

REVISTA PRISMA SOCIAL N° 46

LA TECNOLOGÍA DIGITAL Y
EL DESARROLLO SOCIOEDUCATIVO
EN LOS CONTEXTOS MUNICIPALES

3ER TRIMESTRE, JULIO 2024 | SECCIÓN TEMÁTICA | PP. 29-53

RECIBIDO: 5/6/2024 – ACEPTADO: 22/7/2024

PROFESIONALES DE
LA ACCIÓN CULTURAL
MUNICIPAL:

NECESIDADES FORMATIVAS ANTE LA
TRANSFORMACIÓN DIGITAL

MUNICIPAL CULTURAL ACTION
PROFESSIONALS:

TRAINING NEEDS IN THE FACE OF DIGITAL
TRANSFORMATION

RITA GRADAÍLLE PERNAS / RITA.GRADAILLE@USC.ES

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA, ESPAÑA

LAURA VARELA CRESPO / LAURA.VARELA@USC.ES.ES

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA, ESPAÑA

M. BELÉN CABALLO VILLAR / BELEN.CABALLO@USC.ES

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA, ESPAÑA

INVESTIGACIÓN FINANCIADA POR LA XUNTA DE GALICIA, A TRAVÉS DE LA CONSELLERÍA CON COMPETENCIAS EN MATERIA DE CULTURA, FORMALIZADA MEDIANTE UN CONVENIO DE COLABORACIÓN CON LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA.



prisma
social
revista
de ciencias
sociales

RESUMEN

La transformación digital ha irrumpido con fuerza en todos los escenarios y contextos sociales, también en los modos de producir y consumir cultura; de ahí la necesidad afrontar nuevos desafíos profesionales que faciliten dinamizar la gestión y animación sociocultural en clave comunitaria.

Esta contribución reflexiona en torno a las problemáticas que los profesionales de la educación se encuentran en relación con la introducción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los contextos municipales; además de evidenciar las carencias formativas (básica y continua) que muchos de estos profesionales demandan a nivel digital.

En el marco del *Proxecto Xerf@*, se aplicaron -entre otros instrumentos- un cuestionario a 181 profesionales de la acción y gestión cultural pública, del que se han analizado 13 ítems atendiendo a diferentes variables (edad, género, formación); unos resultados que se han complementado con la información obtenida a través de una técnica Delphi con personas expertas (15 en total), y que ha permitido identificar las posibilidades y limitaciones que la tecnología digital impone en el quehacer profesional de los técnicos/as municipales en Galicia para facilitar la interacción entre la administración local y la ciudadanía.

PALABRAS CLAVE

Tecnologías de la información y de la comunicación; formación y profesionalización; acción cultural; administración local; ciudadanía; participación; comunidad.

ABSTRACT

The digital transformation has burst with force in all scenarios and social contexts, also in the ways of producing and consuming culture; hence the need to face new professional challenges that facilitate the dynamisation of socio-cultural management and animation in a community key.

This contribution reflects on the problems that education professionals encounter in relation to the introduction of Information and Communication Technologies in municipal contexts, as well as highlighting the lack of training (basic and continuous) that many of these professionals require at a digital level.

Within the framework of the *Xerf@* Project in Galicia, a questionnaire was applied -among other instruments- to 181 professionals of public cultural action and management, from which 13 items were analysed according to different variables (age, gender, training); These results have been complemented with the information obtained through a Delphi technique with experts (15 in total), which has made it possible to identify the possibilities and limitations that digital technology imposes on the professional work of municipal technicians in Galicia to facilitate the interaction between the local administration and the citizenry.

KEYWORDS

Information and communication technologies; training and professionalisation; cultural action; local government; citizenship; participation; community.

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad digital nos sitúa ante un nuevo escenario comunicativo y de construcción de relaciones que afectan a las políticas municipales en general y, en particular, a las centradas en el ámbito cultural. En la Conferencia Mundial de la UNESCO sobre Políticas Culturales y Desarrollo Sostenible (2022), se subraya la repercusión estructural de la transformación digital en las sociedades y en el sector cultural en particular, abriendo nuevos horizontes para ampliar el acceso a la cultura a toda la ciudadanía. En este sentido, se muestra preocupación por la repercusión de los desafíos contemporáneos relacionados con el panorama mundial (crisis climática, conflictos armados, urbanización incontrolada, modelos de desarrollo insostenibles, etc.) que conducen al retroceso de los derechos fundamentales y a la exacerbación de las desigualdades, en lo que concierne a la brecha digital¹.

Las legislaciones que se están aplicando en la actualidad a nivel europeo, nacional y autonómico para la digitalización y la simplificación de las Administraciones Públicas promueven el desarrollo de un conjunto de actuaciones orientadas a la reforma, modernización, eficiencia y transformación digital de las entidades locales, con el fin de ampliar y reforzar las relaciones con la ciudadanía, además de adaptarla a los retos y desafíos que plantea la Agenda 2030 para una sociedad más innovadora, eficiente y sostenible. Unos cambios que han modificado la forma de concebir las organizaciones, el entorno, la participación y atención ciudadana, también los procedimientos en el ámbito municipal, ofreciendo recomendaciones prácticas para optimizar la gobernanza de datos y la política de datos abiertos (Rajamäe y Nikiforova, 2024); de ahí la necesidad de implementar estrategias que contribuyan a la mejora de los contextos –sociales, culturales y profesionales– a nivel municipal, impulsando la cooperación, la interacción –e integración– social, al tiempo que se favorece la participación cívica.

La transformación digital aporta valor a la sociedad y promueve la apertura a la ciudadanía prestando servicios inclusivos, eficientes, resilientes, sostenibles y centrados en las personas para mejorar su calidad de vida (Cerrillo, 2022). Un nuevo modelo de administración pública que deberá afrontar tres grandes desafíos: en primer lugar, impulsar la mejora de los procesos, mudando las políticas e informatizando los procedimientos; en segundo lugar, ha de facilitar la transmisión de la información, adecuándola a los medios electrónicos y a las necesidades de la ciudadanía; y, finalmente, considerar estrategias formativas innovadoras –a veces también disruptivas– que contribuyan a la (re)definición de roles, responsabilidades y competencias por parte de los servidores públicos, con el objetivo de ofrecer una prestación de servicios inclusivos (Llanes *et al.*, 2019).

La revolución digital tiene un carácter poliédrico, pues no sólo supone la implementación de tecnología, sino la reinención de un nuevo paradigma y modelo cultural (Salvador *et al.*, 2020; Torrijos *et al.*, 2021) en el que se consolidan valores de agilidad y transparencia; un proceso que impulsa una cultura organizacional que requiere de liderazgo político, dotación de

¹ La brecha digital alude no solo a las desigualdades de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación, sino también a los desequilibrios socioculturales y económicos que limitan su uso en un mundo que, en plena transformación y revolución digital, tiene en las TIC una herramienta para la inclusión y el ejercicio de la ciudadanía. Así, la brecha digital está interrelacionada con otras brechas de tipo social, educativo, material, tecnológico, etc.

infraestructuras y equipamientos para hacerla más sencilla y accesible para la ciudadanía, así como estrategias que mejoren la comunicación e impliquen a toda la comunidad en el entorno municipal. Sin embargo, los municipios han encontrado dificultades operativas para la incorporación y la asimilación de la digitalización debido a la falta de recursos, al envejecimiento de la población y a la imposibilidad de mancomunar servicios de carácter digital.

Es por ello por lo que los gobiernos locales han de garantizar los principios de igualdad, accesibilidad y transparencia, con el fin de evitar discriminaciones entre las personas que tienen dificultades para el acceso y/o uso de estos medios digitales. Una brecha digital más acusada en determinados territorios, con personas de elevada edad o situación socioeconómica limitada. Además, deberán garantizar el principio de accesibilidad de forma integral a todos los contenidos de los sitios web, articulando mecanismos de comunicación que respondan a la normativa vigente; así como asegurar el principio de transparencia, para que todas las personas –independientemente de su condición y/o competencias digitales– puedan conocer qué sucede en las entidades y administraciones públicas (Cerrillo, 2022).

La apuesta por la transformación digital de los gobiernos municipales abre un universo de posibilidades, que –sin embargo– no está exenta de dificultades y/o limitaciones en los diferentes entornos, pues no sólo requiere de una reorganización que mude el funcionamiento interno de las propias instituciones sino que comporta (re)pensar los medios técnicos disponibles, además de promover la formación y capacitación del personal técnico para adecuarse a las exigencias de su desempeño profesional y función pública. A este respecto, cabe destacar que los sistemas institucionales necesitan de procesos, medios y recursos que faciliten la consolidación de estos cambios con el fin de adaptarse a los desafíos presentes; de ahí que uno de los principales obstáculos de cualquier proyecto de digitalización sea la transformación del factor humano, pues no sólo han de tenerse en cuenta las posibilidades que ofrece la tecnología sino considerar las necesidades formativas, capacidades y competencias técnicas, tanto de las personas que las ejecutan como de las que participan para habituarse a los nuevos formatos y entornos digitales.

1.1. POLÍTICAS CULTURALES MUNICIPALES Y PROFESIONALES DE LA SOCIOCULTURA EN EL ESCENARIO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Las administraciones locales, por su proximidad, siguen siendo claves en la dinamización de espacios e iniciativas socioculturales que cubran las necesidades de la población y contribuyan al desarrollo educativo, social y territorial de pueblos y ciudades. Para lograrlo, las/los profesionales de la cultura son agentes clave en la recuperación de esta dimensión socioeducativa, motor de dinamización personal y comunitaria en unos contextos que cambian con la digitalización de todos los elementos que integran la vida cotidiana de sus habitantes. Las políticas culturales a nivel local no pueden abstraerse de las realidades del entorno en las que se insieren, y estas realidades van cambiando con la transformación digital, lo que hace necesario reajustar no solo el modo de desarrollarlas, sino también la forma en la que las/los profesionales de la acción cultural desempeñan sus funciones.

Así, las políticas culturales municipales resultan clave para la superación de las desigualdades promoviendo el desarrollo de los territorios, la recuperación de la cultura endógena, la participación social, también generando nuevas prácticas de ocio, más allá del consumo cultural. La actividad cultural de los municipios tiene una misión fundamental en el desarrollo social de las personas y las comunidades en términos de transmisión de valores, mejora de la convivencia y

de la calidad de vida de la ciudadanía. En este escenario de cambios, con muchas comunidades tecnológicamente mediadas de las que estamos formando parte (Úcar, 2012), las políticas culturales no pueden ser estáticas, sino que de forma inevitable han de innovar para dar respuesta a las nuevas realidades (Pose, 2006).

La denominada revolución digital, además de modificar las prácticas de actuación, posibilita el desarrollo de fórmulas más colaborativas y –aunque entraña riesgos y limitaciones– puede comportar importantes beneficios, a distintos niveles, para los departamentos municipales de cultura. Las nuevas posibilidades de fomento de la participación y promoción de la actividad cultural local, en formatos digitales, constituyen un reto de renovación del colectivo de profesionales y técnicos/as culturales locales (Mundet y Mayans, 2008) exigiendo un importante esfuerzo formativo, no sólo para facilitar la interacción entre la administración local y la ciudadanía, sino también para generar y fortalecer las redes de trabajo en el sector cultural.

Tabla 1. Competencias y funciones de profesionales de la acción cultural

ASEDES (2007) Profesionales de la educación social		AGPXC (2020) Técnico/a en gestión cultural*		AGPXC (2020) Técnico/a en animación sociocultural	
Competencias para la transmisión, formación, desarrollo y promoción cultural	Funciones	Competencias	Funciones	Competencias	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de bienes culturales con valor social - Dominio de metodologías educativas y de formación. - Dominio de metodologías de asesoramiento y orientación. - Singularizar la transmisión cultural según la tipología personal - Dominio de metodologías de dinamización social y cultural. - Capacidad para la difusión y gestión participativa de la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trasmisión, desarrollo y promoción de la cultura - Generación de redes sociales, contextos, procesos y recursos educativos y sociales - Mediación social, cultural y educativa - Conocimiento, análisis e investigación en contextos sociales y educativos - Diseño, implementación y evaluación de programas y proyectos educativos - Gestión, dirección, coordinación y organización de instituciones y recursos educativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico para el diseño de políticas culturales - Prospectiva de los procesos culturales - Dirección y liderazgo - Gestión de presupuestos - Mediación y negociación - Trabajo en sistemas de cooperación público-privado - Desarrollo de proyectos emprendedores - Conocimiento de marcos jurídicos - Difusión de proyectos - Utilización de tecnologías de la información y la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación del departamento. - Diseño de políticas culturales - Elaboración de propuestas presupuestarias y normativas - Tramitación y gestión de ayudas económicas - Coordinación con otros departamentos - Supervisión de servicios e infraestructuras - Diseño, supervisión, coordinación y gestión de proyectos y programas - Colaboración en programaciones culturales de otras instituciones - Elaboración de pliegos de cláusulas administrativas para licitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinamización y mediación sociocultural - Intervención socioeducativa - Enfoques relacionales** y cooperativos (patrimonio, turismo, educación, igualdad, servicios sociales, medio ambiente) - Fomento de la participación - Desarrollo de estudios de demandas culturales - Contacto con el tejido asociativo - Evaluación de intervenciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración en proyectos, programas e iniciativas culturales - Dinamización cultural - Incentivar la participación - Estudio de demandas culturales - Información y apoyo a entidades culturales - Difusión de actividades - Colaboración con centros educativos para promover, difundir y organizar actividades culturales

*La gestión y la animación sociocultural son dos modos complementarios de trabajo cultural que responden, respectivamente, a las políticas de democratización y de democracia cultural. La democratización cultural adopta como

estrategia la difusión de la cultura a través de las herramientas que proporciona la gestión cultural, mientras que la democracia cultural pone el foco en la promoción de la participación social en la creación de cultura, apoyándose en la animación sociocultural para generar procesos de transformación comunitaria.

**El modelo relacional o de gobernanza surge en los años 90 del pasado siglo en la búsqueda de fórmulas que permitan profundizar en el Estado de Bienestar. Algunos de sus rasgos más característicos son el trabajo en red de los diferentes agentes sociales presentes en un territorio (administración local, asociaciones y colectivos, empresas) y la promoción de la participación en la gestión de lo público para generar democracias directas y participativas en los contextos locales.

La Asociación Galega de Profesionais da Xestión Cultural (AGPXC) (2020, p.2) define la gestión cultural como una profesión “relativamente reciente y en constante evolución”, “muy polivalente y versátil”, de la que se ha ido clarificando cuáles son las titulaciones de acceso, pero que “adolesce de una gran precariedad y falta de reconocimiento social”. En los últimos años, diferentes trabajos de referencia, como el *Documento Programático Descripción del puesto de trabajo de la gestión cultural en España. Perfiles profesionales de los gestores culturales (2019)*, impulsado por la Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC); el informe Descripción dos posibles postos de traballo nos Departamentos de Cultura na Administración (local), de la AGPXC, o los Documentos profesionalizadores de la Asociación Estatal de Educación Social (ASEDES) (2007), han permitido ir definiendo las competencias y las funciones de los profesionales de la acción cultural, tanto en su vertiente más orientada a la gestión como a aquella otra que enfatiza la dinamización sociocultural vinculada a los procesos de creación y participación comunitaria.

Una lectura de las competencias y funciones identificadas para las y los profesionales que desarrollan su labor en el ámbito de la cultura permite constatar que solo hay una mención explícita a la competencia digital en el caso del documento de AGPXC. Esta mención se realiza para los técnicos/as en gestión cultural, pero no figura en el caso de los técnicos/as en animación sociocultural. Una tendencia similar se encuentra en el Documento programático anteriormente citado *Descripción del puesto de trabajo de la gestión cultural en España. Perfiles profesionales de los gestores culturales*, promovido por la FEAGC (2019). Para el/la técnico/a superior en gestión cultural –pero no para el “técnico medio en servicios culturales”– se recoge como competencia “aplicar el uso de las nuevas tecnologías y de los conocimientos y herramientas científico-metodológicas”, (p. 7); pero en ambos casos se enumeran como “herramientas laborales” los “equipamientos informáticos con aplicaciones ofimáticas” y la “dotación bibliográfica consultiva especializada” (p. 7 y 9).

De lo que no cabe duda es de que la competencia digital resulta básica para que estos profesionales puedan realizar sus funciones, pues las tecnologías de la información y la comunicación son un soporte para realizar diagnósticos de necesidades socioculturales, programar iniciativas de forma colaborativa, gestionarlas, coordinar procesos, difundir –dentro y fuera del ámbito local– programas, proyectos y actividades o promover la participación; pero es necesario aprender a utilizar estas herramientas al servicio de estos objetivos. En este sentido, entre los usos culturales de las TIC destacados por Mundet y Mayans (2008), cabe mencionar: la comunicación interna (acceso a la información y mejora de la comunicación entre los distintos miembros del equipo), la comunicación externa (web, que no sólo sea un mero canal informativo sino también un espacio de comunicación y de participación), la promoción de la creación y espacios de intercambio de creadores locales, la difusión de materiales, etc.

En el estudio de Ortega *et al.* (2019), se apunta a la necesidad de formación de este colectivo en competencias digitales relacionadas con la comunicación y la gestión de la información; de este modo, la adquisición de habilidades orientadas hacia una mejora actitud frente al uso de las tecnologías (Rodrigo-Moriche *et al.*, 2020) y el desarrollo de modelos de comunicación horizontal resultan esenciales en la democratización de los procesos de actuación. Quizá la tecnología sea una de las piezas clave para lograr un mayor protagonismo de las políticas culturales como políticas fundamentales a nivel local. Así se reconoce en el informe del *Proyecto Xerf@* –al que pertenece este estudio– cuando se alude, entre otros, al desafío de “contribuir a la plena integración de las tecnologías de la comunicación en la difusión y el quehacer cultural” para mejorar la calidad de los espacios y servicios públicos (Caride, 2021, p. 24). Se asume, en el presente trabajo, la perspectiva teórica de la democracia cultural orientada al desarrollo de una labor cultural proactiva, generando prácticas de participación ciudadana más horizontales y el desarrollo de expresiones artísticas propias.

Afirma Marcos Lorenzo (2017, p. 71) que la revolución digital “desbarató los modelos de negocio de las viejas industrias culturales” y modificó “los procesos de creación, producción y consumo cultural hacia fórmulas más colaborativas”. También reconfiguró las relaciones sociales y las identidades, “generando procesos de individualización y modificando los patrones de sociabilidad” de forma que, en la mayor parte de las ocasiones, se han debilitado los lazos comunitarios (García, 2020, p. 13). Este contexto complejo y cambiante obliga a repensar las políticas culturales municipales y el trabajo de los profesionales que las desarrollan; de hecho, ésta es una de las 12 reflexiones que Pose (2022) propone para el debate, pues “hay ciudadanos que viven ya casi en el metaverso su cotidianidad”. Los ayuntamientos –también los de menor población– deben atender a estas nuevas demandas contemplando la digitalización en ámbitos como “la participación social, la interactividad ciudadana, las bibliotecas, la información laboral, en un repositorio de las actuaciones artísticas locales (conciertos, charlas, presentación de libros, podcasts, vídeo-relatos de los vecinos/as...)”.

En los espacios locales las tecnologías deben de ser herramientas para el desarrollo de políticas culturales que, más allá del entretenimiento, amplíen los horizontes de las personas, favorezcan su socialización y participación en la realidad local para mejorar el bienestar y la calidad de vida. Así, conocerlas, comprender sus potencialidades y limitaciones para acompañar los procesos socioeducativos, es una de las tareas de las y los profesionales de la acción cultural, una profesión a la que Lluís Bonet –entrevistado por Daniel Heredia (2019, p. 41)– augura un futuro próspero: “me parece que los gestores culturales vamos a jugar un papel fundamental en la sociedad contemporánea” porque “es un trabajo de mediación social e interpersonal. Mientras que la inteligencia artificial llevará a la obsolescencia a una cantidad enorme de profesionales existentes, las profesiones centradas en la mediación social tendrán un gran recorrido, justamente en la medida en que ayudan a la gente a mirar a la realidad, al arte y a las emociones” (p. 41)

Y esta mirada a la complejidad requiere de competencia técnica y ética para conseguir que la tecnología sea una oportunidad para el ejercicio del derecho a la cultura, minorizando las brechas en los procesos de acceso a su creación y disfrute. Las y los profesionales de la acción sociocultural deben seguir formándose para encontrar en la revolución digital nuevas herra-

mientas que fortalezcan su compromiso “con la transmisión cultural, la mediación social y la generación de contextos y redes sociales y educativas” (García, 2020, p. 23).

Este artículo contribuye a generar conocimiento en torno a un tema actual y escasamente estudiado, como es el de las necesidades formativas de las y los profesionales de la acción cultural municipal ante la transformación digital. La revisión documental que se ha llevado a cabo sirve de marco y discusión para analizar datos extraídos del Proyecto Xerf@ (Caride, 2021), un estudio sobre la formación y profesionalización de la acción cultural pública en la Comunidad Autónoma de Galicia, realizado mediante un convenio de colaboración de la Universidad de Santiago de Compostela (Grupo de Pedagogía Social y Educación Ambiental) y la Consellería de Cultura, Educación y Universidades de la Xunta de Galicia, y que fue desarrollado por un equipo integrado por 16 investigadores/as de las tres universidades gallegas (Coruña, Santiago de Compostela y Vigo).

Así, los objetivos de este trabajo son:

- Reflexionar sobre el impacto que ha tenido la revolución digital en las administraciones locales, en sus políticas culturales y, especialmente en las y los profesionales que las desarrollan.
- Analizar las consecuencias y desafíos de las transformaciones digitales en el ejercicio de las funciones profesionales de las y los técnicos de cultura municipales.
- Identificar las necesidades y demandas formativas de las y los técnicos de cultura municipales ante la transformación digital.

De este modo, se procura dar respuesta al último de los objetivos del monográfico La tecnología digital y el desarrollo en los contextos municipales, centrado en “reflexionar sobre los problemas con los que se encuentran las/los profesionales de la educación en relación con la introducción de las TIC en el desarrollo de procesos socioeducativos en los contextos municipales”.

2. DISEÑO Y MÉTODO

El diseño de la investigación en la que se enmarca este trabajo se corresponde con un enfoque mixto, combinando la aplicación de diferentes técnicas de recogida de información: cuestionarios dirigidos a personal técnico de la acción cultural pública municipal de los ayuntamientos de Galicia, técnica Delphi a personas expertas vinculadas con el estudio y/o desarrollo profesional de la acción cultural, entrevistas semiestructuradas a responsables políticos municipales del área de cultura, entrevistas a profesionales del sector y a personas expertas en el ámbito de la gestión cultural, así como un mapeo de la oferta formativa universitaria estatal vinculada a la gestión cultural, en el marco del Proyecto Xerf@ “Formación e profesionalización da acción cultural pública en Galicia” (Caride, 2021).

Este artículo se centra en la información obtenida a partir de los cuestionarios referidos al personal técnico de la acción cultural municipal y al método Delphi, dado que es en estos instrumentos en los que se recoge información de interés para dar respuesta a los objetivos de esta investigación.

El cuestionario se dirigió a técnicas y técnicos que desempeñan sus funciones profesionales en la administración local, desarrollando actividades de gestión y/o dinamización sociocultural. Se trata de un instrumento elaborado ad hoc, sometido a un proceso de validez de contenido por juicio de personas expertas en el que participaron seis profesores/as de las universidades gallegas (A Coruña, Santiago de Compostela y Vigo), que toma como punto de partida una investigación anterior contextualizada en el territorio gallego (Pose, 2007).

La encuesta fue realizada siguiendo una metodología online-telefónica. En primer lugar, se elaboró una base de datos realizando llamadas telefónicas a los diferentes ayuntamientos gallegos (313) para obtener los datos de contacto del personal técnico susceptible de ser encuestado e informarles acerca del estudio. De este modo, se obtuvieron 692 contactos de técnicos/as municipales.

Una vez elaborada la base de datos se procedió a realizar un envío masivo del enlace del cuestionario para cumplimentar la encuesta por correo electrónico. Posteriormente, se llevaron a cabo tres nuevos envíos por e-mail para tratar de obtener el mayor número de respuestas posibles. Finalmente, se contactó telefónicamente con todas aquellas personas y contactos que no respondieron para tratar de rellenar el cuestionario a través de este medio. Como resultado final, se obtuvieron 181 cuestionarios válidos. El porcentaje de respuesta fue elevado (26,2%), dado que se encuestó a más de la cuarta parte del universo muestral. El instrumento se estructura en cinco bloques temáticos. El primero de ellos, denominado "Datos de identificación", alude a información de carácter sociodemográfico (edad, género, experiencia laboral, titulación académica, y formación académica y/o profesional complementaria). De los apartados del cuestionario, para el estudio que se presenta, se han utilizado los siguientes ítems:

- Datos profesionales y laborales: se incluyen ítems referidos al grado de satisfacción con aspectos vinculados al desempeño profesional (colaboración con otros Departamentos y con otros/as profesionales o técnicos/as en el desempeño de sus funciones) y al grado de realización de un conjunto de tareas propias de su desempeño profesional (comunicación, difusión y promoción de iniciativas; diseño y mantenimiento de la web; dinamización comunitaria). La valoración se realiza en base a una escala tipo Likert, donde 1 es "nada" y 6 "totalmente".
- Formación y cualificación técnico-profesional en la acción cultural: se analizan ítems referidos al grado de utilización de diversos sistemas o fuentes de información en el desempeño profesional, a las preferencias formativas (presencial/online), a las modalidades formativas que consideran más adecuadas, a los aspectos que le dificultan participar en actividades formativas, así como a las principales necesidades formativas detectadas tanto para el sector profesional de la acción cultural como para sí mismos/as. La valoración se realiza en base a una escala tipo Likert, donde 1 es "nada" y 6 "totalmente", salvo en la pregunta centrada en la identificación de las tres principales necesidades formativas que es de tipo abierto.
- Colaboración con otros/as técnicos/as-gestores/as culturales: incluye preguntas referidas a si mantienen colaboración con otros técnicos/as culturales y a qué tipo de actividades/acciones realizan en dichas colaboraciones. En ambos casos, se trata de preguntas de respuesta múltiple con 6 opciones de respuesta.

- Satisfacción profesional: se centra en los principales problemas que afectan a la profesión, mediante una pregunta de respuesta múltiple con 15 opciones de respuesta.

La aplicación de la metodología Delphi se llevó a cabo con el fin de explorar y, en cierta medida, buscar líneas de consenso sobre cuestiones relativas a la formación, competencias y a los propios problemas del perfil profesional ante los desafíos de la década actual (2020-2030). A través de un cuestionario aplicado a distancia, se pretende simular una reunión de personas expertas que, por el volumen, dispersión geográfica y las diferentes dedicaciones profesionales de cada una de ellas haría inviable una reunión física o mismo virtual concertada un día y una hora determinada. Para el estudio se construyó en enero de 2020 un listado base de 72 personas con vinculación a la acción cultural pública en el contexto español, respondiendo un total de 31. La variedad de perfiles atiende a la docencia e investigación desde las universidades, a los departamentos y servicios de las administraciones locales (ayuntamientos, diputaciones provinciales), y a las acciones de intervención cultural y socioeducativa desarrolladas desde diversas entidades culturales e institutos de promoción de cultura.

Se elaboró un cuestionario, con dos rondas de consulta, integrando seis preguntas abiertas –en clave propositiva– referidas a las siguientes temáticas: tipo de formación inicial que debería tener un profesional técnico del área de cultura en la administración municipal, competencias que deberían adquirirse en la formación inicial (indicar 3), líneas de formación continua, denominaciones más adecuadas del personal técnico, principales problemas que afectan a este perfil profesional (indicar 2) y los desafíos para la década 2020-2030. El análisis realizado en este artículo se centra en la última pregunta, formulada como: “Con visión de futuro, ¿cuáles considera que son los principales desafíos a los que se enfrentará en la próxima década (2020-2030) los/las profesionales de la acción pública municipal?”.

3. TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS

El trabajo de campo de la presente investigación correspondiente a la aplicación del cuestionario y la técnica Delphi tuvo lugar entre los meses de enero y marzo de 2020.

La aplicación del cuestionario se basó en un procedimiento mixto online-telefónico, con un envío inicial más tres remisiones posteriores. Para el análisis de los datos cuantitativos se ha utilizado el software estadístico SPSS, versión 25. Se llevaron a cabo análisis descriptivos univariados, basados en porcentajes, medidas de tendencia central (media y mediana) y de dispersión (desviación típica); en los casos de interés, se ha aplicado la prueba de Chi-cuadrado para saber si existen diferencias significativas ($p \leq 0,05$) entre dos variables.

El proceso de aplicación de la técnica Delphi se realizó de manera online. El cuestionario fue remitido en lengua española a 56 personas y a 15 en lengua gallega. De esta muestra inicial respondieron 19 personas en un primer plazo, a las que se añadieron 12 más después de enviar un correo recordatorio solicitando su participación. Del conjunto de personas invitadas hubo fallo en la comunicación con 4 de ellas. También hay que señalar que 6 personas declinaron la invitación alegando no estar vinculadas en la actualidad a programas, servicios o estudios relacionados con las políticas culturales municipales. Así, participaron un total de 31 personas por cumplir con los requerimientos del estudio. Para el análisis de los datos se realizó un análisis de contenido mediante el uso del software ATLAS.ti 22.

4. RESULTADOS

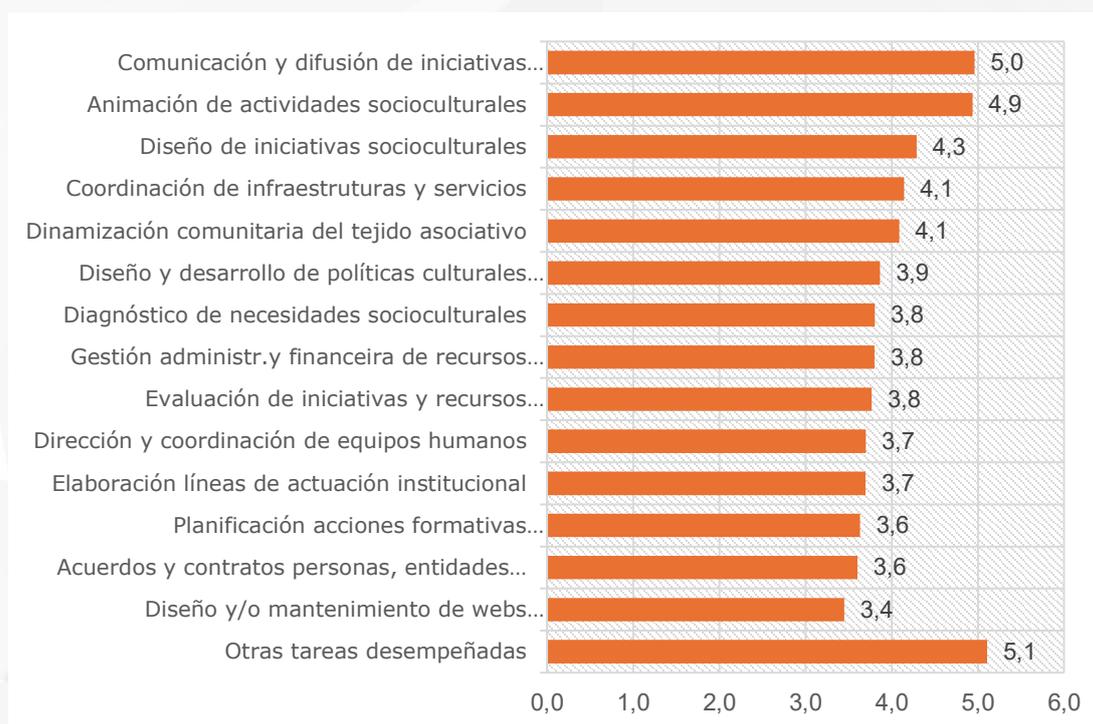
A continuación, se presentan los principales resultados del estudio referidos a las funciones profesionales y redes de colaboración en las que participa el personal técnico, a sus necesidades y preferencias formativas, así como a las problemáticas y desafíos que han de afrontar a corto y medio plazo.

4.1. FUNCIONES PROFESIONALES Y REDES DE COLABORACIÓN EN LA ACCIÓN CULTURAL PÚBLICA MUNICIPAL

El personal técnico responsable de la acción y gestión cultural que ha respondido al cuestionario señala –atendiendo a las puntuaciones medias en un rango de 1 a 6– que las dos tareas que mayoritariamente realizan están relacionadas con la comunicación, difusión o promoción de iniciativas socioculturales ($\bar{X}=5$) y con la animación, participación o implicación directa en este tipo de actividades ($\bar{X}=4,9$). A ellas le siguen la planificación y diseño de iniciativas socioculturales ($\bar{X}=4,3$), la dirección y coordinación de infraestructuras y servicios, así como la dinamización sociocomunitaria y del tejido asociativo, con la misma puntuación ($\bar{X}=4,1$).

Las tareas que centran el quehacer de estos/as profesionales son el diseño, difusión, coordinación, desarrollo y dinamización de iniciativas socioculturales, quedando en un segundo plano algunas otras fundamentales para llevar a cabo un trabajo más especializado como corresponde a su perfil, a saber, el estudio y diagnóstico de la realidad y/o necesidades socioculturales ($\bar{X}=3,8$), la propuesta y elaboración de líneas estratégicas de actuación institucional ($\bar{X}=3,7$), la participación en el diseño y desarrollo de las políticas culturales municipales ($\bar{X}=3,9$) o la evaluación de iniciativas (planes, programas, proyectos, etc.) y recursos socioculturales ($\bar{X}=3,8$).

En los municipios de pequeñas dimensiones, como es el caso de la mayoría de los de Galicia –solo 23 de los 313 ayuntamientos superan los 20.000 habitantes (IGE, 2023)–, las y los técnicos de cultura ven acentuada su polivalencia, asumiendo en muchas ocasiones labores que no les deberían corresponder, como la apertura y cierre de las instalaciones, la gestión de la Oficina Municipal de Información Juvenil (OMIX) o tareas de diseño gráfico vinculadas a la difusión de iniciativas. Una cuarta parte de las/los profesionales han respondido en este sentido, situando tales responsabilidades en “Otras tareas desempeñadas” ($\bar{X}=5,1$). Son estas otras tareas y el hecho de que en muchas ocasiones el/la profesional trabaje en solitario, sin un equipo, lo que dificulta el desarrollo de funciones más específicas de su perfil.

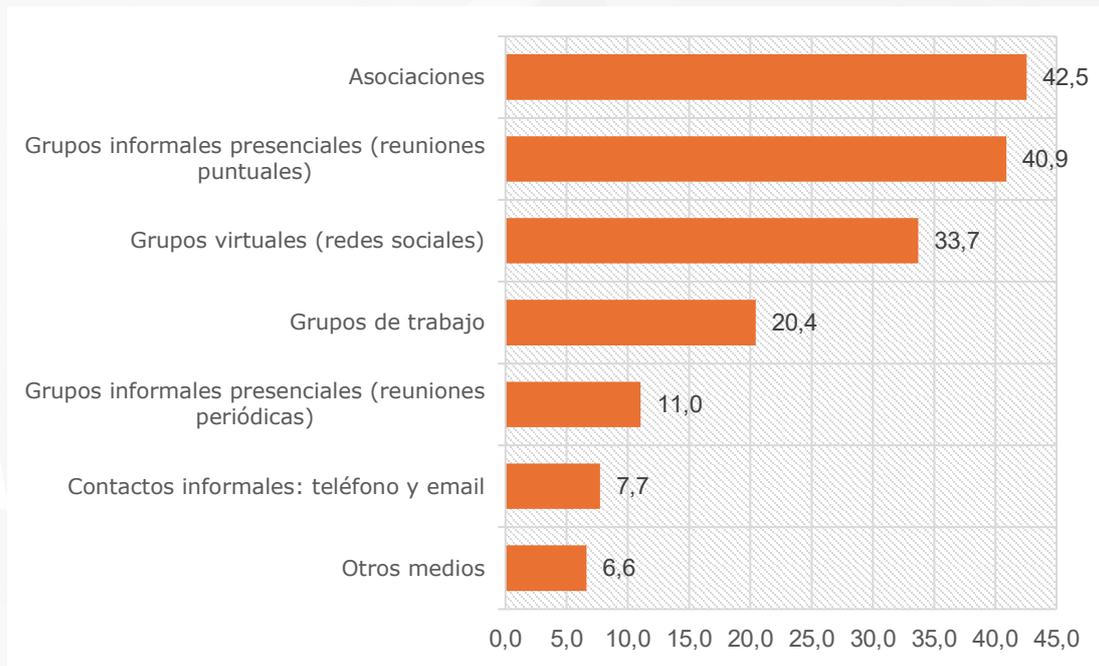
Figura 1. Valoración de en qué medida desempeñan las siguientes tareas o responsabilidades en la institución en que trabajan (Media 1-6)

En esta realidad de pequeños municipios en los que el personal técnico de la gestión y animación sociocultural es, en muchas ocasiones, el único profesional de referencia en el ámbito sociocultural, la colaboración con técnicos/as culturales de otros territorios es fundamental para el intercambio de ideas, la formación continua, la clarificación de las funciones profesionales y su reivindicación o el desarrollo de proyectos e iniciativas, entre otras. Así, el 86% de las/los profesionales que han respondido al cuestionario –es decir, casi 9 de cada 10– afirman mantener algún tipo de colaboración con otros técnicos/as o gestores/as.

Aunque no se han encontrado diferencias significativas al respecto y, por lo tanto, los resultados no son concluyentes en este punto, los datos sugieren que las/los profesionales que llevan menos de cinco años en el cargo establecen estas colaboraciones en menor medida que quienes tienen una trayectoria más dilatada (76% en el primero de los grupos, frente al 84% en el segundo). Esta realidad puede deberse a que el escaso tiempo en el desempeño de sus funciones no les ha permitido establecer una red propia de contactos.

Una pregunta de respuesta múltiple nos permite afirmar que los principales medios para esta colaboración son la participación en asociaciones profesionales (42,5%) y las reuniones presenciales que, con carácter puntual, organizan grupos informales (40,9%). Otras opciones que ofrecen una mayor estabilidad a esa colaboración, como pueden ser los grupos de trabajo, tienen una presencia notablemente menor (20,4%). También queda margen de mejora en cuanto al empleo de las tecnologías como soporte facilitador para estas colaboraciones más permanentes, pues solo el 33,7% afirma participar en grupos virtuales (redes sociales) con este objetivo. Cabe señalar que son precisamente las personas con menos de 5 años de experiencia profesional –normalmente más jóvenes– las que utilizan en mayor medida este formato (58%).

Figura 2. Colaboraciones que mantiene con otros técnicos/as (%)



Las actividades realizadas de modo colaborativo tienen un componente marcadamente divulgativo y de gestión, más que de mejora de la profesión. Cerca del 57% intercambia información de interés, el 48% difunde las iniciativas programadas y casi el 46% organiza actuaciones conjuntas; sin embargo, solo 2 de cada 10 profesionales mencionan las reivindicaciones laborales o la realización de formación conjunta.

Figura 3. Actividades que realiza en colaboración con otros técnicos/as (%)



4.2. NECESIDADES FORMATIVAS EN COMPETENCIAS DIGITALES Y PREFERENCIAS DE MODALIDADES DE FORMACIÓN

En lo que respecta a las principales necesidades formativas referidas al desarrollo profesional, a través de una pregunta abierta, el personal técnico de la acción cultural destaca tres temáticas clave: los aspectos jurídicos y legislativos (27,6%), referidos al conocimiento de la legislación específica del sector, a los procedimientos asociados a la solicitud de subvenciones, etc.; la capacitación en tecnologías digitales (18,8%), aludiendo a las redes sociales, gestión tecnológica e informática, etc.; y a la formación en elementos clave de la acción cultural –como la planificación y la gestión– en tanto proceso de intervención (18,8%).

La formación en competencias digitales constituye un contenido demandado por el personal técnico para adaptarse a las nuevas demandas de la ciudadanía, mejorar su desarrollo profesional y promover la dinamización comunitaria, generando nuevas formas de relación y participación ciudadana. Visión coincidente con la del colectivo de expertos consultado a través de la técnica Delphi, quienes ante la cuestión de “si tuviera que proponer líneas de formación continua para el personal técnico responsable de la acción cultural en los municipios, ¿cuáles serían las prioritarias?”, señalan como fundamentales las tres siguientes:

- Comunicación y difusión: habilidades para la comunicación entre los actores culturales locales y la población destinataria, comunicación de proyectos, márketing para la difusión y la comunicación (8 citas).
- Cultura digital: uso de redes sociales y aprovechamiento de las oportunidades que aportan las tecnologías para la difusión, captación de participantes (6 citas).
- Trabajo en red: establecimiento de sinergias entre diferentes colectivos (5 citas).

Si se pone el foco de atención en la acción comunitaria, las personas expertas consideran que la formación continua en el ámbito cultural tendría que contribuir al “aprovechamiento del potencial de las redes sociales al servicio de proyectos sociocomunitarios” (P35, Delphi), a la mejora de “la difusión y captación de población” (P22, Delphi) y al aprendizaje de “herramientas para trabajar: técnicas de dinamización de grupos y alfabetización digital” (P51, Delphi). Se asume así que las tecnologías pueden ser un instrumento facilitador de la dinamización comunitaria en los contextos municipales; contenido que debe incorporarse en los procesos formativos.

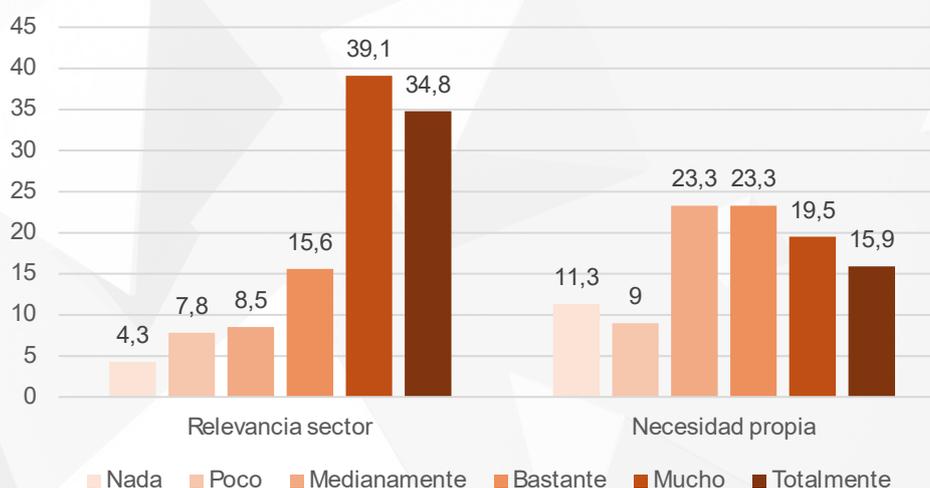
Respecto al personal técnico, cuando se le solicita valorar la importancia de contenidos asociados a la tecnología digital, las puntuaciones en una escala de valoración 1 (nada) a 6 (totalmente) se aproximan a los 5 puntos, es decir, se consideran de una alta relevancia para su formación.

Tabla 2. Relevancia para la formación y necesidad formativa de contenidos vinculados con la tecnología digital

Contenidos	Relevancia para la formación de la acción técnico-profesional en la acción cultural		Necesidad formativa propia	
	\bar{X}	N	\bar{X}	N
Comunicación, difusión o promoción de iniciativas socioculturales	5,2	141	4,1	132
Diseño y/o mantenimiento de páginas web relativas al quehacer cultural	4,6	141	3,7	133
Dinamización comunitaria y del tejido asociativo del territorio	4,9	141	4	133

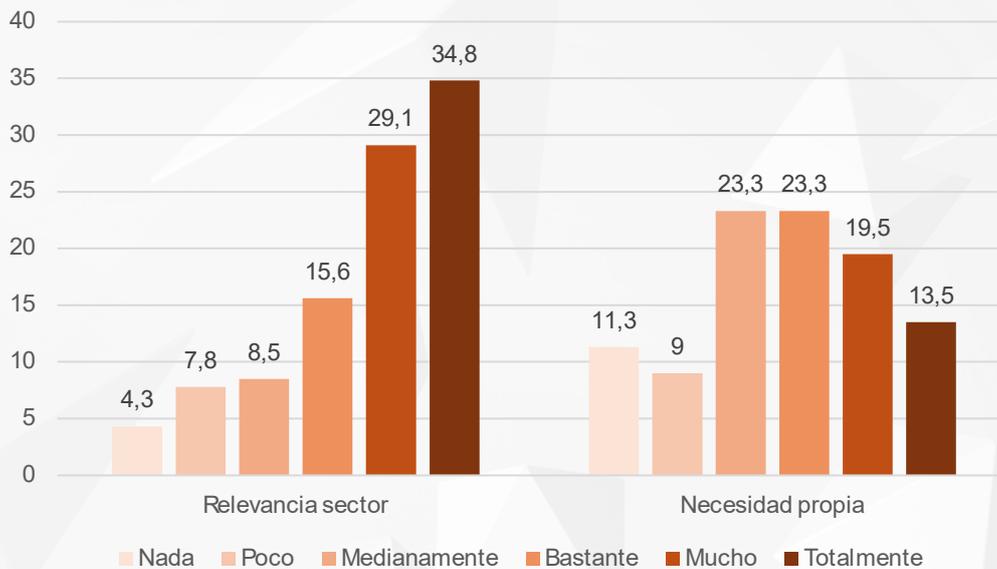
La necesidad formativa a la que le otorgan mayor importancia es a la comunicación, difusión o promoción de iniciativas socioculturales, tanto a nivel de formación general del colectivo profesional ($\bar{X}=5,2$), como atendiendo a sus propias necesidades formativas ($\bar{X}=4,1$). Al respecto un 76,6% de los técnicos/as están de acuerdo en que se trata de un contenido relevante (mucho/totalmente) en la formación para ese sector, percibiéndose como una carencia formativa importante de la profesión en la actualidad. No obstante, la valoración realizada acerca de la necesidad de formación propia en esta cuestión es inferior, siendo un 46,2% quienes le otorgan una alta relevancia.

Figura 4. Relevancia concedida a la formación en “comunicación, difusión o promoción de iniciativas socioculturales” (%)



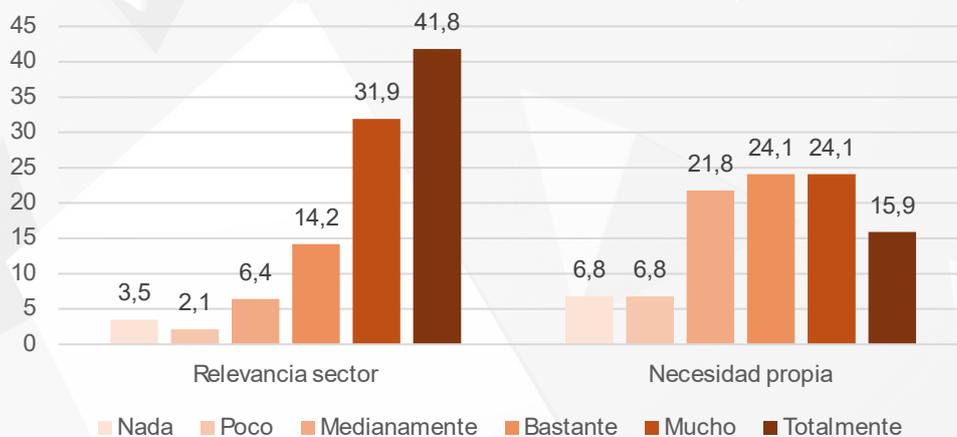
En lo referido a la formación en “diseño y/o mantenimiento de páginas web relativas al quehacer cultural”, con una puntuación media de 4,6, un 63,9% del personal técnico encuestado consideran que es un contenido relevante (mucho/totalmente) en la formación de este sector profesional. Aunque su percepción como necesidad formativa propia es inferior ($\bar{X}=3,7$), dado que solo un 33% considera que es elevada (mucho/totalmente).

Figura 5. Relevancia concedida a la formación “diseño y/o mantenimiento de páginas web relativas al quehacer cultural” (%)



Si se hace referencia a la “dinamización comunitaria y del tejido asociativo del territorio”, un 73,7% del personal técnico encuestado estima que es un contenido relevante en la formación (mucho/totalmente) del colectivo profesional ($\bar{X}=4,9$), siendo inferior el porcentaje de quienes consideran que se trata de una necesidad formativa propia (33%), con una puntuación media de 4. Cabe destacar que la intervención comunitaria constituye un pilar básico para el desarrollo de la acción cultural desde la perspectiva de la animación sociocultural y el desarrollo comunitario, que se ha visto transformada con la irrupción de las herramientas virtuales, las cuales posibilitan nuevos formatos de participación ciudadana, de comunicación y de superación de barreras, combinadas con estrategias donde la presencialidad y el contacto físico resultan indispensables.

Figura 6. Relevancia concedida a la formación en “dinamización comunitaria y del tejido asociativo del territorio”

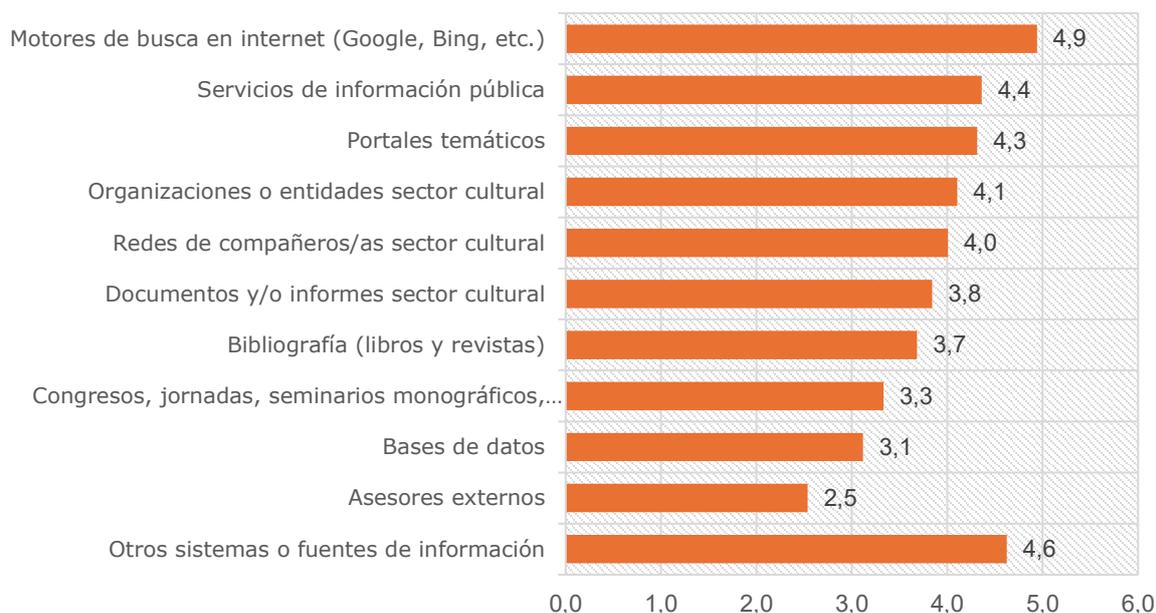


En lo referido al grado de utilización de los diferentes sistemas o fuentes de formación que emplean para su desempeño profesional (figura 7) se evidencia mayor predisposición a buscar in-

formación a través de internet ($\bar{X}=4,9$), así como otras fuentes más informales ($\bar{X}=4,6$) pero que resultan compatibles con sus necesidades y requerimientos para mejorar su labor profesional. Del mismo modo, también el 53,6% realizan un uso elevado (mucho/totalmente) de portales temáticos específicos, un 38% de organizaciones o entidades del sector cultural, y un 41,2% obtiene (in)formación a través de las redes de trabajo con otros compañeros/as.

Del total de personas participantes en el estudio, destaca que tan sólo el 9,4% consideren totalmente necesaria la consulta de documentos y/o informes relacionados con el sector cultural, al igual que el análisis de bibliografía (libros y revistas) ya que únicamente el 10,3% considera totalmente necesario recurrir a fuentes bibliográfico-documentales especializados en el ámbito de la cultura, así como la asistencia a congresos o seminarios monográficos donde apenas el 7% indica que la participación en este tipo de jornadas académicas son totalmente necesarias para ampliar y complementar su formación. También se minoriza la consulta en bases de datos específicas ($\bar{X}=3,1$) o a asesores expertos, ya que el 29% afirma no recurrir nunca a ellos. Una tendencia que –quizás por el auge de las tecnologías en todos los sectores de la vida cotidiana– se ha incrementado en las últimas décadas, minorizando la formación académica en favor de estrategias más acordes con una cultura de acceso –y consumo– rápido de información.

Figura 7. Grado de utilización de sistemas y fuentes de formación para su trabajo (Media 1-6)

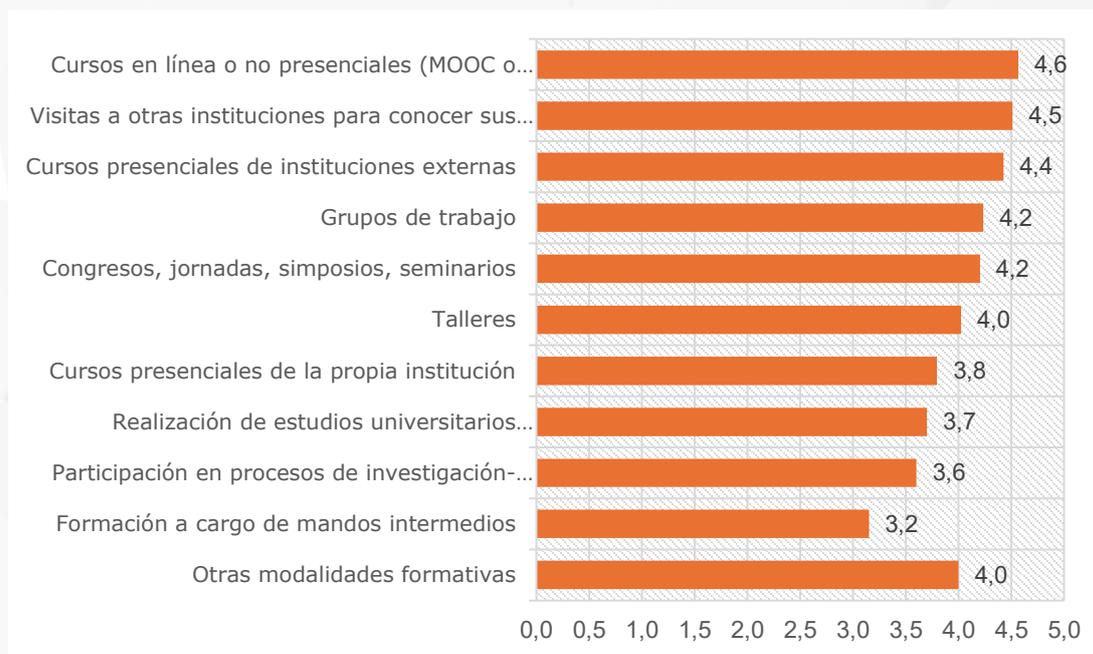


Quizás por esta razón, entre las modalidades formativas que consideran más adecuadas para su capacitación técnico-profesional destacan –sobre todo– los cursos en línea o no presenciales, manifestando que son ‘muy’ o ‘totalmente’ (61,2%) necesarios para seguir formándose y actualizándose. Unos porcentajes que, en términos globales, resultan semejantes respecto a los expresados por aquellos/as profesionales que indican que las visitas a otras instituciones resultan ‘muy’ o ‘totalmente’ (54,7%) adecuadas con el fin de conocer iniciativas y propuestas análogas.

Con todo, en el caso de contemplarse una formación de carácter presencial, resulta llamativo que se considere de altamente importante (mucho/totalmente) la impartida por instituciones ex-

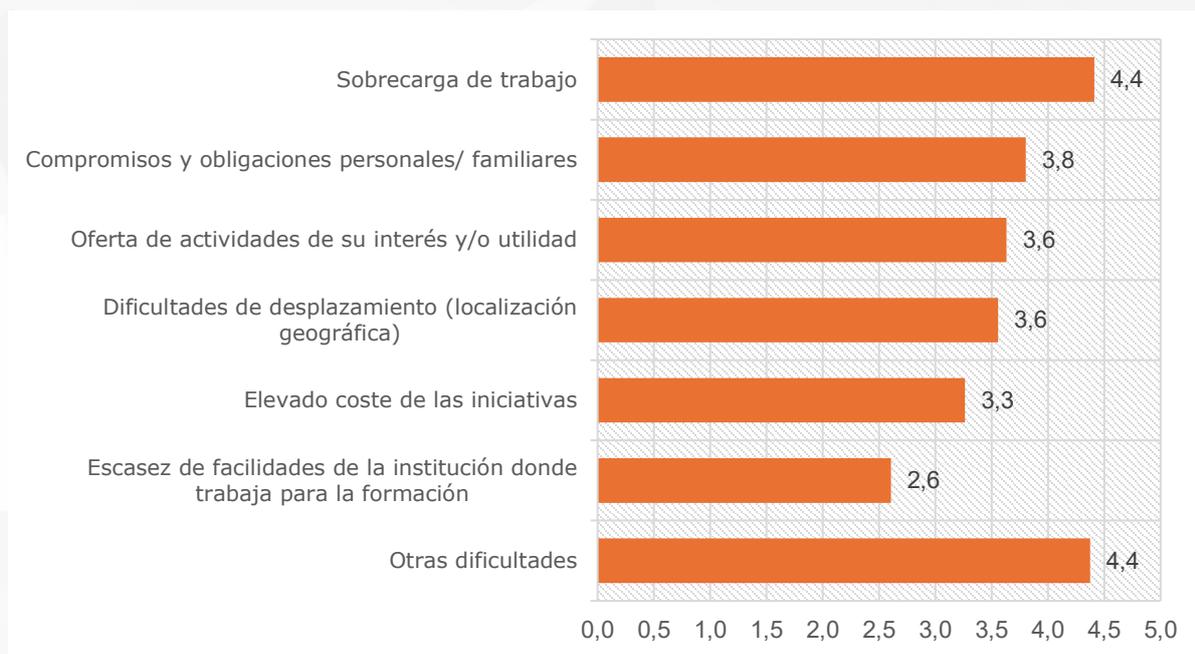
ternas (56,3%) frente a la que oferta la propia institución (41,9%). A este respecto, tal y como puede comprobarse en términos de media en la figura 8, nuevamente la formación académica vinculada a estudios universitarios y procesos de investigación-acción son dos de las modalidades menos demandadas. Asimismo, destaca que la formación recibida por parte de cargos intermedios sea –de media– la que menor aceptación tiene por parte de los/las profesionales de la cultura a nivel municipal, puesto que un 22,3% consideran que no es nada importante.

Figura 8. Modalidades formativas que considera adecuadas para su capacitación técnico-profesional (Media 1-6)



En términos generales, los/las profesionales del sector cultural municipal alegan que la sobrecarga de trabajo ($\bar{X}=4,4$) dificulta poder participar en actividades formativas; siendo un 28,2% de estos profesionales quienes indican que esta sobrecarga condiciona ‘totalmente’ tanto las oportunidades como los tiempos para actualizarse. Unas dificultades a las que también se añaden –aunque en menor medida– otras razones como los compromisos y obligaciones personales y/o familiares ($\bar{X}=3,8$), la falta de adecuación de la oferta a sus intereses y los desplazamientos que supone la formación (en ambos casos, con $\bar{X}=3,6$), así como el elevado coste de las iniciativas ($\bar{X}=3,3$).

Figura 9. Dificultades para participar en actividades formativas (Media 1-6)



A la vista de estos datos, las dificultades de conciliación laboral y/o personal expresadas son las razones que se esconden detrás de las preferencias en la modalidad formativa; ya que, pese a estar prácticamente equilibrado, los/las profesionales del sector cultural municipal prefieren una formación virtual (51%) que evitaría tiempos de desplazamientos, frente a la modalidad presencial (49%). Con todo, sea virtual o presencial, el colectivo profesional demanda que esta formación se realice en horario de mañana (65,2%) y/o tarde en los días laborables (63%), pues consideran que estos aprendizajes resultan esenciales para progresar en su ámbito profesional; de ahí que únicamente un tercio de las personas participantes estarían dispuestas a hacerlo durante los fines de semana (35%), ya que comportaría dejar de asumir responsabilidades familiares y/o prescindir de espacios y tiempos de disfrute personal.

4.3. SATISFACCIÓN, PROBLEMÁTICAS Y DESAFÍOS DE LA PROFESIÓN

El aspecto con el que el personal técnico se encuentra más satisfecho (mucho/totalmente) se refiere a las facilidades que la institución en la que trabaja le ofrece para su formación continua (61,7%), seguido de la valoración acerca de su desempeño que reciben por parte de la ciudadanía y de los colectivos con los que trabajan (61,1%). También, manifiestan un elevado grado de satisfacción con la autonomía disponible para su labor técnica (56,9%), la estabilidad de su situación profesional (51,7%) y la colaboración con otros Departamentos y/o servicios de la institución (50,3%).

Sin embargo, son múltiples las problemáticas que afectan a la profesión y a la mejora del desempeño profesional de los/las técnicos/as de la acción cultural pública municipal. Aunque no hay una gran concentración en torno a una única respuesta, las deficientes condiciones laborales y/o salariales suponen el problema más mencionado por las personas encuestadas (34,8%), a ello se añade la dificultad de conciliación debido a los horarios de trabajo (29,8%) y la falta de reconocimiento e incentivos para desempeñar la profesión con rigor y calidad (29,3%).

Igualmente perciben la existencia de condicionantes políticos al desarrollo de su labor (27,1%) y limitaciones para promocionar laboralmente (26,5%). Respecto a la formación continua, un 18,8% destaca que es escasa en su puesto de trabajo, no obstante, cabe entender –por lo anteriormente indicado– que no existen dificultades para el acceso a cursos formativos fuera de la propia institución.

Tabla 3. Principales problemas que afectan a la profesión

Problemas	%
Malas condiciones laborales y/o salariales	34,8
Horarios de trabajo que dificultan la conciliación personal/familiar	29,8
Escasez de apoyo, reconocimiento o incentivos laborales/institucionales para desempeñar la profesión con rigor y calidad	29,3
Intrusismo o condicionantes de carácter político	27,1
Limitación para progresar/promocionar laboralmente en el ejercicio de la profesión	26,5
Escasa identidad profesional del sector	24,9
Ausencia de formación inicial específica	20,4
Escasez de formación continua	18,8
Ausencia de formación inicial específica	15,5
Escaso reconocimiento de su labor por parte de la sociedad	14,9
Falta de reconocimiento por parte de los propios compañeros/as de a institución/empresa	14,9
Dispersión de los/las profesionales y/o dificultad para asociarse	14,4
Intrusismo profesional	8,3
Mal ambiente de trabajo en la entidad o malestar para poder desempeñar el ejercicio profesional con calidad	7,7
Otros	5,0

Con visión de futuro, cuando se consulta a las personas expertas acerca de cuáles consideran que son los principales desafíos a los que se enfrentarán en esta década (2020-2030) los/las profesionales de la acción cultural pública municipal, la cuestión más repetida (20 citas) es la referida a la renovación y reciclaje profesional. Se alude a la necesidad de afrontar cambios en la producción y consumo de cultura (destacando el papel de las tecnologías digitales), los nuevos públicos, revitalizar lo próximo, articular estrategias de colaboración entre profesionales y fomentar la sostenibilidad.

Desde esta perspectiva, en lo referido a las tecnologías, se indica que “todo lo relacionado con la cultural digital” (P32, Delphi) constituirá un importante desafío, dado que “cambian a una velocidad vertiginosa” (P49, Delphi), siendo necesario “promover valores del patrimonio desarrollando actividades en las que las tecnologías de la comunicación y la información sean protagonistas” (P8, Delphi), “desarrollar las nuevas capacidades de la digitalización tanto para los procesos creativos como para la distribución y el consumo” (P59, Delphi) e “incorporar temas de innovación ciudadana” (P50, Delphi). De ahí que entre los retos a los que se enfrentarán las políticas públicas en cultura y sus profesionales en los próximos años se encuentre la transformación digital aplicada al sector. Una realidad que no obvia la necesidad de desarrollar una práctica reflexiva y participativa, con una “población consciente de su dimensión cultural y artística” (P71, Delphi).

En síntesis, el personal técnico responsable de la acción y gestión cultural municipal coincide en señalar que las tareas que más realizan son las relacionadas con la comunicación y difusión de iniciativas socioculturales, siendo en los pequeños municipios el único personal de referencia en este ámbito; unos quehaceres que no sólo requieren tiempo sino competencias y formación

específica, por lo que en ocasiones se han encontrado con dificultades para su desempeño profesional. Por esta razón, muchos recurren al intercambio de información con otros/as profesionales del sector, con el fin de promover la dinamización comunitaria y el tejido asociativo a nivel municipal.

Del mismo modo, e impulsado por el auge de las tecnologías de la información y la comunicación, acuden a internet para obtener aquella información que les permita mejorar sus prácticas cotidianas, demandando formación en línea para desarrollar su capacitación técnico-profesional. Con todo, refieren que la sobrecarga de tareas en el ámbito sociocultural constituye una de las grandes limitaciones para formarse y progresar, pese a ser conscientes que la renovación y el reciclaje profesional es una necesidad que tienen que afrontar para dinamizar el ámbito sociocultural y acercarse a todos los públicos. Tanto el personal técnico como las personas expertas que han participado en la técnica Delphi, reivindican la capacitación en tecnologías digitales como una de las temáticas clave para mejorar su desarrollo profesional y crear nuevas dinámicas de relación y participación social, complementarias a las existentes, superando la tensión entre lo presencial y lo digital.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La transformación digital de los entornos municipales no sólo significa implementar soluciones y recursos tecnológicos, sino que comporta una reorganización interna de la propia estructura orientada a favorecer la comunicación bidireccional entre los representantes políticos y técnicos con la ciudadanía (Barberá, 2020). Sin embargo, la prestación digital de los servicios municipales no puede derivar en acciones y/o intervenciones que vulneren los derechos de las personas bien porque no tienen medios o recursos, o porque no cuentan con las competencias necesarias para hacer uso efectivo de herramientas tecnológicas; una capacidad que se correlaciona con otros factores que inciden en la desigualdad, como el género, el nivel educativo o la clase social. De ahí la necesidad de establecer modelos híbridos complementarios que posibiliten el acompañamiento presencial y una atención más inclusiva, sobre todo para aquellos colectivos que presentan mayores dificultades de acceso, uso y adaptación a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Además, la complejidad y trascendencia que supone la transformación digital de la administración pública requiere una lectura transversal, pues precisa de un nuevo enfoque conceptual y del desarrollo de competencias digitales de los empleados y empleadas públicos (Trujillo y Álvarez, 2021). Un cambio de paradigma que va más allá de la transformación tecnológica para convertirse en una auténtica revolución cultural. De ahí la necesidad de promover planes de formación a nivel municipal, con el fin de capacitar y actualizar tecnológicamente al personal técnico; ya que su función profesional resulta esencial para impulsar y dinamizar la participación social. Se trata de un desafío que no solo contempla responder a las demandas de los más jóvenes sino también a las necesidades de toda la comunidad y, especialmente, de las personas mayores, por lo que urge implementar soluciones públicas ajustadas a las necesidades, demandas y recursos tanto del municipio como de sus habitantes, evitando el sobredimensionamiento digital sin que se comprometan otro tipo de actuaciones culturales en el ámbito local.

En concreto, la transformación digital del sector de la cultura es una de las preocupaciones actuales, en foros especializados como PÚBLICA 23, un encuentro de profesionales de Cultura en España que se viene celebrando desde el año 2011 (Fesser y Pineda, 2023). Pero más allá de su impacto en los procesos de creación, gestión y difusión cultural, no cabe duda de que las tecnologías de la información y la comunicación transforman los modos de relación entre las personas, por tanto, también modifican y diversifican las formas de desarrollar la acción sociocultural en la comunidad, abriendo posibilidades a nuevos formatos de participación, complementarios a la presencialidad. Estas nuevas formas permiten llegar a personas y colectivos que, de otro modo, quedarían al margen o no tendrían el mismo nivel de implicación en las diferentes iniciativas y procesos.

Desde esta perspectiva, Jordi Font (2019, p. 177) nos recuerda que la red logró “el acceso universal y casi inmediato a casi todo”, encontrándose también en ese “todo” los bienes culturales, hecho que ha impulsado de forma notable la democratización de la cultura; pero también ha potenciado la democracia cultural, generando, según el citado autor, un efecto de mayores consecuencias: ha permitido generar interacción de abajo-arriba y también horizontal, potenciando dinámicas de empoderamiento de la ciudadanía.

Y no solo han cambiado las herramientas para activar políticas de democracia y democratización cultural, sino que también han mudado los parámetros en los que se desarrollan. Cada vez más, las políticas públicas –también las culturales– necesitan de una administración relacional (Blanco et. al, 2018) en la que se impulsen y fortalezcan los vínculos de colaboración entre administración, ciudadanía y organizaciones sociales. Así, los/las profesionales son “la comadróna comunitaria” que trabaja “atando cabos, generando interacciones, ayudando a nacer proyectos” (Font, 2019, p. 183). Sin duda, uno de los hilos con los que tejer este entramado son los recursos digitales, de ahí la necesidad de formación de las y los técnicos de cultura en este ámbito, de modo que puedan responder mejor a las necesidades de la ciudadanía y contribuir al logro de sus derechos en un escenario local inmerso en procesos de cambio social y tecnológico.

Estas propuestas formativas, más allá del dominio tecnológico, deben posibilitar identificar con perspectiva crítica las influencias, impactos y vínculos del entorno digital en el sector cultural. Según Aranda *et al.* (2022), la incorporación de los aspectos críticos de la educación digital ha de permitir al colectivo profesional realizar un análisis de las múltiples formas de participación digital y sus impactos, formular estrategias para establecer vínculos digitales y construir comunidad, así como de resistencia para salvaguardar la privacidad y hacer frente a la intoxicación informacional. Adoptar una pedagogía digital crítica (Jeremic, 2021) resulta vital para conjugar el dominio digital con la capacidad analítica, reflexiva y crítica. En el sector cultural, esta concientización digital por parte del personal técnico debe atender a las distintas dimensiones de la brecha digital y a los factores que están influyendo en la inclusión/exclusión sociodigital de la ciudadanía.

En conclusión, los/las técnicos/as de cultura tienen por delante numerosos desafíos, entre los cuales no solo está el de alcanzar una mayor competencia digital, sino también aspectos que afectan a su desarrollo profesional (sobrecarga laboral, malas condiciones salariales, dificultades de conciliación, falta de adecuación de la oferta formativa, etc.). A ello se suma la indefi-

nición de sus puestos de trabajo y el impacto de las crisis económicas en el sector, pues es uno de los primeros que sufre los recortes. Por ello, urge ir poniendo soluciones a estos problemas, porque en un mundo globalizado y altamente digitalizado se constata la importancia creciente del ámbito local como lugar de experiencias compartidas y de vida en común, y el trabajo de estos/as profesionales puede contribuir a crear procesos de inclusión, cohesión, identidad y participación comunitaria, generando nuevas estrategias de colaboración en la acción cultural pública municipal.

6. REFERENCIAS

- Aranda, D., Fernández de Castro, P. y Martínez, S. (2022). *Libro Blanco: competencias en educación social digital orientadas a una ciudadanía digital y la participación juvenil*. <http://hdl.handle.net/10609/147080>
- Asociación estatal de Educación Social (2007). *Documentos profesionalizadores*. <https://www.eduso.net/wp-content/uploads/2019/11/Documentos-profes-Sept-2007.pdf>
- Asociación galega de profesionais da xestión cultural (2020). *Descrición dos posibles postos de traballo nos departamentos de cultura na administración (local)*. <https://xestoresculturais.gal/arquivo/materiales/Descrici%C3%B3n-perfil-profesional-na-administraci%C3%B3n-local.pdf>
- Barberá, P. (2020). Internet y política: consecuencias políticas y sociales de la revolución digital. *Revista de las Cortes Generales*, 108, 223-243. <https://doi.org/10.33426/rcg/2020/108/1486>
- Blanco, I., Gomà, R. y Subirats, J. (2018). El nuevo municipalismo: derecho a la ciudad y comunes urbanos. *Gestión y análisis de políticas públicas*, 20, 14-28.
- Caride, J. A. (Coord.). (2021). *Proxecto Xerf@: Formación e profesionalización da acción cultural pública en Galicia*. Consellería de Cultura, Educación e Universidade. <https://www.xerfa.gal/proxecto>
- Cerrillo, A. (2022). La digitalización en los gobiernos locales intermedios y la contribución al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. *Cuadernos de Derecho Local*, 58, 30-63.
- Federación estatal de Asociaciones de gestores Culturales (2019). *Descripción del puesto de trabajo de la gestión cultural en España. Perfiles profesionales de los gestores culturales*. <https://feagc.com/wp-content/uploads/2019/12/dptgcfeagc-revision-noviembre-2019.pdf>
- Fesser, A. y Pineda, M. (2023). Los profesionales de la cultura apuestan por la colaboración en el encuentro PÚBLICA 23. *Revista PH*, 109, 15-17.
- Font, J. (2019). Políticas culturales locales: con la mirada puesta en el futuro. Periférica internacional. *Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, 20, 177-183.
- García, I. (2020). La cultura, su acción y su gestión, desde la educación social. *RES, Revista de Educación Social*, 31, 11-27.
- Heredia, D. (2019). Entrevista a Lluís Bonet. *Periférica: revista para el análisis de la cultura y el territorio*, 20, 37-45.
- Jeremic, R. (2021). Looking forward: tying the critical and the digital in pedagogical practice. *The Canadian Journal for the Study of Adult Education*, 33(2), 65-77. <https://cjsae.library.dal.ca/index.php/cjsae/article/view/5638/4611>
- Llanes, M., Salvador, Y., Aguilera, E. y Escalona, P. (2019). Hoja de ruta para avanzar hacia una administración pública moderna en Cuba. *Reflexiones*, 98(2), 95-112.
- Lorenzo, M. (2017). As políticas culturais en Galicia. *Grial: Revista Galega de Cultura*, 55(215), 61-73.

Mundet, G. y Mayans, G. (2008). Cultura local 2.0 TIC para a dinamización cultural local. En D. Romero, R. Gradaílle y P. Montero (Coords.), *Caderno temático 6. Acción cultural e actuais tecnoloxías* (pp. 63-103). Deputación Provincial da Coruña.

Ortega, C., González-Rueda, A. y Verdet, I. (2019). *Perfil del gestor cultural municipal*. Observatorio cultural del proyecto Atalaya.

Pose, H. (2006). *La cultura en las ciudades*. Graó.

Pose, H. (Coord.). (2007). *As necesidades e demandas formativas dos profesionais da acción cultural pública en Galicia*. Xunta de Galicia.

Pose, H. (2022). *12 reflexións breves para o debate sobre políticas culturais municipais*. Consello da Cultura Galega. Xornadas Políticas culturais municipais, 40 anos despois. <https://www.xerfa.gal/post/12-reflexi%C3%B3ns-breves-para-o-debate-sobre-pol%C3%ADticas-culturais-municipais>

Rajamäe, K. y Nikiforova, A. (2024). *Bridging the Gap: Unravelling Local Government Data Sharing Barriers in Estonia and Beyond*. <https://www.aimodels.fyi/papers/arxiv/bridging-gap-unravelling-local-government-data-sharing>

Rodrigo-Moriche, M.P., Goig, R.M., Martínez, I. y Freita, A. (2020). La competencia digital en los programas de formación de ocio y tiempo libre para jóvenes. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 35, 139-153.

Salvador, Y., Llanes, M. y Suárez, M.A. (2020). Transformación digital en la administración pública: ejes y factores esenciales. *Avances*, 22(4), <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/145/1451943011/index.html>

Torrijos, R., Rosado, M. J. y Lacasa, P. (2021). Las prácticas de digitalización implementadas en las empresas desde los departamentos de Recursos Humanos: análisis crítico del discurso. *Revista Prisma Social*, 32, 498–525. <https://revistaprismasocial.es/article/view/3993>

Trujillo, F. y Álvarez, D. (2021). Transformación digital de la administración pública: ¿qué competencias necesitan los empleados públicos?. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 27, 49-67. <https://doi.org/10.24965/gapp.i27.10923>

UNESCO (2022). Declaración. *Conferencia mundial de la UNESCO sobre las políticas culturales y el desarrollo sostenible (MONDIACULT 2022)*. https://www.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2022/10/6.MONDIACULT_ES_DRAFT%20FINAL%20DECLARATION.pdf

Úcar, X. (2012). *Acción comunitaria en la red*. Graó.