

# UN CAFFÈ CON... MACARENA CUENCA, UNIVERSITÀ DI DEUSTO E GIOVANNI PUGLISI, UNIVERSITÀ IULM

INTERVISTE A CURA DI LUDOVICA DE ANGELIS E GIULIA FIACCARINI



**Macarena Cuenca** ha conseguito un dottorato di ricerca in Leisure & Human Development. Insegna alla Deusto Business School ed è membro del gruppo di ricerca dell'Institute of Leisure Studies dell'Università di Bilbao (ES). La sua principale linea di ricerca è lo sviluppo del pubblico della cultura, argomento su cui ha preparato la sua tesi di dottorato. Docente in corsi post-laurea presso vari atenei, partecipa a numerosi progetti innovativi di ricerca, sia europei che nazionali. Pubblica regolarmente articoli su riviste accademiche.



**Giovanni Puglisi**, Rettore Emerito e Presidente dell'Università IULM di Milano, è direttore del Master in Management delle Risorse Artistiche e Culturali. È altresì Rettore dell'Università degli Studi Kore di Enna e Presidente Emerito della Fondazione Sicilia e della Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO. Dottore *honoris causa* in Filologia dell'Università di Salamanca, Vice Presidente Vicario dell'Istituto dell'Enciclopedia Italiana "Giovanni Treccani" e Presidente della Società Siciliana per la Storia Patria. Professore Emerito di Letterature Comparate nell'Università IULM di Milano, di cui è stato Rettore dal 2001 al 2015, è Socio dell'Istituto Lombardo - Accademia di Scienze e Lettere.

In questo numero della nostra rivista abbiamo voluto delineare una mappa delle competenze chiave per chi opera nel settore culturale e creativo, secondo diverse angolature. Dopo aver letto le idee e le esperienze di manager di centri culturali, ricercatori e consulenti d'impresa, concludiamo il confronto con un'intervista ai rappresentanti di due Università europee che offrono corsi per formare alle nuove professioni della cultura, l'Università spagnola di Deusto e la Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM di Milano.

**Qual è stato l'investimento che le vostre realtà accademiche hanno fatto sul processo di aggiornamento dei profili professionali per il settore culturale e creativo?**

**Macarena Cuenca:** Al processo di aggiornamento dei percorsi di studio offerti dall'Università di Deusto contribuiscono vari organi accademici trasversali. L'Unità di "Educational Innovation", così come quella di "Innovation and Entrepreneurship", lavorano in modo trasversale per allineare i nostri corsi alle trasformazioni del mercato del lavoro. Come "Instituto de estudios de

ocio" ("Leisure Studies") della Facoltà di Scienze Sociali e Umane, abbiamo investito in un processo di innovazione legato soprattutto ad alcuni progetti europei che ci sono stati fondamentali per l'aggiornamento delle competenze chiave di chi lavora in ambito culturale e creativo. A partire dal 2011 questi progetti ci hanno consentito di approfondire temi e pratiche che stavano diventando sempre più centrali nelle programmazioni e nei dibattiti di settore, come l'audience development, focus del progetto ADESTE, Audience DEVELOper. Skills and Training in Europe. Ma ci hanno

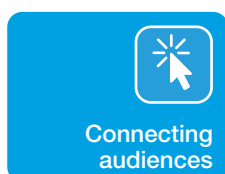


anche permesso di spingere la ricerca e la sperimentazione sul terreno delle competenze soft, testando metodologie non formali e per noi nuove, tra cui il mentoring, l'action learning e l'action research approach.

**Giovanni Puglisi:** La IULM guarda da tempo all'evoluzione delle nuove professionalità nei mercati contemporanei. Proprio in questi giorni stiamo progettando un nuovo corso di laurea triennale nella comunicazione dell'arte e del design, più precisamente "Media e industrie creative", perché riteniamo importante non soltanto preparare esperti che si occupino di design dal punto di vista tecnico o di marketing,

ma anche del fondamentale tema della comunicazione. Molte delle attività culturali oggi hanno una vita difficile perché vi operano comunicatori che, pur conoscendo tutte le technicalities, non hanno familiarità con i contenuti e con i concetti che devono comunicare. Quindi, l'Università IULM, che per vocazione trova nella comunicazione una delle sue principali aree di competenza, si è posta il problema di come creare dei professionisti che siano esperti di arte, media, design e mondo della cultura in senso esteso e, contemporaneamente, capaci di gestire i processi comunicativi

Alcuni dei progetti europei dell'Università di Deusto



legati alla cultura. È secondo questa prospettiva che guardiamo alle evoluzioni delle professionalità dei mercati contemporanei.

## Quali sono le discipline e le metodologie più interessanti che le vostre Università hanno recentemente inserito nelle attività curriculari per quanto riguarda l'ambito culturale e creativo?

**M.C.:** È stato grazie alle esperienze dei progetti transnazionali che abbiamo iniziato a confrontarci con altre università europee, centri di ricerca e organizzazioni culturali per sviluppare percorsi non formali attraverso cui rafforzare le competenze di chi vuole intraprendere una carriera nel mondo dell'arte e della cultura. Un confronto che ci ha fatto capire l'importanza dell'integrazione tra temi e contenuti disciplinari aggiornati da un lato, e lavoro sulle metodologie dell'offerta formativa rivolta ai manager e operatori culturali, incentrate sul trasferimento di abilità trasversali e soft, altrettanto cruciali dall'altro. I risultati, a oggi, sono piuttosto concreti: nella nostra sede di Madrid abbiamo da poco lanciato la prima edizione del nuovo corso post-graduate per "Experto en Estrategia de Públicos" (Esperto in Strategie per il Pubblico), nato nell'ambito del progetto CONNECT, Knowledge Alliance for Audience Development, che risponde alla sostanziale mancanza di corsi su questi temi in Spagna.

**G.P.:** Nel corso degli anni abbiamo visto quanto sia stato essenziale dialogare con i sistemi di riferimento del settore, musei, gallerie, spazi espositivi, etc. Riteniamo essenziale il contatto con il mercato del lavoro e da sempre siamo molto attenti e

continuiamo a dare segnali in questa direzione. Per lungo tempo la IULM ha avuto un accordo esclusivo con la Triennale di Milano per il nostro corso di laurea in Arti e Mercati, per cui gli studenti della magistrale completavano il secondo anno proprio in Triennale. Da circa un anno, abbiamo articolato in maniera più plurale questo tipo di canalizzazione professionalizzante e ci siamo aperti anche al Museo della Scienza e della Tecnica e ad altre realtà della città di Milano che hanno dimostrato la stessa vocazione a relazionarsi con il mondo della formazione per creare professionisti a misura per il mercato del lavoro. Lavoriamo in questa direzione, mettendo gli studenti a stretto contatto con i soggetti di riferimento del settore.

## Quali ritenete siano le competenze più importanti da trasferire agli studenti, in particolare a quanti intendono lavorare nel settore culturale e creativo?

**M.C.:** Il nostro impegno per offrire percorsi di crescita e sviluppo di competenze soft ci ha dimostrato che capacità di problem solving, doti di leadership, abilità di comunicazione, relazionali e di networking, nonché adattabilità e flessibilità, per citarne alcune, sono skill chiave non solo per chi opera in ambito creativo, ma in qualunque settore. In quello culturale, in particolare, un approccio all'apprendimento basato sul design thinking, come quello che stiamo sperimentando con il progetto ADESTE+, può rivelarsi fondamentale perché allena gli studenti all'esplorazione della realtà lavorativa concreta, identificando sfide e progetti di ricerca-azione a partire da casi reali. Si tratta, inoltre, di metodologie che stimolando la parte creativa, non convenzionale, dei partecipanti già a partire dalle dinamiche di aula,



aggiungono all'esperienza formativa un valore che può trasformarsi in vantaggio professionale. D'altro canto, si tratta di tecniche non formali a volte complesse nella loro implementazione, con format piuttosto specifici e difficili da adottare nel contesto di classi numerose come quelle degli under-graduate, ad esempio. Un altro punto su cui stiamo riflettendo è quello di continuare a investire sulle competenze soft anche sviluppando un'offerta didattica a distanza, fronte su cui l'Università di Deusto vorrebbe puntare. La complessità deriva dal fatto che nel digital learning viene a mancare la componente di co-presenza su cui si basano molte delle pratiche e degli esercizi di sviluppo delle capacità relazionali e delle competenze trasversali. Trovare delle efficaci alternative per stimolare anche a distanza gli studenti su questo tipo di crescita potrebbe essere uno dei terreni più importanti

su cui confrontarsi, anche a livello internazionale.

**G.P.:** Le competenze devono essere prima di tutto di tipo culturale di base: non è pensabile andare a lavorare nei mercati dell'arte e della cultura senza conoscere il patrimonio storico artistico e culturale italiano, oggi da coniugare anche con una serie di competenze nell'ambito paesaggistico e ambientale.

Occorrono poi competenze nell'ambito dell'organizzazione e della gestione di questi patrimoni, perché mentre un tempo era considerato sufficiente garantire la fruizione, adesso i musei, le gallerie e le grandi aree espositive sono delle importanti occasioni di formazione, di strutturazione di percorsi culturali, anche didattici, per i visitatori. Sono necessarie, quindi, delle competenze che consentano non solo una visualizzazione dell'immediato, ma anche la ricostruzione delle storie che i patrimoni conservano, una sorta di narratologia alle spalle del fatto espositivo. Bisogna saper essere narratori della propria storia culturale. Inoltre, sono indispensabili competenze di marketing, competenze nel mondo dei nuovi linguaggi della comunicazione e dei media.

Fondamentali le competenze soft, legate soprattutto alla capacità di relazionarsi nei sistemi complessi, perché oggi nessun museo, nessuna galleria, nessuna realtà è isolata, tutto è inserito in una rete e saper stare nella rete dei sistemi culturali è fondamentale, non solo per valorizzare i patrimoni dei quali ci occupiamo ma per sviluppare complessivamente un progetto culturale che, ad anelli concentrici, parta dal locale per arrivare al sistema-mondo. In questa direzione va l'introduzione da quest'anno accademico del modulo



“Professione cultura: competenze e abilità per nuovi manager culturali” nel Master in Management delle Risorse Artistiche e Culturali (MaRAC) di Roma, in cui si lavora sullo sviluppo di competenze trasversali e soft.

**Quanto l’analisi del mercato del lavoro o del mondo delle imprese influisce sulla progettazione dei vostri corsi e master? Cosa si potrebbe fare per allinearli di più e formare le persone per lavori effettivamente richiesti dal mercato?**

**M.C.:** Uno dei pilastri della ricerca che portiamo avanti all’Università di Deusto è quello di promuovere iniziative con un impatto sociale rilevante. Allineare la prospettiva accademica con la ricerca applicata, utilizzando i risultati delle nostre ricerche nell’ambito di realtà produttive, organizzazioni e aziende, rappresenta una delle nostre prerogative fondamentali. In questo senso, la partecipazione al

programma europeo Erasmus+ ci ha permesso di consolidare il focus sulla rilevanza sociale. Attraverso ADESTE e CONNECT, oltre agli scambi internazionali, abbiamo costruito una rete di organizzazioni culturali spagnole con cui manteniamo un dialogo costante, informandole e supportando il loro lavoro con i risultati delle nostre ricerche e del lavoro che continuiamo a fare con altre università e centri di ricerca internazionali.

**G.P.:** Oggi è il MUR stesso, il Ministero dell’Università e della Ricerca, a prevedere che, quando si presenta o si modifica un corso di studi, oltre alla proposta culturale, didattica e organizzativa avvenga una consultazione con le parti sociali, ovvero gli stakeholder di riferimento settoriali. L’obiettivo è disporre di informazioni che consentano di progettare e realizzare una proposta formativa coerente con le esigenze





Il corso per  
"Esperto in  
Strategie per  
il Pubblico"



Il Master MaRAC  
dell'Università  
IULM

della società e del mondo produttivo. Prima di mettere in campo risorse e progettualità, quindi, anche la IULM fa tutti i sondaggi e le verifiche del caso. Questo avviene sia per i corsi di laurea strutturati che si sviluppano a Milano, sia nell'esperienza del MaRAC di Roma, che proponiamo da 10 anni. Il mondo del lavoro entra direttamente nella nostra proposta: da un lato, coinvolgiamo docenti che arrivano dalle strutture di riferimento del settore; dall'altro, gli studenti compiono in queste stesse strutture esperienze professionali periodiche. I diplomati del master sono quindi subito in grado di entrare in sistemi di gestione dei beni culturali a 360 gradi, anche in realtà all'estero, America, Europa e anche in Oriente.

### **Quali sono le maggiori sfide per un'università o un dipartimento universitario nel cambiare e innovare la propria offerta curricolare?**

**M.C.:** In quanto università privata, le problematiche che a Deusto tendono a rallentare il processo di innovazione dell'offerta formativa hanno a che fare con la macchina burocratica che muove i processi decisionali. L'apparato organizzativo che ci caratterizza è esteso e complesso e tende a limitare la possibilità di allineare i corsi alla realtà del lavoro in tempo reale. Il punto è anche che spesso l'aggiornamento su temi e metodologie innovative deriva dalla nostra collaborazione con partner internazionali. Si tratta però di iniziative a cui possiamo partecipare direttamente solo in pochi, in genere solo due o tre colleghi dello staff universitario vengono assegnati a progetti transnazionali. La difficoltà, in questo senso, è riuscire a comunicare la validità delle nuove esperienze al resto delle persone con cui lavoriamo.

Non è semplice condividere il senso di quanto appreso e sperimentato nel corso di un progetto europeo, ad esempio, con colleghi che non erano presenti, tanto meno di tradurlo in una revisione dei nostri approcci e contenuti all'interno dell'offerta formativa.

**G.P.:** Per la IULM si tratta prima di tutto di sfide di natura economico-finanziaria. Le università si sostengono principalmente con le rette degli studenti e, limitatamente a quelle pubbliche, con le risorse che mette a disposizione lo Stato; risorse che se non sono in regressione sono stabili, di certo non in aumento. Talvolta a questo si aggiungono le iniziative di organizzazioni private, no-profit, fondazioni di origine bancaria o imprenditori che guardano alle università come ai luoghi dell'alta formazione per lo sviluppo anche delle loro imprese. Ad esempio, nel MaRAC, la Fondazione Roma investe risorse per borse di studio che vengono assegnate a studenti che altrimenti non avrebbero la possibilità di pagarsi un master e attraverso questo sistema è possibile per loro inserirsi nel mondo del lavoro. È chiaro che tutto questo sarebbe facilitato da un sistema paese in grado di aiutare e di sviluppare strategie in questa direzione, favorendo l'avanzamento dei percorsi di formazione sia di base che professionali per le giovani generazioni. Ma in questo momento storico lo sviluppo di processi culturali, formativi e di ricerca non pare sia una priorità per il nostro Paese. Seppure sappiamo tutti che essi sarebbero volano di sviluppo economico e sociale. /