatario. Por lo tanto, el conocimiento respectivo debe crearse mediante la recopilación de **datos sobre el tema**.
- Existen **deficiencias en los programas en relación con aspectos económicos/empresariales** como el patrocinio u otras fuentes de ingresos además de la financiación pública.
- **Los elementos jurídicos o estructurales**, como las leyes y la financiación, sólo forman parte de los planes de estudios de los programas de formación profesional en gestión cultural en su marco nacional. Los **aspectos europeos** están ampliamente **ausentes**.
- Los programas existentes siguen **descuidando en gran medida** temas de gran relevancia como la digitalización, **la cooperación/colaboración, la mediación o la evaluación**.
- A nivel estructural, **faltan becas** que faciliten la participación de los trabajadores culturales en programas de formación profesional.

"Para muchos gestores culturales es demasiado aprender lo básico sobre la financiación y la política de la UE. Esto sólo tiene sentido si alguien trabaja en este campo. La mayoría de los canales de financiación de la UE no han sido relevantes para las pequeñas y medianas empresas culturales".
Karin Wolf

En **Alemania**, los expertos consideran que el **programa de formación académica y profesional** en el ámbito de la gestión cultural está **muy diversificado y es muy completo y polivalente**. Pero también hay **campos de mejora** que han señalado:

- El contenido de las formaciones debería **ser más ágil y estar actualizado con los discursos sociales actuales**, por ejemplo, sobre sostenibilidad, diversidad y digitalización.
- Debería prestarse cada vez más atención a la **formación empresarial (gestión estratégica y modelización de empresas)** para dotar a los trabajadores culturales de un conjunto completo de competencias y prepararlos para un mercado más competitivo.
- También se mencionaron **temas operativos y administrativos** como contabilidad, fiscalidad o solicitudes de financiación para **aumentar el nivel de relevancia práctica** de los alumnos en su (futura) vida profesional.
- También se mencionó la **oferta de coaching y asesoramiento individual**.

Todos los expertos consideraron relevante la idea de un plan de estudios de gestión cultural centrado en el **intercambio transnacional y en cuestiones innovadoras y atractivas**.



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo y Cultural Europeo (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA puede ser considerada responsable de ellos.

MODERNIZAR LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CULTURA - MOVECULT

En **España**, los **expertos tienen en general una opinión positiva** de la oferta de programas educativos en el sector cultural. Ambos expertos opinan que existen **suficientes oportunidades de formación**. Cuanto, a los programas académicos, muchos de ellos se declaran excepcionales, ya que **proporcionan muchas y buenas herramientas de formación formal** y establecen una conexión con la realidad de la gestión cultural y el acceso laboral.

Una diferencia importante entre los programas académicos y los no académicos es que los requisitos de los programas académicos para matricularse **exigen un perfil profesional**, en el que los participantes deben tener al menos un título en una institución de enseñanza superior, normalmente centrado en el área de las artes y las humanidades. Por el contrario, las instituciones no académicas no suelen exigir un perfil profesional, lo que podría ampliar las oportunidades de estudiar al nicho periférico antes mencionado (anexo 4).

*"Al no ser una formación reglada ni extensa, permite a la mayoría de los artistas, y también a algunos con perfil de gestor/promotor cultural, recibir herramientas que mejoran su profesionalización, pero que no suponen un coste económico ni un exceso de horas o tiempo, porque es más breve".
Diego Salazar*

Los expertos también destacaron **algunas limitaciones o deficiencias** de los programas existentes y del tipo de gestor cultural formado:

- A las instituciones académicas les resulta difícil incorporar y adaptarse a las necesidades emergentes contemporáneas debido a las grandes **limitaciones estructurales y burocráticas**.
- **Falta de desarrollo de las competencias interpersonales**
- Los programas de profesionalización y su **población objetivo son exclusivos**, marginando a otros tipos de perfiles.
- **Los requisitos de acceso y las tasas académicas generan barreras económicas**
- **Algunas personas no se reconocen a sí mismas como trabajadores culturales** a pesar de haber realizado tareas y actividades relacionadas con el ámbito
- **La función social** se difumina en los programas de los trabajadores culturales
- Los programas no académicos pueden **carecer de una profesionalización teórica en profundidad** y tener dificultades para poner en práctica o hacer realidad los proyectos de los alumnos.
- **La falta de financiación y recursos impide disponer de una mayor infraestructura para proporcionar la formación y el apoyo necesarios**.
- Existe la **necesidad de fondos públicos** y la importancia de las **alianzas interinstitucionales** para garantizar la capacidad y la **continuidad**.



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo y Cultural Europeo (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA puede ser considerada responsable de ellos.

3. Qué ha faltado en los programas existentes y qué debe incluirse en un programa futuro.

En **Austria**, los trabajadores culturales entrevistados están en su mayoría **satisfechos con su nivel de formación**. Sólo los más jóvenes de entre ellos, que no han recibido formación básica o sólo la han recibido, siguen viendo carencias. Según nuestros entrevistados, los trabajadores culturales en formación necesitan:

- Un profundo **conocimiento del ámbito de las artes y la cultura** (política y administración culturales), pero también de los **problemas sociales contemporáneos** (como la discriminación, el cambio climático, etc.) **al inicio de la educación superior**.
- **Habilidades sociales** en el ámbito de la **comunicación y la creación de comunidades**, para crear audiencias, entrar en contacto con grupos destinatarios, dirigir a sus equipos.
- **Habilidades empresariales y organizativas** en financiación, contabilidad y gestión de proyectos.
- **Más elementos de "aprendizaje informal", es decir**, espacio para el **intercambio y el aprendizaje mutuo**. Según nuestros entrevistados, casi todo tipo de competencias pueden adquirirse bien (o incluso mejor) en la "transferencia horizontal de conocimientos" (aprender haciendo).
- **Historias de éxito**, pero también de **fracaso**, contadas **a la altura de los ojos** por **modelos** experimentados y competentes.
- Apoyo en la **búsqueda del propio estilo**, la búsqueda de la propia imagen como trabajador cultural. Para ello se necesitan **mentores** individuales u **oportunidades prácticas de experimentación** para ganar confianza en uno mismo. Tratar el trabajo cultural más como una forma de arte que como gestión.

Una cita de un entrevistado resume lo que los trabajadores culturales esperan de un programa de desarrollo profesional:

"Aprender a hacer labor cultural es como aprender a cocinar: no dejas que te digan durante horas cómo preparar teóricamente un plato, sino que coges cucharas y ollas e ingredientes y simplemente lo haces. Es la única forma de aprender".

Felix Vierlinger



**Co-funded by
the European Union**

Financiado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo y Cultural Europeo (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA puede ser considerada responsable de ellos.

En **Alemania**, todos los entrevistados de la categoría de trabajadores culturales tenían **biografías académicas y/o profesionales muy diversas**. Los trabajadores culturales tenían una formación académica muy heterogénea y diversos enfoques del ámbito de la gestión cultural: algunos están **formalmente muy cualificados a través de la formación profesional**. Algunos son **personas que han cambiado de carrera** desde otros sectores o **voluntarios** que han convertido su pasión en una profesión de altísimo nivel. Todos tienen en común su **compromiso con el concepto de aprendizaje permanente**. En cuanto a la formación continua, tienen necesidad de los siguientes temas:

- trabajo en red para **ampliar la red personal** y, si es necesario, aprender las competencias que faltan o entrar en asociaciones para proyectos.
- **aprendizaje entre iguales**: intercambio solidario e informal de conocimientos prácticos y experiencias de participantes, conferenciantes y ponentes
- **oferta híbrida** consistente en varias reuniones (en fin de semana o por la tarde durante 1-2 horas) a lo largo de varias semanas que promueven el intercambio mutuo con tareas prácticas.
- **el mejor ajuste posible a las necesidades de los profesionales en activo**: una mezcla equilibrada de aprendizaje autodirigido y trabajo sobre contenidos prácticos y teóricos en combinación con reuniones en centros presenciales, donde el trabajo en red y el intercambio con personalidades inspiradoras ocupan un lugar destacado.
- **intercambio internacional (europeo) y multicultural** para aprender de otras condiciones, conceptos y experiencias para la adaptación personal.
- **Pensamiento empresarial y liderazgo cultural** (no en el sentido de comercialización o apropiación indebida de la cultura, sino como mentalidad holística).
- **gestión de la cultura digital y digitalizada** en términos de **transformación del trabajo cultural y de los modelos empresariales** en el siglo XXI.
- **Repensar los grupos destinatarios en dos sentidos**: desarrollo de audiencias y creación de comunidades en el sector cultural.

En **España**, algunos de los entrevistados calificaron de precaria la formación obtenida hasta el momento, subrayando insuficiencias y un periodo muy largo de prueba y error antes de obtener los resultados esperados. Esto último se debe en parte a la falta de información sobre los recursos disponibles para rentabilizar un proyecto y a la exigencia de profesionalización en los diferentes circuitos. Mencionan una falta general de atención y de gestión de los equipos, así como la inestabilidad del sector. La otra mitad de los entrevistados se muestran satisfechos con lo que han conseguido y destacan que, a pesar de los obstáculos, han logrado equilibrar su práctica y han obtenido buenos resultados. Para todos los entrevistados, los elementos más



MODERNIZAR LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CULTURA - MOVECULT

importantes que debe incluir un programa de formación de trabajadores culturales son:

- **Formulación** de proyectos y **financiación** pública y privada, **producción y difusión, gestión, audiencias y actividades** en el territorio.
- Se hace hincapié en **el aspecto técnico** como primera competencia que debe adquirirse, pero después es esencial desarrollar el aspecto humano. **Las habilidades blandas relacionadas con la escucha activan y la gestión humana se consideran vitales.**
- **La creación de redes y la vinculación a comunidades y territorios concretos** son fundamentales.
- en falta una **formación diversa, integradora y horizontal**, con una perspectiva más realista y práctica.
- Desarrollo de **herramientas pedagógicas**. La **transferencia de conocimientos** de otras personas del mismo sector marcada como fundamental.
- **Conocimientos lingüísticos**
- Mejora de las **herramientas de negociación** en el **sector empresarial**.
- **Inclusión de "fracasos" como casos prácticos**

*"Siempre es bueno formarse, el conocimiento no ocupa lugar y nunca se sabe cuándo vas a necesitar algo".
David Marín*

4. Conclusión

La investigación realizada en los países socios arrojó mucha información que debe ser analizada desde **una perspectiva local**, para comprender las **particularidades de cada contexto**. Los sistemas educativos, los mercados laborales, las políticas culturales y el desarrollo local son algunas de las variables que condicionaron las respuestas de los entrevistados y el estudio de referencia. Sin embargo, fue interesante encontrar **algunos aspectos que eran transversales** y que podían encontrarse en los tres países analizados. Para lograr la creación de **un plan de estudios común con una perspectiva europea**, habrá que tener en cuenta estas diferencias y coincidencias.

Por ejemplo, en los **tres países socios**, la oferta actual en el ámbito de los programas de formación cultural es bastante amplia. Sin embargo, **existe sobretodo en el sector del postgrado**, como estudio especializado para profundizar después de tener una formación profesional de postgrado, generalmente en áreas como las artes y las humanidades.



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo y Cultural Europeo (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA puede ser considerada responsable de ellos.

MODERNIZAR LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CULTURA - MOVECULT

En los tres países, esta última **necesidad de profesionalización** hace que existan requisitos educativos para que las personas puedan acceder a este campo de estudio, que

implica ya limitaciones en términos de inversión, acceso y democratización de este tipo de educación. Además, mientras que en **Austria y Alemania las** oportunidades de educación y formación para trabajadores culturales parecen **estar bien repartidas por todo el territorio**, en **España existía** una clara segmentación, y la mayoría de los programas se encontraban en **ciudades principales como** Madrid y Barcelona. **En general**, el estudio de referencia señaló que el ámbito educativo de la gestión cultural responde al creciente interés por este campo y ofrece una amplia formación en competencias técnicas en áreas como las finanzas y la gestión, los recursos humanos y la organización, el marketing y las relaciones públicas, el derecho y la teoría cultural. En cuanto a **los programas no académicos, en los tres países**, se encontraron instituciones, como museos, fundaciones u organizaciones privadas, que ofrecían una formación **que abarcaba conocimientos básicos y competencias profundas** en áreas como la producción, la coordinación, la dirección y la gestión. A diferencia de las instituciones académicas, estos programas **no requieren necesariamente una formación profesional**, lo que amplía las oportunidades de acceso a esta formación.

En general, en los tres países socios se **echan** mucho en falta **aspectos europeos** y una perspectiva glocal en los estudios. Además, los programas existentes siguen **descuidando en** gran medida temas como **la digitalización o la sostenibilidad**, especialmente en las instituciones académicas, a las que les resulta difícil sincronizar sus contenidos al mismo ritmo que fluctúan y surgen constantemente las demandas contemporáneas. A nivel estructural, la **falta de becas** también es transversal. Éstas facilitarían la participación de los trabajadores culturales en programas de formación profesional, pero hoy en día representan **una limitación**. De ahí que exista **una importante necesidad de fondos públicos**, así como de trabajar en la creación de **alianzas interinstitucionales**.

El análisis comparativo de la investigación realizada permitió encontrar algunos valores o **ethos del programa** a crear que pueden dirigir los siguientes pasos del proyecto hacia un **horizonte común**. La discusión que surgió de este análisis estableció que los objetivos del programa de estudios deben dirigirse a comprender la función social de la cultura, a mejorar la inclusividad y a estar **centrados en las personas y orientados a la práctica. Además, su público objetivo no puede ser exclusivo de una determinada tipología de gestores culturales**. Tiene que ampliar el espectro de procedencias y experiencias de las personas participantes. Por ello, contar con la experiencia del gestor cultural será fundamental, pero la forma de evaluar este requisito no será sólo a través de la certificación académica, sino más bien a través de la experiencia y la motivación sobre el terreno. Para ser inclusivo y diverso, el programa debe considerar un punto de vista interseccional que tenga en cuenta la **migración, el género y las barreras sociales y económicas**, entre otras perspectivas relevantes.



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo y Cultural Europeo (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA puede ser considerada responsable de ellos.

MODERNIZAR LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CULTURA - MOVECULT

Su **estructura** necesita **potenciar las relaciones entre los agentes implicados**, cuestionándose cómo tejer redes sólidas que sirvan para sostener una comunidad efectiva de gestores culturales y **líderes europeos, al tiempo que** pueda servir de infraestructura alternativa para promover el flujo de ideas, personas, financiación y recursos en general. Su **contenido**, en lugar de centrarse en habilidades técnicas o teóricas, debería promover **habilidades blandas como la** escucha activa y empática, la comunicación y la creación de comunidades. Debe promover una **comunidad de autoaprendizaje, no jerárquica, a través de la transferencia horizontal de conocimientos, la cooperación/colaboración, la mediación y el aprendizaje informal**. Los modelos para estos encuentros y reuniones deben estar arraigados en su contexto y no representar necesariamente "historias de éxito", sino sus historias reales sobre alegrías, estrategias, batallas y luchas dentro del campo. El objetivo **será construir auto confianza y apoyo mutuo entre compañeros**.

Las conclusiones anteriores recogidas en este informe son el documento base para trabajar en el programa curricular que propondremos al final del proyecto. **La información y los debates que surgieron ya han sido muy nutritivos para especular sobre un programa de formación para trabajadores culturales que supla las carencias existentes. Para** concluir, la siguiente cita encontrada en la Nau Ivanow, un centro cultural centrado en las artes performativas y los procesos colaborativos y comunitarios sirve de inspiración para mostrar los próximos pasos que darán forma al plan de estudios:

*"Una residencia es un proceso flexible, donde las condiciones adecuadas, la confianza y el diálogo permiten al creador trabajar dignamente; que cuenta con un equipo humano que acompaña, sin interferir, potenciando la conexión y el intercambio, y que se basa en los tiempos para la creación, no de la producción."
Nau Ivanow*



**Co-funded by
the European Union**

Financiado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo y Cultural Europeo (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA puede ser considerada responsable de ellos.