

LIBRO BLANCO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN CULTURAL EN ESPAÑA (v4)

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.	4
	I.1. Objetivos.	5
	I.2. Definición.	5
	I.3. Comunicación.	5
II.	CONSIDERACIONES GENERALES.	6
	II.1. Patrimonio de la memoria.	6
	II.2. Presente fáctico de la cultura aquí y ahora.	8
	II.3. Patrimonio de la promesa.	12
III.	COMPETENCIAS	13
	III.1. Innovación, efectividad-eficiencia, ejemplaridad y transferibilidad	13
	III.2. Descripción del Puesto de Trabajo de FEAGC.	15
IV.	LA CALIDAD.	18
	IV.1. Valores éticos y estéticos.	18
	IV.2. Valores educativos.	19
	IV.3. Valores sociales.	20
	IV.4. Valores transculturales.	21
	IV.5. Valores económicos: sostenibilidad y empleo.	21
V.	CAJA DE HERRAMIENTAS.	23
	V.1. Ámbito teórico.	24
	V.2. Ámbito metodológico.	25
	V.3. Ámbito operativo.	26
	V.4. Ámbito normativo.	29
	V.5. Ámbito de intervención.	36
	V.6. Ámbito tecnológico.	36
VI.	LA PROPIEDAD INTELECTUAL.	37
	VI.1. Derechos morales.	37
	VI.2. Derechos de carácter patrimonial.	37
	VI.3. Normas para usos alternativos de la propiedad intelectual.	37
	VI.4. Gestión y custodia de datos personales.	38
VII.	ESPACIOS PARA LA CULTURA Y ÓRGANOS DE GOBIERNO.	39
	VII.1. Gestión de equipamientos y espacios para la cultura.	39
	VII.2. Contrato de gestión (contrato-programa).	39
	VII.3. Seguridad y mantenimiento de los equipamientos y equipos.	40
	VII.4. Órganos de gobierno: accesibilidad, participación y empoderamiento.	40

VIII.	POLÍTICAS CULTURALES.	43
	VIII.1. Participación.	43
	VIII.2. Memoria y evaluación de los proyectos culturales.	44
	VIII.3. Documentos de política cultural.	45
	VIII.4. Ayudas al tercer sector y la creatividad.	46
	VIII.5. Las interdependencias y la autonomía de la gestión cultural.	47
	VIII.6. Los procesos colaborativos de la gestión cultural.	47
	VIII.7. Gestión cultural e igualdad de género.	48
	VIII.8. Directorio de actividades y servicios culturales básico	48
IX.	RECURSOS HUMANOS.	50
X.	GESTIÓN ECONÓMICA DE LA CULTURA.	51
	X.1. Dimensión económica de los proyectos culturales.	51
	X.2. Mecenazgo.	52
	X.3. Patrocinio.	52
	X.4. Crowdfunding.	52
	X.5. Honorarios.	53
XI.	OBSERVATORIO DEL LIBRO BLANCO	54
	FUENTES CONSULTADAS	55

I. INTRODUCCIÓN

La cultura en su más amplio sentido y que tan bien consensuó Mondiacult en 1982 sigue en buenas manos, es decir, en las manos de la gente en su día a día, porque en ello –de manera *natural e intransferible*– nos va el ser humanos. Otra cosa es la presión ejercida por las grandes corporaciones transnacionales de la cultura y los medios de comunicación sobre las resistentes expresividades de la diversidad cultural. Estudios culturales, sociológicos, antropológicos y filosóficos dan cuenta de esta tensión globalización/diversidad en múltiples investigaciones y foros académicos.

La cultura artística también está en buenas manos, sigue en buenas manos, porque artistas y creadores no la han soltado nunca. Otra cosa es lo que se está haciendo con toda esa cultura artística mediante políticas culturales, estrategias empresariales y dinamizaciones asociativas y comunitarias.

La subsistencia a la que se siente abocado el sector es resultado, entre otras cosas, de la dinámica interna de unas administraciones públicas (AAPP en adelante), cuyas políticas han arrastrado a las empresas estrictamente culturales hacia prácticas notorias de “propaganda cultural”, haciendo uso y abuso de empresas comunicacionales que no ocultan sus objetivos ideológicos y abiertamente neoliberales.

En consecuencia, ¿podemos decir con solvencia que la gestión de la cultura está en buenas manos? Público, privado, tercer o cuarto sector, comunitarismo, mixtura en sus diversas combinaciones, ¿lo están haciendo bien? ¿Qué significa “hacerlo bien”? ¿Según quién o qué?

Clarificar qué debemos hacer y cómo debemos hacerlo es fundamental para mejorar la calidad del sector de la cultura. La primera Conferencia Estatal de la Cultura en 2010 y la segunda en 2015, organizadas por FEAGC y en las cuales participaron más de cincuenta organizaciones profesionales y empresariales, dieron como fruto un *Pacto por la Cultura* que debiera contribuir a la definición de las políticas culturales del país.

Encarar la consolidación y los avances necesarios del sector implica reforzar su forma de actuación, haciéndola más efectiva, eficiente, transparente y reconocible. Es el momento, entonces, de rubricar –con una visión dialéctica y flexible– un Libro Blanco de Buenas Prácticas de la Gestión Cultural, que sirva como una herramienta estratégica y operativa que posibilite el desarrollo responsable, fructífero y estable de políticas culturales, así como de dinámicas empresariales, asociativas y comunitarias.

El texto que se presenta ha bebido de diversas fuentes, de las cuales dos han sido fundamentales:

- Los documentos oficiales de FEAGC, laboriosamente consensuados a partir de textos que fueron elaborados en su origen por la Asociación Española de Gestores del Patrimonio Cultural (AEGPC), Asociación de Gestores Culturales de Andalucía (GECA) y Asociación de Gestores Culturales de Aragón (PROCURA).
- La *Guía de Buenas Prácticas de la Gestión Cultural de Cataluña* tan concienzudamente reflexionada y estructurada por la Asociación Profesional de Gestores Culturales de Cataluña (APGCC).

I.1. OBJETIVOS

El objetivo fundamental de este Libro Blanco (en adelante LB) es asentar las bases para que la profesión de la gestión cultural se haga con calidad verificable y evaluable, mientras que sus objetivos específicos son:

- a) Promover la responsabilidad efectiva por parte de las personas dedicadas a esta profesión de cara a tres instancias: artística-cultural, social e institucional.
- b) Dar herramientas útiles para poner en práctica la transversalidad a la que está abocado el ejercicio de esta profesión.
- c) Formalizar la profesión conforme a la compleja legislación relativa a la cultura.
- d) Comunicar a la sociedad el papel de la gestión cultural como elemento constituyente de su sistema cultural, social y político.
- e) Imbricar la acción de la gestión cultural profesional en los diferentes dispositivos institucionales que vienen a garantizar el bien común en nuestra sociedad.
- f) Establecer un paquete de servicios culturales definido y reconocible, así como procurar un protocolo de indicadores de calidad de la gestión cultural.

I.2. DEFINICIÓN

En el Código Deontológico de FEAGC, se lee respecto al gestor cultural: “Es un profesional que hace posible y viable en todos los aspectos un proyecto u organización cultural, que desarrolla y dinamiza los bienes culturales, artísticos y creativos dentro de una estrategia social, territorial o de mercado realizando una labor de mediador entre la creación y los bienes culturales, la participación, el consumo y el disfrute cultural”. Es oportuno en la actualidad incluir la *estrategia comunitaria*, así como la *estrategia de cuarto sector*, donde se están aplicando modalidades emergentes que van más allá de la mera expresión tradicional y de la aportación responsable a la sociedad, respectivamente.

I.3. COMUNICACIÓN

Como gestores culturales profesionales debemos animar a que responsables y directores de proyectos culturales públicos, privados, asociativos, comunitarios y del cuarto sector de España difundan este LB a los diferentes agentes que intervenga con capacidad ejecutiva y operativa en los procesos de su campo de trabajo.

II. CONSIDERACIONES GENERALES

Una guía de buenas prácticas para la gestión cultural implica la voluntad de esclarecer un sistema complejo de acciones (éticas, estéticas, estratégicas e instrumentales) útil para la profesión y el proyecto cultural, tanto en su ejercicio presente como en el futuro más inmediato. La gestión cultural, sin dejar de estar abocada como profesión a ejercer su condición de emergencia y atención a los cambios del entorno, se sabe ya también heredera de una historia donde la organización de la cultura es un hecho que acompaña la evolución del ser humano en su más pleno sentido. La gestión cultural en España hoy deviene de un pasado cercano que se ha de conocer.

Por ello, es conveniente reflexionar sobre un pasado que ha condicionado la situación del sector, un futuro que se viene encima con retos ineludibles, y un presente abocado a ofrecer propuestas concretas para su transformación positiva. Para Heidegger (42), el trinomio pasado, presente y futuro es sólo presente, de tal modo que el pasado es un presente recusado (lo ya-no-presente) y el futuro un presente retenido (lo aún-no-presente). En tal sentido, podemos decir que el sector de la cultura se hace presente desde su patrimonio de la memoria (lo ya-no-presente) que ha configurado y hecho posible una determinada evolución, y desde su patrimonio de la promesa (lo aún-no-presente) que se nos pone como horizonte ante un presente fáctico aquí y ahora.

II.1. PATRIMONIO DE LA MEMORIA

Aunque estudios como el de Xan Bouzada rastrean proyectos y programas de la II República para situar los orígenes de las políticas culturales en España tal y como hoy las conocemos (39-55), existe bastante consenso en explicar dichos orígenes en la recuperación de los ayuntamientos democráticos en 1979.

En el siglo pasado la administración local se aprestó a intervenir en la acción cultural en el marco de lo que hoy podríamos denominar *paradigmas clásicos*: democratización de la cultura (acceso de la ciudadanía a las artes) y democracia cultural (participación de la ciudadanía en la creatividad artística). Inspirados en el artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, sustentaron las políticas culturales puestas en marcha tras la Segunda Guerra Mundial, especialmente en Francia e Inglaterra, países que, junto con Alemania, frecuentemente nos han servido de modelo.

En virtud del artículo 44 de la Constitución Española y de otros artículos de los Estatutos de Autonomía, sucesivos Ministerios de Cultura, Consejerías de Cultura y Áreas provinciales y locales de Cultura, aprobaban presupuestos para implementar servicios descentralizados de difusión, fomento, ayuda, investigación y formación, sembrando por doquier talleres de dinamización sociocultural, casas de cultura, bibliotecas, museos, auditorios, teatros, espacios polivalentes, galerías, programaciones de artes escénicas y música, exposiciones de artes visuales, ciclos de cine, encuentros literarios, festivales, circuitos, contratación de agentes culturales para dirigir las Áreas de Cultura, convocatorias de ayudas a asociaciones culturales y al sector profesional y empresarial de la cultura, planes estratégicos, cursos específicos para creadores y técnicos, másteres generalistas y específicos, consejos sectoriales, etc.

El horizonte hacia el pasado de las políticas culturales y la gestión cultural se ha ido ampliando a la luz de dos consideraciones fundamentales:

1. Política cultural es un conjunto complejo e histórico que necesita una reconsideración de sus postulados establecidos en Occidente.
2. Gestión cultural es acción sincronizada de organización y creación de hechos artísticos y culturales que constituyen lo humano y las sociedades.

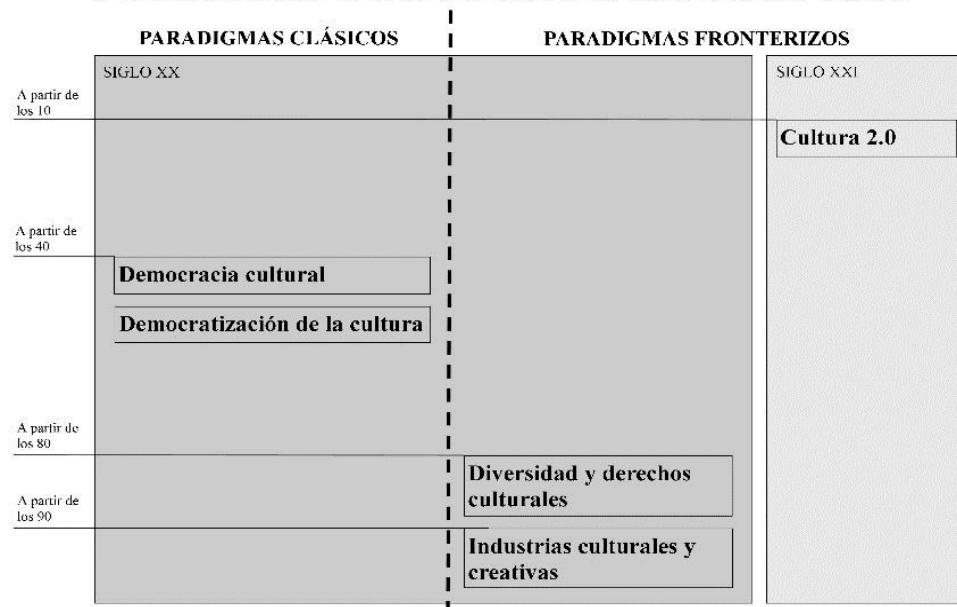
Las instituciones culturales y el sector en general han ido incorporando lo que podríamos denominar –de acuerdo con la filosofía del límite de Eugenio Trías– *paradigmas fronterizos* por su doble potencial para: uno, promover modelos híbridos y entrecruzamiento de orígenes y confines; y dos, gestionar los disensos sin que ello suponga la disolución de los mismos, sino y sobre todo su activación y puesta en valor.

En 1982, en Mondiacult –con 960 participantes y 126 Estados representados–, la UNESCO suscribió que la cultura abarcaba las artes, modos de vida, cosmovisiones, tradiciones y creencias. Se superaba así la concepción occidental que reducía la cultura a las artes de la antigüedad clásica y de la modernidad, y se daba entrada a nuevos paradigmas: la diversidad y los derechos culturales, excelentemente recogidos más tarde en la Agenda 21 de la Cultura, firmada en Barcelona en 2004 por más de 300 ciudades del mundo. Conceptos y herramientas básicas de la gestión cultural como análisis del territorio, centros de proximidad, fomento de las artes, dinamización, proyecto, programas, se complementaban con desarrollo local, cooperación, identidad, ciudadanía, participación, observatorios y sistema de indicadores, entre otros.

A fines de los 90 vino de Australia e Inglaterra (Rowan, 2010) un paradigma emergente: las industrias culturales y creativas, con un perfil de sector privado que, aun proviniendo del neoliberalismo, ha removido los cimientos de la gestión cultural en relación a sus prácticas (más innovadoras a la hora de comunicar y organizar mediante las nuevas tecnologías y artes emergentes) y a su conceptualización (la diversidad cultural gracias, entre otras cosas, a la infrecuente tendencia a la deslocalización por parte de las grandes empresas culturales). Cifras de PIB y VAB inundaban los textos, medidas y programas de apoyo a las industrias culturales en España.

Cambios socioeconómicos y tecnológicos del siglo XXI consolidaron otro paradigma más: la cultura 2.0. El territorio, sometido a los límites espacio-temporales, deviene en una suerte de *trans-territorialidad* (entre territorios físicos y virtuales, y entre territorios virtuales). La creatividad puede ser masivamente administrada por la persona que la produce, edita, consume y hace consumir, haciendo estallar las costuras del marketing, la producción, la distribución y la exhibición tal y como se habían entendido tradicionalmente. La globalización de los medios de comunicación ha juntado todos estos paradigmas –clásicos y fronterizos– y están en interacción cotidianamente.

POLÍTICAS Y SECTOR DE LA CULTURA



En España la última crisis ha sacado de quicio programas y proyectos culturales que obedecían a uno u otro paradigma. Su impacto en las instituciones, en el sector y en la ciudadanía todavía no ha producido una respuesta comprensible, fiable y evaluable. Sin embargo, por causa de ese ancestral arte de hacer de la necesidad virtud, sí se ha logrado convertir la cultura en un fabuloso laboratorio donde el ensayo y el error –que no han perdido fuelle ni capacidad para asombrar– están dando resultados concretos sobre los que se configurarán nuevas políticas culturales aún por definir.

II.2. PRESENTE FÁCTICO AQUÍ Y AHORA

Repasemos los últimos datos en España. El *Anuario de Estadísticas Culturales 2016*, presentado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, celebra 3.200 empleos más que en 2014. El desglose revela que tal aumento se debe a las altas de trabajadores no asalariados, mientras que se ha reducido las altas de lo que perciben sueldo. También las empresas culturales han crecido en número, especialmente gracias a aquellas sin asalariados. Los presupuestos estatales para cultura descendieron en 2015. De los presupuestos autonómicos se tiene como última referencia 2014 y descendieron un año más desde 2008. De los presupuestos municipales la última referencia es de 2012 y también supuso un descenso más que notable. El gasto de cada persona en nuestro país ha aumentado un 0,3% respecto a 2014; lo bueno de ello es que no subía desde 2007, y lo malo es que la cantidad de 2007 no es superada por la de 2012. Del PIB se tiene la cifra de 2014: un 3,2%. Si vamos al *Estudio sociolaboral del colectivo de actores y bailarines en España* en 2016, el panorama se clarifica aún más: demolición de una forma de entender el apoyo a la cultura artística desde los años 80.

Se ha señalado a varios culpables de esta crisis: subida del IVA al 21%, escasez de presupuestos públicos y obsoletas políticas públicas. Estos factores, que podrían aplicarse a casi todos los sectores de la sociedad, han condicionado la forma en que se está viviendo la crisis en el sector de la cultura. Hay quien se ha atrevido a sugerir otras causas: poca profesionalización en la gestión, intrusismo partidista, precaria formación para la internacionalización de los servicios y productos, inercias en la administración pública y en las empresas, pésima adaptación a los cambios producidos por la cultura digital, etc. También esto es cierto e igualmente puede aplicarse a muchos otros sectores de la sociedad. ¿Y si hay algo más aún? Por ejemplo, la notoria incapacidad del sector para, desde la unidad, vertebrarse en pos de una actitud común ante todo esto que nos pasa. Dejar a un lado el “qué hay de lo mío” para anteponer el “qué hay de lo nuestro” en el movimiento asociativo profesional y empresarial.

A día de hoy, la gestión cultural de las artes todavía se nutre principalmente de las artes escénicas, el cine y la música. En octubre pasado se publicaron los datos del *Anuario SGAE 2016*. Es ilustrativo el espíritu de los textos que prologan cada campo que la SGAE examina y la perseverancia de cifras a la baja.

“Tanto talento” de Concha Barrigós para las artes escénicas que se batan entre una expansiva capacitación de excelencia y mercado menguante.

Datos globales en artes escénicas 2010-2015

Indicadores globales	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Recintos en los que se han celebrado representaciones escénicas	6.413	5.153	4.112	4.201	4.486	4.396
Representaciones escénicas	67.635	61.168	54.780	52.197	50.980	49.948
Espectadores	16.860.083	14.862.697	13.406.189	12.852.809	13.687.477	13.571.837
Recaudación	252.748.619	226.887.828	208.021.897	200.772.375	211.521.267	221.125.117

Fuente: SGAE

“El cine en España: repunte en falso. Exterminio de la *biodiversidad*” de José Luis Losa para una industria que padece de manera inmisericorde los efectos de la globalización del pensamiento único y su *cine único*.

	Nº Pantallas	Nº Películas	Espectadores (Entradas) (Miles)	Frecuencia de Asistencia per cápita	Gasto Medio por Espectador (€)	Recaudación (€)
2008	4.169	1.739	107.940	2,34	5,78	624.256.264
2009	4.097	1.581	110.668	2,37	6,13	678.344.919
2010	4.073	1.621	101.059	2,15	6,54	661.152.585
2011	4.028	1.597	98.201	2,09	6,5	638.315.017
2012	3.990	1.537	98.201	2,09	6,5	612.290.600
2013	3.877	1.641	76.773	1,63	6,5	498.771.528
2014	3.719	1.737	88.145	1,88	5,91	520.633.671
2015	3.587	2.040	95.044	2,04	6,01	570.739.592

Fuente: SGAE

“La máquina espera, echando vapor...” de Jorge de Persia con relación a la música clásica en vivo, coincide en gran medida con la realidad de las artes escénicas, y aporta –gracias a la universalidad del lenguaje musical– un enfoque más europeísta.

Evolución de grandes indicadores de música clásica en vivo 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Recintos	3.538	4.215	2.859	2.760	2.341	3.190
Conciertos	16.222	15.398	15.017	14.522	14.400	14.636
- Con entrada de pago	5.357	4.980	4.906	4.742	4.628	4.894
- Con entrada gratuita	10.865	10.418	10.111	9.780	9.772	9.742
Asistentes a conciertos de pago	5.167.223	4.843.211	4.733.138	4.537.804	4.399.605	4.532.354
Asistentes a conciertos gratuitos	2.779.443	2.609.607	2.578.821	2.477.613	2.402.604	2.551.538
Asistentes a conciertos	2.387.280	2.233.604	2.154.317	2.060.191	1.997.001	1.980.816
Gratuitos	41.413.160	39.073.711	38.304.713	37.479.573	36.027.536	38.001.213

Fuente: SGAE

“Microeconomías del pop” de Jesús Morillo para la música popular en vivo, reflejando el declive de las grandes industrias y la mejor, aunque precaria, adaptación de las microempresas y microproducciones al entorno digital contemporáneo.

Evolución de grandes indicadores de música en vivo 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Conciertos (2)	126.907	121.722	116.446	103.208	94.589	90.212
Espectadores (1)	30.134.683	27.056.752	26.063.335	22.839.999	22.532.239	21.749.198
Espectadores (2)	28.821.238	25.479.621	24.382.023	21.334.386	20.362.284	19.372.479
Recaudación en ruos (1)	189.748.757	173.254.156	171.915.318	148.473.143	168.341.721	186.852.567
Recaudación en ruos (2)	153.046.655	142.382.762	135.713.755	114.777.938	118.556.481	112.982.444

Fuente: SGAE

(2) Se incluyen los conciertos integrados en los macroconciertos y grandes festivales en todos los datos, salvo en el número de conciertos.

(1) No se incluyen los conciertos integrados en los macroconciertos y grandes festivales en todos los datos.

Más enfocado a las artes visuales, en un estudio recién publicado de Marta Pérez e Isidro López-Aparicio sobre la actividad económica de artistas en España se destaca que el 80% de las personas encuestadas no lleva cinco años cotizando en seguridad social, el 50% percibe ingresos por debajo del salario mínimo interprofesional, sólo el 15% vive exclusivamente del arte trabajando con galerías y un mercado estable, un 42% no se relaciona con las galerías, concluyendo los autores que, además de artistas son, al final, los mayores mecenas del arte en España (2007).

Año tras año, los mismos demonios reaparecen para decir: la cosa va mal, porque todo, o casi todo, no cesa de caer:

- Gestores culturales públicos emboscados por una multitud de *asesores* o *paracaidistas* que hacen de *gestores culturales* sin código deontológico alguno y sin experiencia ni conocimiento técnico de ninguna clase.
- Empresas que le dicen a otras “te pago la mitad de lo que te debo y me firmas un papel que diga que ya no te debo nada o me llevas a los tribunales”.
- Instituciones que conceden ayudas con fondos europeos y que abruman con burocracia interminable, arruinando a las empresas o disuadiendo a las pequeñas administraciones locales para que no emprendan proyectos de envergadura.
- AAPP que no reconocen a las empresas trabajos que les fueron encargados por medio de cargos políticos cesados.
- Entidades bancarias que presionan hasta que ya ven que la cuerda va a quebrarse y proponen “facilidades de pago”.
- Promotores y agencias culturales que tardan más de un año en liberar un pago.
- Impuestos de pago inmediato, pero que cuando toca cobrar se convierte en un bombardeo de peticiones de documentación y te hacen esperar más de seis meses para el ingreso, etc.
- Gobiernos que apartan la cultura del IVA reducido.
- Empresas que, bajo fórmula jurídica de asociación, hacen competencia desleal a las empresas, y generan desconfianza hacia el tejido asociativo.
- Asociaciones abocadas al intrusismo profesional para la mínima subsistencia de sus miembros con la connivencia de las administraciones.
- Administraciones públicas que año tras años piden lo mismo dando menos empujando al precipicio de la autoexplotación.

La gestión cultural en España se mueve sobre placas tectónicas en choque y en confluencia. La pluralidad de territorios, de instituciones y de sectores complica la posibilidad de establecer categorías que sirvan para caracterizar una gestión cultural donde ésta se pueda reconocer desde una única mirada estatal: gestión cultural rural, urbana, pública, privada, de tercer sector, de cuarto sector, mixta, generalista, específica (museos, patrimonio, artes escénicas, música, literatura, artes visuales, audiovisual y cine, artes emergentes, artesanía, etc.), comunitaria, de pequeña y mediana ciudad, de una gran urbe, de ámbito estatal o autonómico o local, transversal (con educación, salud, inclusión social, género, juventud, ciencia, comunicación, turismo...), etc., son realidades operativas y conceptuales que sesgan cualquier tentativa de generalización.

Por ello, es necesario que la redacción del LB incorpore una revisión orgánica y sistemática de: uno, un pasado que no cesa de acumular experiencias y teorías que (re-/de-)construyen la profesión; dos, un presente que adviene consolidando y reformulando las prácticas; y tres, un futuro cuyo horizonte está cada vez más apegado a la mirada-práctica factual.

II.3. PATRIMONIO DE LA PROMESA

El futuro de la gestión cultural se está cocinando en cocinas de todo tipo. A la gestión cultural clásica –condicionada por la ilusoria certidumbre de a más accesibilidad y más participación, mayor cultura– se ha incorporado una gestión cultural fronteriza que ha devenido de la incertidumbre de a más culturas y proyectos, mayor transversalidad crítica y creativa.

A las industrias culturales clásicas –constreñidas a las sociedades de masas y a la reproductibilidad mecánica y en serie de objetos, como las definió críticamente la Escuela de Frankfurt– le han salido rivales y a veces socios en unas industrias culturales fronterizas, anteriores y posteriores, que han surgido a la luz de una conceptualización forzada por las necesidades de una sociedad occidental post-industrial y la prevalencia del binomio creatividad/innovación sobre el de artes/cultura.

Al gestor cultural clásico –portador *público* de proyectos, programas, planes para intervenir en un territorio, y *privado*, depositario de una tradición comercial en los espectáculos, artes visuales y música (el “empresario”, como ya lo fueron Shakespeare o Marlowe)– le ha sacado sorpresivamente de la carrera el gestor cultural fronterizo, que es una suerte de agente, individual y comunitario, intersectorial (público, privado, tercer sector, cuarto sector, mixto), transversalizado por todos los campos potenciales y activos de la creatividad, mediador para la imprevisibilidad de las tendencias culturales en artes, economía, metodología, comunicación y estética.

La “soberanía de los expertos en el tema” está socavada de tal manera que un día sí y otro también algo acontece que asombra, cuestiona, modifica o directamente pulveriza cualquier receta de política o gestión cultural. Y no es ningún drama, sino un aliciente que, si bien puede perturbar y conmocionar, también nos aboca positivamente a dinámicas de despliegue hacia la otredad de lo que adviene. La condición fronteriza de la nueva gestión cultural es más una actitud que una plantilla o molde.

III. COMPETENCIAS

Como gestores culturales, la acción-reflexión de nuestra tarea se centra en administrar con eficacia y eficiencia conocimientos y recursos humanos, materiales, tecnológicos y comunicacionales, con el fin de obtener unos resultados previstos mediante la planificación y evaluables mediante sistemas de indicadores fiables, en dirección a la participación, formación, progreso y disfrute de los usuarios, así como a la difusión de las artes y la cultura, con especial atención a artistas y creadores de nuestro tiempo.

III.1. INNOVACIÓN, EFICACIA-EFICIENCIA, EJEMPLARIDAD Y TRANSFERIBILIDAD.

Canut Ledo (2014) apunta a la *innovación* (creatividad para problemas compartidos), la *efectividad-eficiencia* (el éxito en procesos y resultados), la *ejemplaridad* (acción modélica primera para imitar y capacitar) y la *transferibilidad* (adaptable y aplicable a otros proyectos y contextos) como requisitos conceptuales y operativos con los que encaminar los pasos de la profesión hacia la calidad en los planos ético, estético, sociopolítico, económico, o la combinación de algunos o todos. Sobre la base de estos requisitos se plantean las siguientes competencias que hemos de compartir como gestores culturales.

A. Innovación.

Las competencias profesionales para la innovación y la creatividad marcan los procesos culturales en la actualidad, imprimiéndole no sólo un valor añadido de originalidad al proyecto y a la entidad para la que trabaja, sino y sobre todo un elemento de estímulo para la forma de trabajar en equipos y con una actualización permanente de las herramientas.

B. Eficacia-eficiencia.

Apelando al constante empirismo que acompaña a nuestra profesión, en algunas instancias y momentos se ha hecho elogio del error como una especie de mal necesario para aprender y extraer conclusiones satisfactorias, pero lo cierto es que nuestra tarea debe dirigirse al éxito en los objetivos proyectados, así como en las fases del proceso. Este éxito tiene una doble naturaleza: el logro como tal de lo que se pretende y el uso razonable de los recursos para conseguir dicho logro. Se atribuye al sector privado la consecución como sea de los objetivos, aunque en todos los sectores –también el público, tercer sector, cuarto sector, comunitario, mixto– ha calado el afán de éxito en los objetivos. Este LB ha de reconocer la importancia crucial de las formas, usos y metodologías no sólo conforme a ley –como es de obligado cumplimiento– sino también conforme a principios éticos y estéticos que pongan por encima de todo el bien común y la sostenibilidad de los proyectos, organizaciones y servicios.

La aceptación del conocimiento transversal y de procedimientos colaborativos interdisciplinarios es condición para una buena práctica efectiva y eficiente.

C. Ejemplaridad.

Ante la hibridación de los paradigmas de la política cultural –democratización de la cultura, democracia cultural, diversidad y derechos culturales, industrias culturales y creativas, y cultura 2.0– es fundamental la implantación de modelos que sirvan de guía para el conjunto del sector. En este sentido, se hace indispensable elaborar un mapa de buenas prácticas, así como actualizar los criterios aplicables en los procesos y proyectos culturales y elevar los niveles de exigencia al profesional de la gestión cultural.

Viene a colación de nuevo el Código Deontológico de FEAGC y su epílogo donde se resume las cualidades que deben caracterizar a este profesional:

I Formación.

La Gestión Cultural se transforma constantemente, se requiere formación Inicial y continua para ser gestor cultural.

II Planificación.

La Gestión Cultural se ejerce pensando, proyectando y, sobre todo, planificando.

III Organización.

La Gestión Cultural es un arduo trabajo de grandes metas y escasos recursos en un tiempo limitado, que debes de resolver con creatividad, eficacia, eficiencia y prospectiva.

IV Comunicación.

Dialoga cuando informes o publicites. Escucha y contesta siempre a creadores, a tu equipo, a tus colegas, a otros agentes socioculturales y, sobre todo, al usuario. La Gestión de la Cultura es Comunicación e Intermediación entre Personas que producen Ideas, Bienes y Servicios.

V Cooperación.

En la práctica del hecho cultural intervienen diferentes agentes, siendo una realidad interdisciplinar, por tanto, el gestor cultural deberá mantener una actitud cooperante con todas las disciplinas que intervienen en el proceso cultural.

VI Tolerancia.

La verdad y el gusto en Cultura es un caleidoscopio que requiere una mentalidad abierta y flexible aceptando y ponderando los diferentes criterios culturales.

VII Diligencia.

Asumir de forma correcta las responsabilidades y competencias propias de la profesión nos hace diligentes y en consecuencia, contribuimos a la dignificación social de la profesión.

D. Transferibilidad.

El corpus de publicaciones e investigaciones sobre política cultural y gestión cultural no para de crecer. Sin embargo, se aprecia la necesidad de difundir más manuales que aborden experiencias de casos concretos, sometiéndolos al análisis crítico y científico que permite tanto la existencia de teorías sobre gestión cultural como la abundante bibliografía de estudios culturales y otros campos y ciencias sociales que tenemos a disposición.

Es frecuente la proliferación de formatos y proyectos concretos de éxito. Se emula lo que podríamos llamar la *retórica operativa*, y se descuida los criterios, la conformidad a requisitos de eficiencia y efectividad, la voluntad de innovación y constante aprendizaje. Es un claro fenómeno de inferencia abusiva. Este LB entiende que la propiedad de adaptabilidad y de aplicabilidad de los proyectos de éxito exige que estén correctamente evaluados y discutidos en su proceso y sus resultados, de manera que su realización en otros territorios, instituciones, empresas, vida comunitaria, etc., redunde en un desarrollo auténtico y sostenible.

III.2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO (DPT) DE FEAGC

FEAGC elaboró la *Descripción del Puesto de Trabajo (DPT) de la Gestión Cultural*, catalogando una serie de competencias en virtud de su adscripción a los grupos laborales homologados:

A. Técnico superior en gestión cultural:

- Diseñar y dirigir las políticas culturales: Alta dirección con responsabilidades en el diseño y elaboración de políticas y estrategias culturales. Diseñar las planificaciones estratégicas correspondientes a la infraestructura y/o espacio cultural bajo su dependencia y responsabilidad.
- Gestionar el presupuesto asignado para la realización de la planificación estratégica y posterior intervención cultural a través del adecuado proyecto de aplicación.
- Dirigir el equipo humano de profesionales que se le asigne para la consecución y obtención de los objetivos previamente definidos.
- Comunicar e informar a los máximos responsables de la institución o empresa sobre las necesidades materiales y humanas para el adecuado desarrollo de sus cometidos y responsabilidades.
- Diagnosticar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la infraestructura o espacio que dirige
- Analizar e interpretar las evaluaciones para la mejora del funcionamiento de la infraestructura o espacio cultural a su cargo, así como de las políticas o estrategias empresariales culturales aplicadas en el territorio donde opera, adoptando las decisiones y medidas oportunas de cara a la consecución de dichas mejoras.
- Aplicar el uso de las nuevas tecnologías y de los conocimientos y herramientas científico-metodológicas. (TIC –Tecnologías de la información y de la comunicación.).

- Integrar en calidad de miembro técnico, con voz y voto, los equipos redactores de los Planes Generales de Ordenación Urbana (P.G.O.U) de los territorios en que opera con la responsabilidad del diseño de equipamientos culturales en la trama urbanística global de las ciudades, así como señalar las directrices en la ejecución de la cartografía cultural de las mismas, estableciendo las diagnósis y diseño de las fichas técnicas previas exigibles, sobre todo en construcciones o edificios en desuso o ruinas, susceptibles de ser rehabilitados y recuperados como equipamientos, espacios y/o infraestructuras culturales, tanto en la trama urbana, como en su cinturón metropolitano.
- Integrar en calidad de miembro técnico con voz y voto los equipos de profesionales de los denominados “observatorios culturales”, “consejos geográfico-territoriales de cultura”, “foros culturales”, “planes estratégicos para la Cultura” en Comunidades Autónomas del Estado, “planes estratégicos provinciales de cultura”.

B. Técnico medio en servicios culturales:

- Proponer las planificaciones de acción para la infraestructura o espacio cultural que se le haya asignado.
- Aplicar el presupuesto asignado para la realización de los objetivos planificados.
- Preparar y controlar las ayudas y subvenciones, así como de procurar su correcta y adecuada inversión.
- Elaborar las diferentes propuestas culturales surgidas de las necesidades detectadas en el territorio de actuación, y resolver las peticiones de los usuarios en referencia obligada a las necesidades culturales de la demarcación geográfica de competencia.
- Proponer cambios en el desarrollo de las planificaciones de los proyectos y programas de intervención cultural de su responsabilidad.
- Programar a corto, medio y largo plazo actividades culturales.
- Velar por el correcto funcionamiento de la infraestructura o espacio cultural que le hubieren asignado, según las políticas culturales del territorio. Supervisar el equipo humano de profesionales a su cargo de cara a llevar a buen término la realización de los objetivos previstos con antelación.
- Analizar los recursos de diversa índole, tangibles e intangibles, que propicia el entorno territorial y social, valorando las posibilidades de su aplicación para el desarrollo de proyectos culturales relevantes.
- Conocer e identificar por medio de una actitud críticamente constructiva, las instituciones relevantes, contextos característicos y campos de acción en el ámbito de la Cultura.

C. Técnico auxiliar de servicios culturales:

- Organizar, dinamizar y evaluar acciones de animación cultural, supeditándose a las supervisiones e indicaciones de los Técnicos Medios de Cultura o Técnicos Superiores de Cultura. Participa en la puesta en marcha de las acciones, tareas y trabajos concretos que le fueren asignados por estos superiores mencionados. Cooperar en el desarrollo de las planificaciones y de las programaciones culturales.
- Aplicar los presupuestos económicos asignados para realizar las diversas actividades culturales, previamente planificadas desde sus proyectos
- Comunicar las acciones laborales concretas a realizar, planificadas y previstas por medio de las pertinentes “Fichas de cometidos, servicios y trabajos” con suficiente antelación, a través de los correspondientes cronogramas, a todos y cada uno de los colaboradores del equipo humano a su cargo
- Informar a los Técnicos Superiores de Cultura, adscritos a su Área o Departamento de la realidad del territorio en que opera, así como del índice de participación ciudadana en los mismos.
- Contactar permanentemente con el sistema asociativo, así como con el voluntariado cultural del territorio donde tenga lugar el desarrollo de las actividades culturales. Recopilar información que, permita evaluar las intervenciones que en política cultural se hayan desarrollado en cuanto a planificación de proyectos y su posterior programación. Mantener iniciativas y propuestas culturales conjuntas por medio del correspondiente establecimiento de una red inter-asociativa mancomunada.
- Cooperar en el incremento de la participación de la población en las actividades culturales, realizando una labor determinante en calidad de agente de intermediación socio-cultural entre la demanda de la ciudadanía y la oferta cultural propuesta por los servicios públicos de la demarcación geográfico-territorial de dependencia.

D. Auxiliar de cultura:

- Realizar tareas y funciones auxiliares administrativas en el sector cultural y en los espacios e infraestructuras culturales que les fueren asignados.
- Informar a los usuarios y público en general de centros culturales, centros cívicos, de proximidad, de interpretación, archivos, auditorios, bibliotecas, museos, teatros, conjuntos monumentales, ...
- Colaborar con los Técnicos Superiores, Medios y Técnicos Auxiliares en la preparación de las actividades culturales desarrolladas en el ámbito de la Administración Pública o empresa.

IV. LA CALIDAD

La cultura como derecho para hacer un mundo mejor y como recurso para hacer sostenible una economía que dé trabajo y desarrollo territorial, sólo será posible si a las manos de los poderes públicos y del sector se suman las manos de la ciudadanía. Manos para labrar una tierra (que es también *nube*) de frontera común, donde lo fronterizo sea condición de sus habitantes que son creadores y gestores co-inspiradores que no olvidan que su ser y su hacer están emplazados –como no puede ser de otra manera– en una *radicalidad humana*.

La vida cultural de un territorio es un asunto demasiado delicado como para hacerlo de cualquier manera, o someter la acción cultural a la dinámica ensayo-error. Es urgente que nuestro LB de Buenas Prácticas en Gestión Cultural rubrique la voluntad compartida de todo el sector a la hora de ofrecer con calidad y dignidad los servicios culturales objeto de nuestra profesión y para ello no basta describir y recomendar, sino también señalar, criticar y proponer.

IV.1. VALORES ÉTICOS Y ESTÉTICOS.

En el Código Deontológico de FEAGC se lee: “El Gestor Cultural, en palabras de Eduard Delgado, utiliza los *“métodos y herramientas que tienden a armonizar y equilibrar las exigencias de los proyectos culturales creativos con las exigencias del territorio”*, pero sin olvidar las relaciones locales y globales a la hora de actuar y pensar, cuando organizamos proyectos artísticos”. Es decir, hay un compromiso ético y estético ineludible y exigible en el ejercicio de nuestra profesión.

Nos hemos estado preguntando durante años qué hay de profesionalidad en la gestión cultural. La pregunta ahora es qué hay de gestión cultural en la profesionalidad, teniendo en cuenta que se está vislumbrando una inversión de base ideológica que jerarquiza la *gestión* de lo cultural – la cultura, por su valor de mercado, es un ente cosificado que se instrumentaliza en procesos de una gestión no necesariamente cultural– por encima de la gestión *cultural*, donde la cultura, por su valor humano, es causa y fin de los procesos de gestión.

La gestión cultural clásica, inspirada en los paradigmas clásicos de la cultura y las artes y –por contraste– definida en un marco de referencialidad masiva en las industrias culturales clásicas, dio un gestor cultural también ya clásico, que ha llegado exhausto a la meta de una etapa que gozó de gran reputación durante la segunda mitad del siglo XX. La *gestión cultural fronteriza*, surgida a la luz y a las sombras de los paradigmas fronterizos y en confluencia con las industrias culturales fronterizas, ha dado y sigue dando un perfil de profesional que transita entre identidades de todo tipo, entre emergencias de vanguardia y prácticas comunitaristas, entre sectores de diferente naturaleza creativa e industrial, entre modalidades de territorios digitales y analógicos, en plena forma para un diálogo diferenciado y diferenciante que valide la gestión del disenso no como instrumento sino como horizonte de humanidad, a la vez que –desde una base ideológica de la resistencia para otro mundo posible y alternativo al neoliberal– identifique y denuncie la “*gestión de lo cultural*”.

IV.2. VALORES EDUCATIVOS

En el *Pacto por la Cultura*, promovido por FEAGC en 2010 y que fue rubricado por más de 60 asociaciones profesionales y empresariales de la cultura en España, se lee en el punto 8: “Incremento de los contenidos culturales en todos los niveles del sistema educativo para dotar a las nuevas generaciones de los valores democráticos y las capacidades creativas que les serán necesarias para ser ciudadanos críticos, responsables y solidarios”. Hay países que ya incorporan algunas enseñanzas artísticas en los planes de estudio de las escuelas. La cultura como elemento constituyente de lo humano requiere una visión más transversal y plena. Las artes han definido la cultura occidental. En la cultura humana las artes son un capítulo crucial. La gestión cultural, es decir, el dispositivo –complejo y dinámico– que define la manera de organizar la cultura, interpela a las artes y diferentes expresividades e instituciones culturales de la modernidad, pero también a otras expresividades, formas de vida y cosmovisiones que forman parte de la especie humana.

Imbricar la gestión cultural en el sistema educativo implica dotar al alumnado –y al profesorado– de teorías, técnicas y recursos para abordar –superar el borde (o frontera), subirse a bordo (del-lo otro)– aquello que nos constituye desde el tránsito entre identidades y culturas, (re-de-trans-)construyendo lo que somos a lo largo de la vida.

En este sentido, la gestión cultural debe ser una herramienta fundamental en la enseñanza pública, tanto en la fase de primaria y como de secundaria. Por lo tanto, como gestores culturales, tenemos ante nosotros una obligación con la formación cívica desde la infancia, de tal modo que los poderes públicos han de promover y regular una educación para la (auto)gestión cultural desde los saberes teóricos y técnicos de nuestra profesión.

Asimismo, como gestores culturales profesionales hemos de estar atentos a cómo se originan, procesan y realizan, los programas educativos que difundan las artes y el conocimiento de expresividades culturales y creativas.

Es importante contar con un elemento significativo que se da de manera inevitable en el sistema educativo: aquello que se aprende incumbe al desarrollo ciudadano como creador, espectador y gestor. Por ello, conocer las realidades del sistema educativo es una premisa para analizar y conocer el territorio en el que operamos como gestores culturales, no sólo para atender con rigor a las demandas, sino también para producir cambios que redunden en el progreso crítico, ético y estético de la ciudadanía.

IV.3. VALORES SOCIALES

Nociones como *inclusión* e *integración* suelen llevar consigo paradigmáticas connotaciones excluyentes o coercitivas. El término “inclusión” viene del latín “claudere” (cerrar). Prefijarle “in” es decir *de puertas adentro* (dejar dentro), mientras que “ex” es decir *de puerta afuera* (dejar fuera). No parece un binomio muy apropiado. El *afuera* ha hecho evolucionar con frecuencia a la humanidad, al arte y la cultura. La integración es contar con cada cosa como una pieza del total. Tampoco parece muy estimulante el afán de totalización, por muy generoso que pudiera ser. A menudo lo marginal se ha (ex-)puesto como parte de un complejo que se expresa dialécticamente como un verdadero motor de cambio positivo.

Por otro lado, *cohesión* y *participación* de principio aceptan las realidades del dentro y del afuera, de lo integrado y lo marginal, como dinámicas que pueden generar una terceridad: la posibilidad en disenso de una cultura diversa y eminentemente crítica.

La gestión cultural profesional se debe a una mediación entre las posibilidades, echando mano de la innovación, la eficacia-eficiencia, ejemplaridad y transferibilidad facilitando:

- La combinación de los diferentes paradigmas clásicos y fronterizos.
- El tránsito entre identidades y culturas como emplazamiento avanzado de la multiculturalidad y la interculturalidad, a partir del cual alcanzar la *transculturalidad*, es decir en síntesis, la puesta en valor y en práctica de nuestra fronteridad identitaria abierta a las posibilidades creativas en el plano individual y comunitario.

Este apartado no estaría completo sin tener en cuenta la Accesibilidad Universal y Diversidad. El *Decálogo de la Gestión Cultural y la Accesibilidad Universal* de FEAGC lo explicita con absoluta claridad y del que reproducimos los dos primeros puntos:

1. Como gestores culturales debemos conocer y asumir los fines de las asociaciones que actúan en el ámbito de la discapacidad física, psíquica y sensorial.
2. Los proyectos culturales profesionales deben incluir en sus contenidos la accesibilidad de las personas con discapacidad.

Es el artículo 27 de la Declaración Universal de los derechos Humanos el que nos impele a una buena práctica en este sentido. El compromiso como gestores culturales en esta materia es decisivo para hacer políticas culturales participadas y activas.

De igual manera, como gestores culturales somos mediadores para el desarrollo de los derechos civiles de las minorías, así como de sectores específicos que afectan a la diversidad y derechos culturales, igualdad de género, inmigración y movimientos LGTBI.

Ante la situación actual e histórica de discriminación de las mujeres, de la cual no está excluido el ámbito de la gestión cultural, este LB rubrica que es intrínseco a toda buena práctica de gestión cultural incorporar la igualdad de género en todos sus elementos, entendiendo además que se trata de un asunto transversal y de primer orden en el conjunto de las profesiones vinculadas al mundo de la cultura. En este sentido, este LB anima a que FEAGC inicie un proceso de elaboración de un documento que aborde el valor de la igualdad de género como elemento intrínseco a la buena práctica de la gestión cultural.

IV.4. VALORES TRANSCULTURALES.

España es un emplazamiento de terceridad hacia el mundo europeo (del que forma parte política, cultural y territorialmente), el mundo latinoamericano (con el guarda una crítica relación histórica de fraternidad), el mundo árabe (siendo genuina la condición de árabes europeos los habitantes de la época andalusí) y el mundo magrebí (con el que territorialmente comparte una dimensión trans-nacional).

Es perentorio desarrollar políticas culturales transculturales y para ello es necesaria la existencia de gestores culturales especialmente sensibilizados para poner en valor y en práctica la dimensión internacional y conocer los diferentes protocolos de cooperación que existen para tal efecto.

IV.5. VALORES ECONÓMICOS: SOSTENIBILIDAD Y EMPLEO.

En los últimos años, miles de empresas han desaparecido en la más absoluta bancarrota. Gestores culturales, embaucados por cantos de sirena que en una misma melodía confundían emprendizaje, autonomía, innovación, sostenibilidad, sector estratégico, etc., empeñaron sus ahorros, recursos familiares, bienes, para que, sin explicación plausible de ninguna clase, los poderes públicos se pusieran de perfil ante la desolación económica de las empresas culturales y sus trabajadores.

No obstante, es inquietante que se hable de precarización por causa de la crisis, ya que esta precarización ha acompañado al sector de la cultura durante toda la democracia. Cuando las noticias hablaban de inversiones millonarias en cultura, el sector beneficiario era el de la construcción. No ha habido época dorada para el empleo en gestión cultural en España. Incluso en los primeros años del siglo XXI la inmensa mayoría de los emprendedores han sobrevivido en condiciones de recursos contados, autoexplotación y sin muchas garantías de continuidad. Se añora lo menos malo, porque lo peor siempre está ahí a punto de infligir un golpe atroz. Pero lo menos malo también ha de ser denunciado. En términos generales, y dejando a un lado las mitologías emocionales de ciertos proyectos y etapas, así como admirables puestas a punto de equipamientos y programas con décadas de retraso respecto a países de nuestro entorno, las políticas culturales estatales en España se han movido entre lo malo y lo menos malo. Alcaldes, presidentes provinciales, autonómicos o estatales –aun predicando las excelencias del arte y la creatividad como sector económico estratégico– siempre han preferido invertir en planes de rescate para la construcción, el automóvil, la agricultura o la minería, antes que en la cultura.

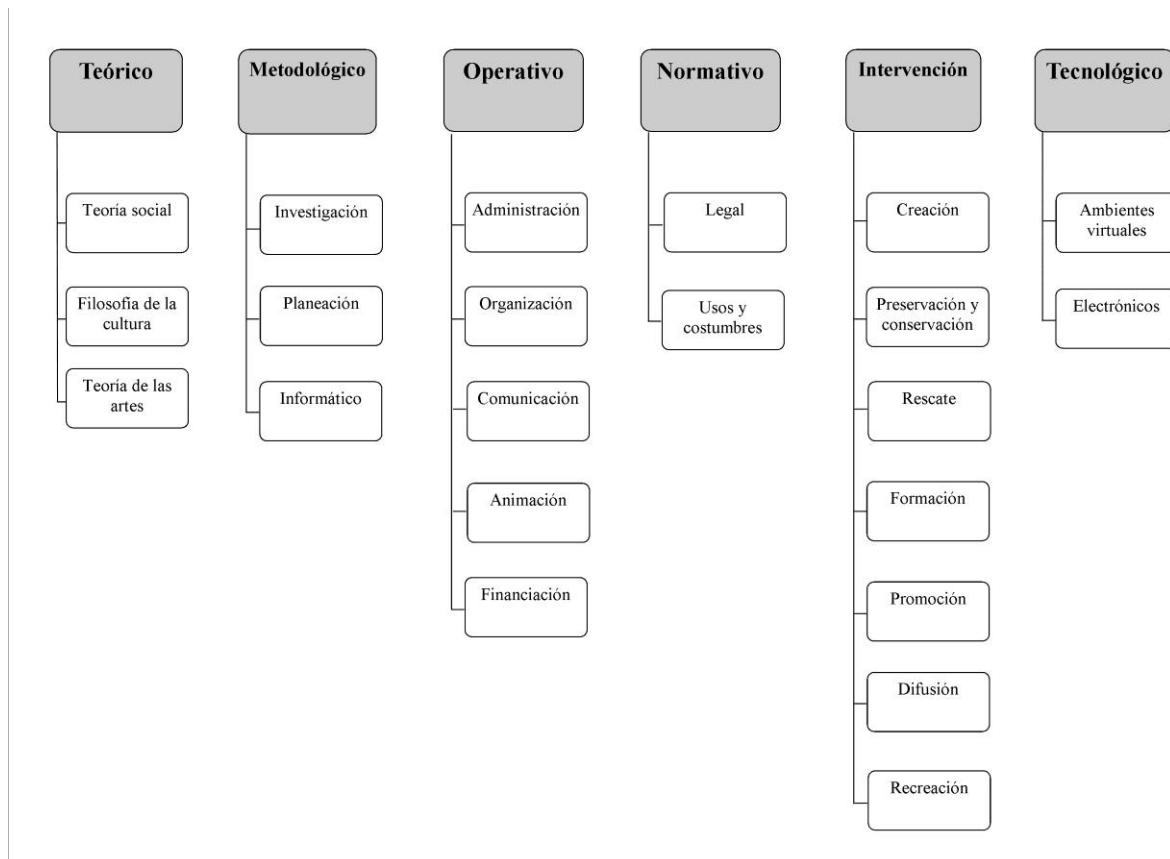
Ante esta transición de debilitamiento de los presupuestos públicos y el auge del mundo digital, gran parte de la creatividad cultural *se ha comportado* como una herramienta. Esto supone algo más que un cambio de modelo. En su planteamiento subyace, de algún modo, un paradigma nuevo en que la cultura se resigna a debilitar su condición de servicio público y de elemento constituyente de lo humano, para ponerse *a mano* del mundo empresarial como un generador de nuevas oportunidades de competitividad en un contexto global y con la cobertura ética y estética que reporta uno de los últimos productos de la ingeniería retórico-cultural: la ciudad creativa. La profecía se ha cumplido, y actualmente hay tantos emprendedores culturales desarrollando sus proyectos en eventos científicos, educativos, ecosociales y comunicativos, que la propia definición de gestor cultural está experimentando una vuelta, casi irresoluble, a su indefinición.

Mediante este LB, FEAGC y las diferentes asociaciones estatales y autonómicas que la componen son mediadores idóneos para esclarecer la dimensión económica de la cultura, así como para dignificar el mercado de trabajo, e incluso reprobando anómalas ofertas de empleo o tratamientos arbitrarios de una institución o empresa cultural, especialmente en los momentos actuales de crisis.

V. LA CAJA DE HERRAMIENTAS.

Aunque como gestores culturales somos mucho más que tecnólogos y tecnócratas de la cultura, una organización profesional –y sobre todo por su frecuente desenvolvimiento entre escenarios híbridos y difusos– reclama una *caja de herramientas* definida y siempre actualizable. José Luis Mariscal en su conferencia sobre *Nuevas competencias en gestión cultural*, que tuvo lugar en la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA) en 2014, durante el curso de verano *Gestión Cultural Iberoamericana*.

Caja de herramientas del gestor cultural



Es una caja de la que echar mano, cerebro y alma, es decir, pone a la gestión cultural en el brete de un oficio de complejas encrucijadas que han de transitarse con precisión. En este sentido, es pertinente consensuar la formalización de objetivos y metodologías de proyectación, acción y evaluación que, sobre una base deontológica y operativa, sirvan para validar como exitosas y de calidad diferentes experiencias de gestión cultural.

V. 1. ÁMBITO TEÓRICO (TEORÍA SOCIAL Y FILOSOFÍA)

Tenemos al alcance una abundante literatura de la que se nutre tanto la teoría social como la filosofía de la cultura y la teoría de las artes. Nuestra profesión ha de estar familiarizada con las tendencias y corrientes de pensamiento contemporáneo, en lo que tiene que ver con las construcciones sociales y con los diversos enfoques que se pueden adoptar de cara a la organización cultural.

Es muy esclarecedora la aportación de Zubiría, Abello y Tabares (13) cuando recurren a Robert Wulthrow para hablar de cuatro enfoques:

1. Fenomenológico-hermenéutico (Berger, Geertz): ámbito del significado y la interpretación.
2. Antropología cultural (Douglas): ámbito de los símbolos.
3. Neoestructuralismo (Foucault, Derrida): ámbito del discurso.
4. Neomarxismo (Habermas, Offe, García Canclini, Raymond Williams): ámbito de la comunicación.

En el DRAE aparece “cultura” con dos acepciones –segunda y tercera– claramente conectadas a la gestión cultural: 2. conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico; y 3. conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. La primera es de carácter eminentemente individual, la segunda eminentemente social. La gestión cultural afecta en los dos órdenes: el individual y el social, que interactúan de principio a fin, en todo momento y en cualquier lugar. La gestión cultural es plazo (tiempo) y plaza (lugar) donde comparecen los individuos tomados uno a uno y lo social, es decir, los individuos como comunidad. El enfoque condiciona el devenir de los proyectos y procesos culturales.

En 1997, en un Congreso de Gestión Cultural celebrado en el Palacio Longoria, sede de la SGAE en Madrid, y organizado por la Asociación Estatal de Gestores Culturales, una mesa de trabajo tuvo muy en cuenta la segunda acepción, dando lugar a la siguiente definición de gestión cultural: “La gestión cultural administra recursos destinados a un proceso de intervención, pública o privada, con fines culturales en un territorio”. Su propósito principal era favorecer el carácter técnico y formal de una profesión conforme a ley, alejándola así de las arbitrariedades e improvisaciones que la caracterizaban y que, en buena medida, la siguen caracterizando.

Si retomamos esta definición de 1997, es fácil darse cuenta de que los cuatro enfoques participan de la gestión cultural empírica, con lo que se llega a una conclusión inquietante: las personas que ejercen profesionalmente la gestión cultural abordan asuntos de extrema complejidad tanto en la forma como en el fondo. Administrar esa complejidad –en el sector público, privado, tercer y cuarto sector, comunitario, en un entorno rural o urbano, en una población de gran o pequeño tamaño, en una macro-institución o micro-equipamientos, con vocación vanguardista o patrimonialista, de carácter local o internacional, etc.– echando mano de recursos diversos y múltiples para una acción con fines culturales en un territorio, exige una conceptualización de las buenas prácticas precisa y adaptable al mismo tiempo.

V. 2. ÁMBITO METODOLÓGICO (INVESTIGACIÓN, PLANIFICACIÓN E INFORMÁTICO)

En 1997, en un Congreso de Gestión Cultural organizado por la Asociación Estatal de Gestores Culturales, se aprobó la siguiente definición de gestión cultural: “La gestión cultural administra recursos destinados a un proceso de intervención, pública o privada, con fines culturales en un territorio”. Su propósito principal era favorecer el carácter técnico y formal de una profesión conforme a ley, alejándola así de las arbitrariedades e improvisaciones que la caracterizaban y que, en buena medida, la siguen caracterizando. Dicha definición todavía respondía a una consideración que situaba el origen de la gestión cultural en la llegada de los ayuntamientos democráticos en 1979 y que hasta finales del siglo pasado se desarrollaba a la sombra de dos negatividades a las que había que eliminar o minimizar: la falta de tecnificación y formalización, por un lado; y la superación de una dinámica basada en el ensayo/error.

La emergencia de nuestra profesión y sus urgencias han provocado que formación e investigación hayan ido unidas en las dos anteriores décadas. Todo esto se inicia con los Congresos de Animación Cultural en Barcelona y de Animación Sociocultural en Madrid –en 1981 y 1982, respectivamente–, Interacción en 1984, seminarios del Ministerio de Cultura, escuelas autonómicas de animación cultural y sociocultural, los cursos de las Diputaciones Provinciales y los másteres en las Universidades. Eran años de activismo en animación *sociocultural* primero y *cultural* después, cuyo recorrido histórico en España tan bien describe y analiza Gómez Acosta (2014). Estas dinámicas fructificaron en la primera formalización de la gestión cultural en el sistema educativo: el TASOC (Técnico de Animación Sociocultural), estudios de secundaria que jamás han sido valorados como correspondería por parte de las empresas e instituciones públicas que contratan empleados para la animación sociocultural sin requerir dicha formación reglada, y ni siquiera por parte del sector profesional de la cultura y la gestión cultural.

A finales de los 90 prevalecieron los másteres universitarios de titulación propia hasta que los objetivos de Bolonia condujeron a su homologación en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

Desde 2009, la Asociación de Gestores Culturales de Andalucía (GECA) y la Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC) emprendieron la iniciativa de promover el Grado de Gestión Cultural en las Universidades públicas. Con el apoyo de la Consejería de Innovación de la Junta de Andalucía se implantó en 2013 en la Universidad de Huelva, y en 2015 en la Universidad de Córdoba.

No obstante, la formación en gestión cultural combina formatos presenciales, semipresenciales y *on line* y se ha expandido desde diferentes entidades, como, entre otros, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP, dependiente del Ministerio de Hacienda y AAPP), la Escuela Pública de Formación Cultural de Andalucía, y las diferentes asociaciones que integran FEAGC.

Por otro lado, si bien no están al alcance de todas las realidades profesionales de la gestión cultural, los observatorios culturales y los sistemas de indicadores suponen una fuente de gran valor. Aún así, es necesario que el profesional elabore y formalice sus propios indicadores y métodos claros, con los cuales relacionar objetivos y hechos, y revelar el grado de cumplimiento del proyecto en cuanto a buen uso y administración de los recursos, eficiencia económica, impacto territorial, calidad de los servicios prestados, etc.

Según Ortega Nuere (2010), los observatorios pueden tener las siguientes competencias: reflexión e investigación, toma de decisiones y políticas, reflexión y políticas, configuración subjetiva mediante propuestas y planes, estrategias, consultoría e informatización. Criterio común es que deberían contar con un sistema normativizado y estabilizado de indicadores. Destacamos algunos observatorios en nuestro país:

- *Fundación Interarts. Observatorio Europeo de Políticas Culturales Regionales y Urbanas.*
- *Kulturaren Euskal Behatokia (Observatorio Vasco de la Cultura).*
- *Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya.*
- *Observatorio de Cultura y Comunicación de la Fundación Alternativas.*
- *Observatorio Iberoamericano de Asia-Pacífico.*
- *Monitors of Culture, Instituto de Estudios de Ocio, Universidad de Deusto.*
- *Centre d'Estudis i Recursos Culturals.*
- *Baròmetre de la comunicació i la cultura.*
- *Observatorio de la Cultura de Zaragoza*
- *Observatorio de Industrias Culturales de Andalucía*
- *OIKÓS – Observatorio Andaluz para la Economía de la Cultura y el Desarrollo*
- *Observatorio Social de La Caixa*

V.3. OPERATIVO (ADMINISTRACIÓN, ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN, ANIMACIÓN Y FINANCIACIÓN)

A. Administración.

Como gestores culturales estamos abocados a la gestión administrativa de los proyectos culturales. Dependiendo del tamaño y jerarquía de la organización, pueden existir unidades administrativas que se encarguen de la parte burocrática. Sin embargo, hay documentos como proyectos, formularios de ayuda o subvención, memorias, evaluaciones, cronogramas y diagramas, tablas de indicadores, que competen al ejercicio profesional de la gestión cultural.

B. Organización.

La organización es una condición de la profesionalidad en gestión cultural. Elementos como la misión, metodología, régimen jurídico, planificación, presupuesto detallado y sistemas de evaluación, constituyen el medio natural de una buena práctica de la gestión cultural, así como la implementación de organigramas avanzados que trasciendan la usual visión burocrática-maquinal de la administración cultural, como son organigramas por proyectos, matriciales, en red o nuevos desarrollos organicistas –amebas–.

C. Comunicación.

La comunicación es parte intrínseca del proyecto cultural. No se trata de dominar todos los canales y medios al alcance, sino de saber cuáles son los apropiados y en qué momento y lugares en virtud del proyecto, los públicos objetivos y potenciales, la envergadura de la actividad o servicios, etc. Para ello está el *marketing cultural*.

La gestión cultural aplica el *marketing* como un conjunto de decisiones, acciones, estrategias y productos, cuyo propósito es promover la producción cultural, difundir la cultura y construir una imagen de la institución, empresa o entidad para posicionarla en el sector y captar nuevas audiencias objetivas y potenciales.

La gestión cultural se desenvuelve entre bienes culturales tangibles e intangibles, y entre servicios estrictamente culturales y asociados que generan experiencias vitales para los usuarios. Como gestores culturales, estamos impelidos a operar con la cultura como objeto comunicable en una doble lógica de rentabilidad social y económica. La dimensión económica no es exclusiva del sector privado, sino que afecta a todos los sectores, sin que por ello suponga la prevalencia de la orientación mercantil sobre la social. Aún así es necesario afirmar la necesidad de la promoción cultural institucional y el valor añadido que supone para toda la cultura.

Hemos de saber clasificar los diferentes productos culturales, identificar los elementos que integran dichos productos culturales, calibrar los posibles beneficios, aplicar estrategias sobre intangibles y tendencias, promover la gestación de marcas, acceder a estudios de mercado y de audiencias, analizar el grado de industrialización del producto cultural, y diseñar modelos de *servucción* o producción de los servicios –la dinámica que establece una estrecha relación entre la producción y el consumo por parte de los usuarios–, de modo que se aborden con claridad y rigor las diferentes utilidades que propone nuestro proyecto:

- Utilidad *básica o funcional* del servicio desarrolla una relación más directa con la satisfacción elemental del usuario.
- Utilidad *acesoria* apela a la facilitación del acceso.
- Utilidad *estética* imprime el valor añadido de la seducción mediante formatos y rasgos atractivos del producto.
- Utilidad *simbólica* aporta elementos más subjetivos y complejos como la afinidad y el autorreconocimiento del usuario respecto al producto cultural.

El marketing cultural pone en marcha una serie de estrategias:

- *Estrategia de segmentación*, que nos indicará el público objetivo preferente al que nos dirigimos.
- *Estrategia de posicionamiento*, que nos informará de la imagen que deseamos tener entre nuestro público objetivo en comparación a los competidores. Se trata, en otras palabras, de determinar qué razón o razones vamos a alegar para que nuestros clientes potenciales nos prefieran frente a los competidores
- *Estrategias de producto y marca*.
- *Estrategias de precio*.

- *Estrategias de distribución-promoción*

- Estrategias de *comunicación*

Dichas estrategias se planifican mediante una serie de fases que constituyen el plan de marketing cultural. Las fases serían las siguientes:

- Análisis de situación.
Establece un marco general en dos direcciones: interno, de la propia organización; y externo, hacia la sociedad, mercado, comunidad en que se va a producir el servicio o producto cultural. Incluye un análisis histórico, tendencias, comportamiento de los precios, estudios de mercado, análisis DAFO (fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades).
- Determinación de objetivos/targets.
Es la decisión de hacia dónde y a qué destinatarios queremos llegar con el proyecto, así como la forma en vamos a hacerlo. Han de ser concretos y especialmente claros y asequibles.
- Elaboración de estrategias.
Constituye los caminos que se van a tomar para alcanzar los objetivos. Primero, hay que definir el público objetivo al que dirigir las acciones. Segundo, definir el tipo de marketing: clásico y unidireccional (producto, precio, distribución y promoción con dinámicas de vendedor-comprador) o relacional y pluridireccional (estableciendo dinámicas de ganador-ganador muy favorecidas por los nuevos dispositivos electrónicos, las plataformas y redes virtuales), tipo de valoración de las rentabilidades (sociales, económicas...).
- Plan de acciones.
Emplazar las estrategias y tácticas en un tiempo determinado y faseado.
- Presupuesto.
Definición de los recursos económicos disponibles para hacer factible el plan de marketing/comunicación.
- Sistemas de control.
Es el instrumento que permite dilucidar el grado de cumplimiento de los objetivos del plan. Sirve tanto para comprobar el éxito de las acciones previstas y realizadas como para incorporar o corregir situaciones imprevistas.

D. Animación.

Desde los 90 ha habido un divorcio creciente entre la instancia dinamizadora (animación cultural: democracia cultural) y la planificadora (gestión cultural: democratización de la cultura). Actualmente, y tras el abandono de políticas culturales dirigidas a la animación y a la gestión comunitaria y del tercer sector, se está recuperando la idea de conectar ambos campos: animación y gestión, como partes integrantes de una buena práctica territorial. Hablamos ahora de “cultura de proximidad” como acercamiento a las prácticas y consumo cultural en zonas desprovistas de equipamientos artísticos y centralidades culturales: centros cívicos, centros culturales, centros sociales autogestionados (CSA), equipamientos de asociaciones y fundaciones culturales y la nueva generación de equipamientos de participación social y cultural promovidos por plataformas ciudadanas como Tabacalera Madrid.

E. Financiación.

Desde que estalló la crisis de 2008, la financiación es uno de los problemas más acuciantes de la gestión cultural. A ningún profesional se le encarga un trabajo sin presupuesto o con presupuesto insuficiente, excepto en materia de cultura. Es una buena práctica denunciar esta situación, reclamando por parte de las AAPP o instancias empresariales un tratamiento riguroso en materia de financiación de las actividades y servicios culturales.

V.4. NORMATIVO (LEGAL, Y USOS Y COSTUMBRES)

Sea desde el ámbito público o sea desde el privado, la cultura y su gestión son actividades que deben moverse dentro de un marco jurídico que, si en ocasiones encorseta y limita nuestro trabajo, en otras (y no son pocas) el límite viene impuesto por la ignorancia o mal uso de las normas.

Son múltiples las normas que regulan nuestra actividad, pero si hubiese que destacar una sería la de la transparencia. Transparencia en la forma de gestionar recursos públicos, aplicable a ambos sectores, público y privado. Transparencia y buen gobierno incluso si se trata del sector privado, en el que los principios de buena fe y lealtad (frente al sector, los artistas, los trabajadores o el espectador) deberían regir nuestras acciones.

No se puede olvidar que las normas establecen un marco de relaciones que permite las interacciones entre lo público y lo privado y entre estos y la ciudadanía, todo para la satisfacción de un servicio público como es la cultura.

Esto no está reñido con obtener un beneficio económico, ni intentar disponer de estabilidad laboral, social y económica.

Sin embargo las situaciones anómalas nos acompañan en el día a día. Desde las AAPP vemos constantemente:

- Desconocimiento legal de gestores culturales que prestan sus servicios o departamentos que asumen la competencia de Cultura, lo cual hace que por unos motivos u otros se estén ignorando o violentando las normas legales, cayendo intencionadamente o no, en lo que se denomina *fraude de ley*.
- Desconocimiento que desde los Servicios de Secretaría, Intervención y Tesorería se tiene de las peculiaridades que presenta el sector cultural.

Se genera un clima de desconfianza mutua que entorpece o dificulta el trabajo diario. Sólo hay que recordar que las AAPP funcionan con sujeción a las normas. Existen unos principios generales del funcionamiento de las AAPP, recogidos en el artículo 3.1 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público:

Las Administraciones Públicas sirven con objetividad los intereses generales y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Constitución, a la Ley y al Derecho. Deberán respetar en su actuación y relaciones los siguientes principios:

- a) Servicio efectivo a los ciudadanos.*
- b) Simplicidad, claridad y proximidad a los ciudadanos.*
- c) Participación, objetividad y transparencia de la actuación administrativa.*
- d) Racionalización y agilidad de los procedimientos administrativos y de las actividades materiales de gestión.*
- e) Buena fe, confianza legítima y lealtad institucional.*
- f) Responsabilidad por la gestión pública.*
- g) Planificación y dirección por objetivos y control de la gestión y evaluación de los resultados de las políticas públicas.*

- h) Eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados.*
- i) Economía, suficiencia y adecuación estricta de los medios a los fines institucionales.*
- j) Eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos.*
- k) Cooperación, colaboración y coordinación entre las AAPP.*

No son principios abstractos, todos tienen su reflejo (y concreción) en la normativa vigente.

Desde el ámbito privado observamos como en ocasiones se gestiona empresas sin el mínimo conocimiento del mercado y su regulación. Pedimos, como ciudadanos, que las empresas que nos dan servicio cumplan con la norma y la olvidamos cuando es de aplicación a nuestra actividad.

Existe un alto desconocimiento del funcionamiento de las AAPP por el sector privado, cuando es, sin embargo, su principal cliente, y viceversa: regímenes fiscales, laborales, competencia, propiedad intelectual, régimen de impuestos, convenios colectivos a observar, prevención de riesgos laborales, etc.

De igual manera las organizaciones privadas están sujetas a las leyes de contratos del estado, leyes de subvenciones, de la propiedad intelectual, códigos de comercio, leyes de la competencia y todas ellas a los principios constitucionales de España y en estos momentos a la normativa europea.

A. Obtención de información normativa *on line*.

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, Códigos electrónicos:
<http://www.boe.es/legislacion/codigos/>

Se encuentran disponibles en diferentes códigos parte de la legislación española.

Si se acude a la página <http://www.boe.es/legislacion/> se puede acceder a buscadores legislativos actualizados. Es importante que al seleccionar un texto legal se pulse sobre *texto consolidado*.

B. Marco normativo que afecta a la gestión cultural

Sin ser exhaustivos, legislación estatal que, en general, es aplicable al sector cultural:

DERECHO ADMINISTRATIVO

PROCEDIMIENTO:

- Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las AAPP.

GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

- Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.
- Ley 50/1997, de 27 de noviembre, del Gobierno.
- Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos.
- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno

ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

- Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.
- Real Decreto 1671/2009, de 6 de noviembre, por el que se desarrolla parcialmente la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.

REUTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

- Ley 37/2007, de 16 de noviembre, sobre reutilización de la información del sector público.
- Real Decreto 1495/2011, de 24 de octubre, por el que se desarrolla la Ley 37/2007, de 16 de noviembre, sobre reutilización de la información del sector público, para el ámbito del sector público estatal.

COMUNICACIONES A LOS INTERESADOS

- Real Decreto 137/2010, de 12 de febrero, por el que se establecen criterios para la emisión de la comunicación a los interesados prevista en el artículo 42.4 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las AAPP y del Procedimiento Administrativo Común.

CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA:

- Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.
- Real Decreto 817/2009, de 8 de mayo, por el que se desarrolla parcialmente la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público.
- Real Decreto 1098/2001, de 12 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento general de la Ley de Contratos de las AAPP.

SUBVENCIONES:

- Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.
- Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.

PATRIMONIO

La protección del patrimonio cultural en España se desarrolla a través de un cuerpo de regulaciones legales, con rango de Leyes, Reales Decretos y Órdenes Ministeriales, de carácter estatal, destacando las siguientes:

- Ley 16/1985, de 25 de Junio, del Patrimonio Histórico Español.
- Ley 23/1982, de 16 de junio, reguladora del Patrimonio Nacional.
- Real Decreto 111/1986, de 10 de enero, de desarrollo parcial de la Ley 16/1985, de 25 de junio, del patrimonio histórico artístico español.

Además de esto y como consecuencia de las transferencias de competencias que la Constitución establece en materia de gestión y tutela del patrimonio a las Comunidades Autónomas, todas ellas regulan su patrimonio a través de leyes y decretos que tienden a desarrollar de manera más expresa la normativa estatal establecida en la Ley 16/1985 de la que todas parten.

Por otra parte, existen una serie de instrumentos normativos internacionales para la protección del patrimonio cultural (convenciones, acuerdos, cartas, códigos, declaraciones, planes de acción, protocolos y recomendaciones)

ADMINISTRACIÓN LOCAL:

NORMAS GENERALES:

- Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.
- Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local.

ORGANIZACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y RÉGIMEN JURÍDICO DE LAS ENTIDADES LOCALES

- Real Decreto 2568/1986, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales.

BIENES DE LAS ENTIDADES LOCALES

- Real Decreto 1372/1986, de 13 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de Bienes de las Entidades Locales.

SERVICIOS DE LAS CORPORACIONES LOCALES

- Decreto de 17 de junio de 1955 por el que se aprueba el Reglamento de Servicios de las Corporaciones locales.

HACIENDAS LOCALES

- Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales.
- Real Decreto 500/1990, de 20 de abril por el que se desarrolla el capítulo primero del título sexto de la Ley 39/1988, de 28 de diciembre, reguladora de las Haciendas Locales, en materia de presupuestos.
- Real Decreto 1463/2007, de 2 de noviembre, por el que se aprueba el reglamento de desarrollo de la Ley 18/2001, de 12 de diciembre, de Estabilidad Presupuestaria, en su aplicación a las entidades locales.

CÓDIGO CIVIL

- Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil.

DERECHO DE LA PERSONA

- Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, de protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen.
- Ley Orgánica 2/1984, de 26 de marzo, reguladora del derecho de rectificación.
- Ley Orgánica 1/1996, de 15 de enero, de Protección Jurídica del Menor, de modificación parcial del Código Civil y de la Ley de Enjuiciamiento Civil.
- La Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD) y el Real Decreto 1720/2007 que le da desarrollo
- La Ley 34/2002, de Servicios de la Sociedad de Información y Comercio Electrónico, más conocida como Ley de Servicios de la Sociedad de Información (LSSI o LSSICE).

ÁMBITO LABORAL

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.

PROPIEDAD INTELECTUAL:

- Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia.

LIBROS

- Ley 9/1975, de 12 de marzo, del Libro.
- Real Decreto 484/1990, de 30 de marzo, sobre precio de venta al público de libros.
- Ley 10/2007, de 22 de junio, de la lectura, del libro y de las bibliotecas.
- Real Decreto 2063/2008, de 12 de diciembre, por el que se desarrolla la Ley 10/2007, de 22 de junio, de la Lectura, del Libro y de las Bibliotecas en lo relativo al ISBN.
- Decreto 2984/1972, de 2 de noviembre, por el que se establece la obligación de consignar en toda clase de libros y folletos el número ISBN.
- Real Decreto 396/1988, de 25 de abril, por el que se desarrolla el artículo 72 de la Ley de Propiedad Intelectual sobre control de tirada.
- Real Decreto 624/2014, de 18 de julio, por el que se desarrolla el derecho de remuneración a los autores por los préstamos de sus obras realizados en determinados establecimientos accesibles al público.
- Real Decreto 224/2016, de 27 de mayo, por el que se desarrolla el régimen jurídico de las obras huérfanas.

OBRA AUDIOVISUAL

- Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine.
- Real Decreto 1084/2015, de 4 de diciembre, por el que se desarrolla la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine.
- Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre, por la que se dictan normas de aplicación del Real Decreto 2062/2008, de 12 de diciembre, por el que se desarrolla la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine, en las materias de reconocimiento del coste de una película e inversión del productor, establecimiento de las bases reguladoras de las ayudas estatales y estructura del Registro Administrativo de Empresas Cinematográficas y Audiovisuales.
- Orden ECD/2784/2015, de 18 de diciembre, por la que se regula el reconocimiento del coste de una película y la inversión del productor.
- Real Decreto 448/1988, de 22 de abril, por el que se regula la difusión de películas cinematográficas y otras obras audiovisuales recogidas en soporte videográfico.

- Orden CUL/1772/2011, de 21 de junio, por la que se establecen los procedimientos para el cómputo de espectadores de las películas cinematográficas, así como las obligaciones, requisitos y funcionalidades técnicas de los programas informáticos a efectos del control de asistencia y rendimiento de las obras cinematográficas en las salas de exhibición.
- Decreto 3837/1970, de 31 de diciembre, por el que se regula la hipoteca mobiliaria de películas cinematográficas.

ARTISTAS PLÁSTICOS

- Ley 3/2008, de 23 de diciembre, relativa al derecho de participación en beneficio del autor de una obra de arte original.

IGUALDAD DE GÉNERO

- Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (LOI). Es el marco legislativo imprescindible para las buenas prácticas en el ejercicio de la gestión cultural en pro de la igualdad de género.

SEGURIDAD EN ESPECTÁCULOS PÚBLICOS:

- Reglamento General de Policía de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas (RD 2816/1982, de 27 de agosto).

IMPUESTOS:

- Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria.
- Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
- Real Decreto 439/2007, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
- Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.
- Real Decreto 634/2015, de 10 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades.

RELACIONES LABORALES:

- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.
- Real Decreto-ley 17/1977, de 4 de marzo, sobre relaciones de trabajo.
- Real Decreto 1435/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral especial de los artistas en espectáculos públicos.

- Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo.
- Real Decreto 197/2009, de 23 de febrero, por el que se desarrolla el Estatuto del Trabajo Autónomo.
- Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social.

V.5. INTERVENCIÓN (CREACIÓN, CONSERVACIÓN Y PRESERVACIÓN, RESCATE, FORMACIÓN, PROMOCIÓN, DIFUSIÓN Y RECREACIÓN)

Como gestores culturales, debemos abordar la intervención en cualquier territorio, empresa, proyecto como un mediador entre las diferentes instancias que concurren en el hecho cultural. La instancia creativa, el patrimonio en cuestión, la ayuda, la vertiente educativa, la comunicación y dinamización, se dan en nuestra tarea desde la perspectiva de la complejidad, de la diversidad y del respeto a los diferentes contextos artísticos, emergentes, multiculturales, interculturales y transculturales.

V.6. TECNOLÓGICO (AMBIENTES VIRTUALES Y ELECTRÓNICOS)

Aumenta la presencia de los *community managers* en los presupuestos de los proyectos culturales. Blogs, redes virtuales, websites son ya herramientas comunes de la gestión cultural, independientemente de que estemos en el sector público, privado, tercer y cuarto sector, o gestión comunitaria.

Las industrias culturales y creativas llevan la delantera en este campo. Las restricciones en la Administración Pública crean serios problemas de gestión a la hora no sólo de comunicar eficiente y eficazmente, sino a la hora de recibir información y conocimiento de los incalculables proyectos que inundan la red.

VI. LA PROPIEDAD INTELECTUAL

En virtud del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril y en nuestro ámbito profesional, el objeto de la propiedad intelectual es doble: uno, la protección de las creaciones originales artísticas, independientemente del medio o formato en que se expresen y afecta a: libros, escritos, composiciones musicales, obras dramáticas, coreografías, obras audiovisuales, esculturas, obras pictóricas, planos, maquetas, mapas, fotografías, programas de ordenador y bases de datos, así como las interpretaciones artísticas, los fonogramas, las grabaciones audiovisuales y las emisiones de radiodifusión; y dos, el reconocimiento y retribución económica a los creadores por el uso de sus obras, infiriéndose de ello la incentivación a la creación y a la producción a partir de las obras creadas por sus autores.

En virtud del Título IV del Libro III del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril Existe la gestión colectiva de los derechos de propiedad intelectual, de modo que autores o titulares de las obras protegidas se asocian en entidades.

Como gestores culturales, nos debemos al cumplimiento de las leyes y normas de la propiedad intelectual, siendo el arte y sus creadores uno de los principales fundamentos de nuestra profesión. Por lo que respecta a los derechos que conforman la propiedad intelectual se distinguen:

VI. 1. DERECHOS MORALES

Frente a los sistemas de corte anglosajón, la legislación española es claramente defensora de los derechos morales, reconocidos para los autores y para los artistas intérpretes o ejecutantes. Estos derechos son irrenunciables e inalienables, acompañan al autor o al artista intérprete o ejecutante durante toda su vida y a sus herederos o causahabientes al fallecimiento de aquellos. Entre ellos destaca el derecho al reconocimiento de la condición de autor de la obra o del reconocimiento del nombre del artista sobre sus interpretaciones o ejecuciones, y el de exigir el respeto a la integridad de la obra o actuación y la no alteración de las mismas.

VI.2. DERECHOS DE CARÁCTER PATRIMONIAL

Hay que distinguir entre derechos relacionados con la explotación de la obra o prestación protegida y derechos compensatorios (como el derecho por copia privada o prestaciones protegidas para uso exclusivamente privado del copista).

VI.3. NORMAS PARA USOS ESPECIALES DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

En virtud del artículo 32 de la Ley de Propiedad Intelectual vigente está permitida la Inclusión de fragmentos de obras ajenas a una obra propia (escrita, audiovisual, sonora, plástica o fotográfica) en el ámbito educativo y de investigación científica, siendo objeto de mención o estudio, siempre y cuando no haya ánimo de lucro y se cite la autoría.

En virtud del artículo 37 de la citada Ley, se puede reproducir y prestar las obras en museos, bibliotecas, fonotecas, filmotecas, hemerotecas y archivos públicos, siempre que no haya ánimo de lucro y exista una finalidad científica o de conservación.

En estos casos, no se precisa autorización de los autores o titulares de las obras ni se está sujeto a contraprestación económica por su uso.

VI.4. GESTIÓN Y CUSTODIA DE DATOS PERSONALES

Como gestores culturales estamos en continua recogida, administración y almacenaje de datos relativos a creadores individuales y comunitarios, artistas, compañías, orquestas, proveedores, etc., así como del público o participantes. El uso que hacemos de esta información, así como su custodia, está sujeto a la legislación, tal y como se recoge en la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD). Sin autorización expresa del titular de esos datos no podemos compartirlos con terceros, siendo muy preciso en este sentido el artículo 18 de la Constitución Española, relativo al derecho al honor, la intimidad personal y familiar, la preservación de la propia imagen, inviolabilidad del domicilio y la salvaguarda y secreto de las comunicaciones. Igualmente, es importante tener en cuenta dos requisitos fundamentales de la LOPD relativos: al deber de declarar los ficheros de nuestra titularidad que contengan datos de carácter personal ante la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD); y al proceso de recogida de datos y al deber de información que nos exige la ley a la hora de recabarlos, indicando el responsable del archivo, el fichero de destino y forma en la que el ciudadano puede ejercitar sus derechos ARCO (acceso, rectificación, cancelación y oposición) sobre sus datos.

Dependiendo del tipo de información que volquemos en los documentos o soportes que se generen en la gestión, determinará el nivel de protección concreto al que tendrá que estar suscrita según el Reglamento de desarrollo de la LOPD: nivel de protección bajo (artículos 89-94 y 105-108), nivel de protección medio (art. 95-100 Y 109-110) y nivel de protección alto (artículos 101-104 y 111-114).

Para la custodia y destrucción de documentos hay que seguir los artículos 89 a 114 del Reglamento de desarrollo de la Ley.

Entre las medidas de custodia documental destacan:

- Cuando los soportes y documentos contengan datos personales deberán permitir identificar el tipo de información, ser inventariados y solo deberán ser accesibles por el personal autorizado.
- Para trasladar documentación se adoptarán las medidas dirigidas a evitar la sustracción, pérdida, manipulación o acceso indebido de la información.
- Hay que garantizar la adecuada conservación de documentos cuando éstos no estén en soporte digital, así como su accesibilidad autorizada e identificación.
- Los soportes de custodia archivo en ficheros no automatizados deberán garantizar la correcta conservación de los documentos y la localización y consulta de la información.
- Para la destrucción documental, hay que asegurar que los documentos o soportes queden de tal modo que no se pueda acceder a la información contenida en los mismos o recuperar posteriormente.

VII. ESPACIOS PARA LA CULTURA Y ÓRGANOS DE GOBIERNO

VII.1. GESTIÓN DE EQUIPAMIENTOS Y ESPACIOS PARA LA CULTURA.

La gestión cultural encara una re-conceptualización de los equipamientos, debido en gran medida a la evolución de los hábitos de consumo y a la incorporación de nuevas expresividades culturales que han hallado en el mundo digital nuevas fuentes de inspiración, producción, edición y comunicación.

Igualmente se han ensanchado los espacios para la cultura al contar con formatos que usan más la calle y equipamientos que no son estrictamente culturales: plazas y calles, edificios abandonados como fábricas o viejos almacenes, lugares patrimoniales, etc. Esto afecta a los modelos de gestión, a las funciones que se desempeñan y a los protocolos de uso, lo que reclama un mayor cuidado a la hora de programar actividades dónde y cuándo y en qué marco legal, de manera que se salvaguarden los factores de seguridad y confort de los usuarios, así como del personal técnico que opera en las actividades programadas. Una de las herramientas más usadas actualmente es el contrato-programa de gestión.

VII.2. EL CONTRATO DE GESTIÓN (CONTRATO-PROGRAMA)

El contrato-programa de gestión supone la concertación entre la administración y el *agente* para prestar un servicio en el marco de una planificación de acciones y objetivos. Debe preservar el interés general, la rendición de cuentas y la transparencia debida, a la vez que pretende una mayor operatividad de cara a los usuarios y a la consecución de resultados deseados.

Su encaje se encuentra en los paradigmas de diversidad y derechos culturales y en el de las industrias culturales y creativas, y trata de lograr la participación y la excelencia en el componente artístico y cultural, la estrategia funcional y comunicativa, la relación con los públicos, rentabilizar los costes y preparar el equipamiento para nuevos caminos de gestión.

Se regula en virtud de la ley 28/2006 y aborda principalmente:

- Objetivos, resultados y plan de gestión.
- Plan de gestión, especificando cronograma, programas complementarios e indicadores de evaluación.
- Recursos humanos.
- Recursos materiales y financieros.
- Plan de actuación en caso de déficits.
- Plan de respuesta sobre impactos concretos resultantes del cumplimiento de los objetivos y previsión de incentivos laborales.
- Protocolo sobre cambios en la planificación

VII.3. SEGURIDAD Y MANTENIMIENTO DE LOS EDIFICIOS Y EQUIPOS

El real decreto 2816/1982, de 27 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento General de Policía de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas. (Sección IV (arts. 24 y 25) derogada por Real Decreto 393/2007, de 23 de marzo, por el que se aprueba la Norma Básica de Autoprotección de los centros, establecimientos y dependencias dedicados a actividades que puedan dar origen a situaciones de emergencia, establece que los equipamientos culturales deberán elaborar un plan de emergencia y disponer de una organización de autoprotección para garantizar, con los medios propios de que dispongan, la prevención de siniestros y la intervención inmediata en el control de los mismos.

Los equipamientos culturales están expuestos al uso específico de cada actividad por parte de creadores, artistas, compañías, grupos de música, colectivos del tercer sector, técnicos de iluminación-sonido y nuevas tecnologías, etc. La premisa ante sus demandas es que el equipamiento *no sufra*, de manera que su uso no perjudique a la seguridad y mantenimiento del edificio y sus infraestructuras y equipos.

Como gestores culturales, estamos obligados a revisar los bienes y equipos de los equipamientos, así como presentar continuos informes sobre las necesidades de su conservación, actualización y reparación.

La cesión de equipos a iniciativas culturales ajenas ha de conllevar la firma de convenios, protocolos o cualquier otro documento que salvaguarde su buen uso y correcta devolución en tiempo y forma, conteniendo con claridad las responsabilidades a las que se compromete la entidad que va a hacer uso de dichos equipos.

VII.4. ÓRGANOS DE GOBIERNO: ACCESIBILIDAD, PARTICIPACIÓN Y EMPODERAMIENTO

Profesionales de la gestión cultural desempeñan su trabajo en AAPP, empresas públicas, empresas privadas, fundaciones, asociaciones, cuarto sector (empresas sin ánimo de lucro), comunidades...

Es común a toda organización cultural, una vez constituida, administrar los recursos para sobrevivir, crecer y desplegar su actividad y sus proyectos. Si bien perviven formal y operativamente estructuras y órganos de decisión convencionales, las organizaciones dependen cada vez más de contextos digitales y sociológicos donde el éxito y la viralidad de los proyectos son cada vez menos previsible y menos controlables. Artistas, gestores, emprendedores, asociaciones, comunicadores, co-empresas, pensadores y una serie de figuras como *adprosumers*, *hacktivistas*, *crowdfunders*, *crowdcreators*, *crowdsourcers*, *community managers*, *youtubers*, etc. (de complicada traducción a nuestro idioma), surgidas en gran medida a la luz de las nuevas tecnologías, comparten la soberanía del “experto clásico” acreditado por la academia o la gran industria cultural.

La organización cultural, al adaptarse a su plazo (tiempo) y espacio territorial (lugar) dominados por la hiper-comunicación y la inter-comunicación en redes virtuales, *blogs*, *wikis*, plataformas, servicios *peer-to-peer* y aplicaciones en dispositivos neotecnológicos, se ha adentrado en un mundo donde la accesibilidad, la participación y el empoderamiento remueven radicalmente las dinámicas tradicionales. En 2009 Uzelac afirmaba lo que sigue siendo vigente todavía: “Las nuevas prácticas están emergiendo dentro del contexto del ambiente conectado digital, pero las políticas culturales y el sistema legislativo que regulan el trabajo del sector cultural y de estas prácticas todavía parece que favorecen una ecología institucional basada en el modelo industrial” (121). Y esto es un acontecimiento en el conjunto del sector de la gestión cultural, con diferentes grados de intensidad en la ejecución y operatividad.

Existe una tendencia, más retórica que operativa, a promover la participación ciudadana como un factor de proximidad y corresponsabilidad con la ciudadanía. La Agenda 21 de la Cultura lo destaca expresamente: “Los principios de un buen gobierno incluyen la transparencia informativa y la participación ciudadana en la concepción de las políticas culturales, en los procesos de la toma de decisiones y en la evaluación de programas y proyectos”; y los gobiernos firmantes se comprometen a “implementar los instrumentos adecuados para garantizar la participación democrática de los ciudadanos en la formulación, el ejercicio y la evaluación de las políticas culturales”.

Las dinámicas basadas en una jerarquización extrema han ido dejando paso a dinámicas más horizontales, donde la noción de “jefatura” ha sido reemplazada por la de “liderazgo” y la de “empleados” por la de “equipos”. Aunque perviven estrategias de captación de “públicos” y “audiencias”, se imponen estrategias de co-elaboración en las fases de creación, producción, edición, distribución, exhibición y consumo. Audiencias y públicos dejan de ser receptores pasivos y se transforman en factores implicados y aplicados en la cadena de valor, pasan de convidados de piedra a co-anfitriones de carne y hueso (y de *bits*).

El sector público tiene una serie de implicaciones insustituibles: interés general, transparencia en la gestión administrativa y económica, rentabilización sociocultural de los recursos disponibles y rendición de cuentas al organismo competente y al territorio en que opera. La toma de decisiones en las AAPP no son monocatalogables. Las hay extremadamente ajenas a las audiencias, así como otras que utilizan herramientas participativas de carácter económico-financiero (presupuestos participativos) o neotecnológicas (cultura 2.0, redes).

En el sector público crece de manera imparable el uso de servicios externos para el desarrollo de proyectos y servicios culturales. La gestión cultural mixta se abre camino y ello requiere explorar formas no sólo de funcionamiento sino y sobre todo de justificación del uso de recursos y de jerarquización en la toma de decisiones.

La gestión cultural mixta también afecta al tercer sector, al cuarto sector y a la llamada gestión cultural comunitaria. Esto lleva a diferenciar entre gestión cultural participativa, en que la dirección y seguimiento del proyecto y los servicios pueden ser compartidos por diferentes instancias (administración, asociaciones...), y gestión cultural comunitaria, en que la dirección y seguimiento recae principalmente en la comunidad que gestiona para sí, desde sus propias metodologías y en pro de sus propias expectativas y necesidades.

La gobernanza en la gestión cultural se expresa, en consecuencia, de formas múltiples e híbridas, reclamando de los profesionales un especial conocimiento de la legislación vigente y las dinámicas sociales emergentes.

VIII. POLÍTICAS CULTURALES.

VIII.1. LA PARTICIPACIÓN

El artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos proclama el derecho de toda persona a participar de la vida cultural y las artes. DE ahí devienen los paradigmas de democratización de la cultura (acceso de la ciudadanía a las artes) y democracia cultural (participación de la ciudadanía en los procesos creativos y formativos de la cultura).

Los modelos de política cultural son hechos históricos cuya finalidad es dar respuesta a intereses de los poderes públicos y a necesidades del sector –sea éste privado o del mundo asociativo sin ánimo de lucro– y que, sin duda, cuentan por añadidura con una dimensión pragmática que incluye la sociedad en que tiene lugar. Un error crucial en las últimas décadas ha sido prescindir de la participación efectiva del tercer pilar de la ecuación: la gente. “Se han desarrollado –como dice Bonet (199)– estrategias de creación hacia el sector creativo, estrategias de audiencias hacia los usuarios y ninguna o escasas estrategias hacia la ciudadanía”. La retórica ha estado poblada continuamente de palabras como democracia, participación, territorio, demandas sociales y culturales, identidad, etc.

La participación no es sólo la asistencia a los espectáculos, conciertos, exposiciones, proyecciones de cine, etc. Las comunidades que gestionan su propia actividad cultural como las asociaciones que lideran actividades culturales territoriales son ejemplos netos de esta participación más compleja y transversal.

La creación de *consejos sectoriales* en los ayuntamientos y *consejos consultivos* en las comunidades autónomas, en general, han sido usados como meras correas de transmisión de políticas culturales decididas íntegramente en los despachos.

Como gestores culturales, nos concierne el hacer llegar a la instancia política la necesidad de que el aporte de la ciudadanía organizada en asociaciones, comunidades o consejos sea un elemento decisivo de las políticas culturales. Para ello, se han de utilizar los centros de proximidad y los locales privados o particulares de dichos colectivos.

En este sentido, es también fundamental –mediante canales específicos– incorporar en los procesos de elaboración de las políticas culturales a las asociaciones profesionales del sector privado y cuarto sector.

La comunicación 2.0 es un instrumento válido y operativo para lograr consolidar una cultura colaborativa basada en lo que FEAGC en la *Declaración de Toledo* llamó *triple alianza de la cultura*: 1. entre los poderes públicos y los gestores culturales; 2, entre el sector público, el sector privado y el tercer sector; y 3, entre los creadores y otros agentes y los profesionales de la gestión cultural.

En cualquier caso, la validez de cualquier órgano de so-responsabilidad para las políticas culturales pasa por una formalización de las deliberaciones y decisiones, un compromiso por parte de las organizaciones representativas del sector y la rendición de cuentas.

VIII.2. MEMORIA Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS CULTURALES

Las políticas culturales son procesos que tienen un origen y un horizonte. El patrimonio de la memoria, a través del presente fáctico de la cultura aquí y ahora, se proyecta como patrimonio de la promesa. Almacenar los datos y examinarlos son el embrión de una buena práctica para actividades y servicios culturales del futuro.

Como gestores culturales, debemos hacer prevalecer en el tiempo de nuestra tarea la elaboración de memorias rigurosas y asequibles a la lectura de otros gestores culturales, así como la dedicación a recabar, catalogar y analizar los datos cuantitativos y cualitativos que van a definir la calidad de nuestros servicios futuros.

A. Memorias y justificaciones.

Una buena memoria no implica sólo el final de un proyecto, sino que también representa una documentación de primer nivel para proyectos posteriores. La responsabilidad de la profesión a la hora de elaborar la memoria es enorme y no sólo para su centro de trabajo, sino para el archivo documental de experiencias similares en cualquier otro territorio u organización.

La justificación va más allá de los formularios que estamos obligados –por ley, convenio o contrato– a cumplimentar de cara a nuestra propia organización o de cara a otras entidades que co-organizan, colaboran o financian. La memoria recoge lo sucedido previsto o imprevisto, el inventario de recursos empleados, el estado final de dichos recursos, los gastos e ingresos finales, el cumplimiento de objetivos, la lista de impactos y su reflexión, etc.

La rendición de cuentas, a través de la memoria y justificación, es un deber que, como gestores culturales, estamos obligados a cumplir, independientemente del sector en que trabajemos.

B. Evaluación.

La evaluación proporciona conocimiento en tres niveles fundamentales:

- A las instituciones: herramientas de evaluación de su personal.
- A los gestores culturales: una guía de autoevaluación para identificar sus competencias y cuáles le faltaría desarrollar para mejorar su ejercicio profesional de manera general, pero también acorde a su ámbito de desempeño profesional.
- A las Universidades: la armonización de la realidad del ejercicio profesional con sus programas de formación o bien como base para el diseño o rediseño de sus planes de estudio.

Como gestores culturales, debemos usar el sistema de evaluación para obtener información cuantitativa y cualitativa sobre resultados previstos o no, testar el buen o mal funcionamiento de la actividad o servicio, su durabilidad, la satisfacción de los usuarios y su aporte para aprendizajes nuevos respecto al proyecto y a la propia organización.

Normalmente, se realiza tras la conclusión de la actividad o prestación del servicio, aunque lo óptimo es hacerlo de forma continua, es decir, desde el origen de su diseño e implementación. Es recomendable contar con agentes externos para sumar perspectivas no viciadas en el proceso de diseño, producción y realización del proyecto, distinguiendo siempre qué pertenece a la organización y qué se atribuye a otros agentes o realidades.

De los datos de la evaluación se extrae también mediciones que afectan a nuestra capacidad para generar ingresos, así como al proceso de crecimiento y proyección de la actividad o servicio.

La evaluación nunca debe ser excusa para una burocratización de la profesión, que genere una acumulación de documentos sin catalogar ni jerarquizar y acabe ignorando la praxis sobre la que se fundan los saberes de nuestra profesión.

La evaluación sirve estratégicamente para generar argumentos que justifiquen apoyos institucionales y financieros a la cultura.

La Federación Española de Municipios y Provincias, siguiendo el espíritu de la Agenda 21 de la Cultura, ha publicado una *Guía para la evaluación de las políticas culturales locales*, atendiendo a: cultura y desarrollo local (económico, social y urbano), la transversalidad de las políticas culturales locales, cultura y participación ciudadana, la accesibilidad de la oferta cultural, y el papel de las iniciativas relacionadas con la memoria y la innovación en la construcción de la identidad local. La extensión de esta guía hace pensar que su aplicabilidad en la gestión cultural empírica reclama la existencia de un personal específico.

El sector debe elaborar un sistema de indicadores validado, sencillo y adaptable a los diferentes grados de complejidad del que se es responsable como gestor cultural en un territorio, empresa, tercer o cuarto sector, o comunitario. La aplicabilidad de unos sistemas de indicadores no se abordará igual, por ejemplo, en un municipio rural que una gran ciudad, o en una microempresa que en el tercer sector, o en una organización transnacional que en una microcomunidad.

VIII. 3. DOCUMENTOS DE POLÍTICA CULTURAL

Las políticas culturales abordan, desde una visión a largo plazo, el conjunto de elementos (éticos, estéticos, educativos, económicos, tecnológicos, comunicacionales, etc.) que comparecen en la expresión individual y social de la cultura, transformando proactivamente el presente, de tal modo que sirvan para mejorar la vida ciudadana y encarar positivamente los retos del futuro. Para la aplicación de las políticas culturales, es decir, el paso de la retórica a la decisión-acción es necesaria la institucionalización del proceso en todos sus órdenes, siendo fundamental la implicación de las organizaciones profesionales, comunitarias y empresariales del sector desde un enfoque integral, transversal y generoso.

Como gestores culturales, debemos participar en el diseño de las políticas culturales que cumplan con la promoción de la identidad cultural, la protección de la diversidad cultural y derechos culturales, el fomento de la creatividad y la consolidación de la participación ciudadana. Numerosos organismos y foros internacionales han aportado una abundante literatura que inspira la mejor política cultural, de la que cabe destacar:

- *Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural*, en París en 1972.
- *Declaración de México sobre las Políticas Culturales*, en 1982.
- *Declaración de Margarita* en el Primer Encuentro Iberoamericano de Ministros de Cultura, en Venezuela en 1997.
- *Plan de Acción de Políticas Culturales para el Desarrollo* en la Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo, en Estocolmo en 1998.
- *Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural*, en 2001.
- El Informe Mundial de Cultura y Desarrollo *Nuestra Diversidad Creativa*.
- *Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Cultural Intangible*, en París en 2003.
- *Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de Expresiones Culturales*, en París en 2005.
- *Carta Cultural Iberoamericana*, en Uruguay en 2006.
- *Recomendación sobre el Paisaje Histórico Urbano*, en 2011.
- *Recomendación sobre Protección y Promoción de Museos y Colecciones*, en 2015.

VIII.4. APOYO AL TERCER SECTOR Y LA CREATIVIDAD

Como gestores culturales nos vemos a menudo en la situación de co-decidir sobre diferentes formas de apoyo al tercer sector. Es nuestra tarea, con todas las cautelas que ello implica, discernir qué del tercer sector es susceptible de ser justificado como cultura en una convocatoria de ayudas *ad hoc*.

En el tercer sector hay asociaciones, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, organizaciones privadas de desarrollo, sector no lucrativo de acción social, sector de economía social, redes.

Con el apoyo al tercer sector logramos diversificar y pluralizar la política cultural, desburocratizar la gestión de instituciones con estilos de gestión sostenibles, fomentar estrategias productivas, etc. Nivel local o global, centralidad en igualdad de género o luchas sociales por la dignidad (en vivienda, empleo, educación, juventud, deporte, etc.), atención a servicios que deberían ser públicos, transversalidad entre artistas y dinamizadores socioeconómicos, función colaborativa entre empresas con responsabilidad social, desarrollando el trabajo entre comunidades culturales y étnicas, colectivos profesionales vinculados a la cultura, gremios artesanales, redes a escala planetaria o regional, disponen su voluntad y energías en hacer cultura a partir de las artes u otras creativities tradicionales y artesanales, desde una vertiente antropológica o comercial sin ánimo de lucro.

A pesar de las tensiones que pueda generar la dinámica proactiva del tercer sector, como gestores culturales hemos de poner en valor su capacidad para crear servicios y bienes culturales, generar en las personas capacidad de empleo y formación en experiencias. Asimismo ha de examinarse con cuidado realidades de autoexplotación y explotación del voluntariado e intrusismo en mercados empresariales.

Estas consideraciones forman parte del criterio con el que hemos de evaluar el apoyo al tercer sector mediante subvenciones, colaboraciones en especie, concesiones de equipamientos, recursos operativos, etc.

VIII.5. LAS INTERDEPENDENCIAS Y LA AUTONOMÍA EN GESTIÓN CULTURAL

La práctica profesional del gestor cultural no es ajena al contexto histórico en que se produce ni al centro de trabajo o sector al que aporta sus competencias. La autonomía e independencia guardan una estrecha y cotidiana relación con las diferentes instancias con las que trabajamos.

Es importante el concepto de autoridad, entendida ésta como la generación de expectativas positivas que genera la existencia misma de nuestra profesión y los resultados concretos de nuestra tarea proyecto a proyecto. De hecho, nuestra autonomía e independencia a la hora de elaborar informes, diseñar proyectos y ejecutarlos, valorar voluntades políticas o estrategias empresariales, van directamente unidas a la reputación que, como autoridad, se expresa nuestro ejercicio profesional día a día.

Como gestores culturales, es fundamental nuestra capacidad para generar consensos, así como para poner en valor la importancia de los disensos como expresiones de la diversidad, de la cual debemos ser los primeros valedores.

La política cultural es, ante todo, política. Nuestra condición de técnicos no nos exime de pronunciarnos al respecto de esta política, sino más bien todo lo contrario, nos exige corresponsabilizarnos para garantizar sistemas culturales conformes a ley, coherentes, estratégicas, transversales, dignos, identificables, factibles y que tengan siempre en cuenta la cultura como bien común, siendo el territorio y la ciudadanía el eje de nuestras reflexiones.

VIII.6. LOS PROCESOS COLABORATIVOS DE LA GESTIÓN CULTURAL.

La democratización de la cultura es a la gestión cultural lo que la democracia cultural es a la animación cultural. A partir de los 90 del siglo pasado, en el ámbito de las AAPP, ha existido una escisión entre ambos ámbitos que ha dañado las dinámicas de las políticas culturales dirigidas al re-empoderamiento de la sociedad respecto a sus expresividades culturales. Es momento de recomponer, mediante técnicas de marketing relacional y fundamentos teóricos basados en la diversidad y derechos culturales, la armonía entre organización de la cultura y territorio, es decir, poner el acento en la vertiente antropológica y social de la cultura con las manos en el teclado de la operatividad de la gestión y la cultura 2.0.

Cualquier proyecto cultural tiene sentido en su relación con usuarios y la ciudadanía. Este LB esclarece no sólo una voluntad de ser eficientes-eficaces, sino y sobre todo el compromiso con unos valores éticos, estéticos, sociales, transculturales y sostenibles. Aceptar este LB como guía profesional de la gestión cultural implica asumir que la ciudadanía es parte primordial de cualquier proyecto cultural.

VIII.7. GESTIÓN CULTURAL E IGUALDAD DE GÉNERO

Como afirma Ammu Joseph: “Igualmente importante es un enfoque holístico que reconozca la relación simbiótica entre la igualdad de género, los derechos culturales y la diversidad cultural. La misión de proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales no puede tener éxito a menos que la igualdad de género sea reconocida como una cuestión esencial que debe integrarse en todos los esfuerzos por lograr este objetivo” (173). De acuerdo con otros numerosos documentos de la UNESCO, como gestores culturales contribuimos a la mediación social y política en pro de la igualdad de género. En virtud de ello, este LB sostiene que entre las buenas prácticas está el equilibrio entre mujeres y hombres (nunca por debajo de la relación 60/40 y sin que se les asigne a las mujeres de forma automática el 40%).

En consecuencia, siempre que entre expresamente en nuestras atribuciones profesionales, intervendremos en pro de la igualdad de género ante las siguientes situaciones:

- En el nombramiento de los cargos ejecutivos al frente de los departamentos de cultura.
- En la composición de los órganos de gobierno de instituciones culturales y en los órganos colegiados de asesoramiento, seguimiento, tutela y evaluación de dichas instituciones y sus políticas (Consejos, Comisiones, Jurados, Patronatos, etc.).
- En el nombramiento de las direcciones artísticas y gerenciales de equipamientos y festivales, ferias, y demás organizaciones culturales públicas o de aquellas que reciban ayudas públicas, cuyas comisiones de selección deben estar constituidas por igual número de hombres y mujeres.
- En las programaciones de esos mismos equipamientos y festivales, ferias, y demás organizaciones culturales públicas o de aquellas que reciban ayudas públicas. Las obras producidas por mujeres y hombres deben estar presentes en la relación citada.
- En los jurados de los mecanismos de reconocimiento (medallas, premios, etc.).
- Entre las personas que son reconocidas mediante medallas, premios, etc.

VIII.8. DIRECTORIO DE ACTIVIDADES Y SERVICIOS CULTURALES BÁSICOS

En 2011, tras ardua lucha de FEAGC, se logró que la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO) incluyera el epígrafe de “gestor cultural”.

Queda pendiente la inclusión de “empresas de gestión cultural” en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Ello es fundamental para esclarecer e identificar la gestión cultural en el sector privado, con importantes repercusiones en la medición de la economía y empleabilidad que supone, así como a la hora de reivindicar un tratamiento bonificado en lo referente al IVA.

El LB entiende como válido –aunque evaluable y ampliable– el siguiente Directorio de actividades y servicios culturales básicos:

- BIBLIOTECA.
- SALA DE EXPOSICIONES.
- ESPACIO ESCÉNICO/AUDITORIO.
- CENTROS DE ARTE Y MUSEOS
- CENTRO DE PROXIMIDAD.
- DISTRIBUCIÓN Y EXHIBICIÓN DE ARTES ESCÉNICAS (TEATRO, DANZA, CIRCO, ÓPERA, ZARZUELA, MUSICAL, ARTES PERFORMATIVAS).
- DISTRIBUCIÓN Y EXHIBICIÓN DE MÚSICA.
- DISTRIBUCIÓN Y EXHIBICIÓN DE ARTES VISUALES.
- DISTRIBUCIÓN Y EXHIBICIÓN DE ARTES AUDIOVISUALES.
- DISTRIBUCIÓN Y EXHIBICIÓN DE CINE.
- DISTRIBUCIÓN Y EXHIBICIÓN DE ACTOS LITERARIOS O DE FOMENTO DE LA LECTO-ESCRITURA.
- DISTRIBUCIÓN Y EXHIBICIÓN DE ARTES EMERGENTES.
- GESTIÓN Y DINAMIZACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL (MATERIAL E INMATERIAL, MONUMENTAL Y POPULAR, INDUSTRIAL, NATURAL, PATRIMONIO-PERSONA, ARTESANÍA, EXPRESIVIDADES ETNOLÓGICAS).
- PRODUCCIÓN DE MÚSICA GRABADA.
- LIBRO.

En consecuencia, el LB considera que se ha de aplicar un IVA bonificado a las siguientes actividades y servicios:

- Entradas para actividades de artes escénicas, música, danza, circo, artes performativas, cine y audiovisuales, museos y galerías de arte.
- Producciones en vivo de artes escénicas, música, danza, circo, artes visuales, artes performativas, actos literarios o de fomento de la lecto-escritura.
- Producciones editadas de música, libro, cine y audiovisual.
- Alquiler de películas.
- Alquiler de equipamientos para actividades y servicios culturales incluidos en el Directorio
- Alquileres de equipos técnicos para actividades y servicios culturales incluidos en el Directorio.

IX. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El capital inteligente y físico de una organización –las personas– es su mayor valor. La cultura es un elemento constituyente de lo humano. En cualquiera de las dos consideraciones más comunes sobre cultura –la artística y la antropológica– el ser humano ocupa la centralidad. Es de suyo que la gestión cultural ponga los recursos humanos como eje de sus decisiones, reflexiones y acciones.

En la sociedad de la información y del conocimiento son las personas su mejor soporte y generador de energía. Son las personas las que (se) informan y (se) conocen.

Al mismo tiempo, la dimensión operativa de la gestión cultural nos aboca a echar mano de habilidades físicas que afectan a los cinco sentidos.

Gestionar la cultura empieza por ser capaz de gestionar (en) equipos, desde el liderazgo o desde la base.

Actualmente, las organizaciones tienden a ser flexibles en sus sistemas basados en la información, estructuras de plantilla, métodos de evaluación, dinámicas locales y globales. El sector privado se ha adaptado mejor a estas necesidades y demandas. La administración pública está en proceso de interiorización de estos cambios, aunque a menudo la solución simple que suele usar es externalizar servicios como si fuera bien la panacea o bien el mal menor.

Aspectos de la organización como el tamaño, la economía, el contexto territorial, la naturaleza comunitaria o empresarial, la accesibilidad a medios comunicacionales, determina en gran medida cómo se desempeña la tarea con los recursos humanos.

El trabajo en equipo, el compromiso colectivo, mecanismos de auto-realización, formas de delegación auto-evaluable, intercambiabilidad de funciones y responsabilidades, son elementos básicos para una buena gestión de los recursos humanos.

La contratación de recursos humanos es lógicamente diferente si se trata de administración pública o no.

En el caso de la administración pública, conforme a ley, ha de hacerse en virtud de los principios de igualdad, mérito y capacidad, siendo el concurso-oposición el sistema de acceso.

En el caso de empresas, asociaciones o gestión comunitaria, la buena práctica implica proceder a una selección en virtud de las capacidades, experiencia y necesidades del proyecto o estrategia empresarial o comunitaria.

Dos factores pueden contribuir de manera decisiva a la regulación del sector en lo que se refiere a la selección y capacitación de recursos humanos en gestión cultural:

1. La inclusión del epígrafe de gestor cultural en la Clasificación Nacional de Ocupaciones en 2011, impulsada por FEAGC, es un éxito importante, pero insuficiente, pues aún está lejos de recoger la realidad compleja del sector en cuanto a sus niveles de competencia y responsabilidad, y su consiguiente reflejo en los requisitos académicos para ejercer dichos niveles.
2. La regulación formativa de Grado en la Universidad de Huelva y de Córdoba y los numerosos másteres oficiales en territorio español.

X. GESTIÓN ECONÓMICA

X.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA DE LOS PROYECTOS CULTURALES.

Como gestores culturales profesionales recibimos implícitamente el encargo de ejecutar proyectos que llevan consigo una dimensión económica interna (que atiende a los fondos disponibles y racionalmente previsibles) y externa (el impacto como desarrollo territorial para los usuarios y habitantes donde se produce el proyecto).

Debemos sabernos manejar con conocimiento entre presupuestos, contabilidades, contratos, leyes de economía, así como entendernos con solvencia ante agentes estrictamente económicos: interventores públicos, empresarios, asesores financieros, gestorías, sociedades que gestionan derechos de autor, etc.

Por ello es una buena práctica diseñar estrategias a corto, medio y largo plazo que aborden la captación de ingresos –directos e indirectos, públicos y privados, *crowdfunding* y comuninarios, etc.–, medidas de reciclaje de recursos y comunicación de saberes al respecto con equipos.

Es de común conocimiento la teoría de los tres tercios: un tercio de financiación pública propia, un tercio de ingresos a través de la realización del proyecto (taquilla, cobro de servicios asociados, *merchandising*, alquileres, etc.) y un tercio de financiación externa pública o privada (subvenciones, mecenazgo, patrocinios, donativos, *crowdfunding*, etc.).

Es importante saber de qué fórmula jurídica partimos, ya que ello puede determinar a qué fondos de financiación externa podemos acudir. Igualmente, el tamaño y calidad de la estructura organizativa condiciona las posibilidades de captar fondos y proceder a su posterior justificación sin riesgo de perder la ayuda concedida. Es también prioritario esclarecer el producto y su encaje en las diversas posibilidades de financiación externa.

Hay proyectos con dimensión europea o transnacional que pueden interesar en convocatorias públicas y privadas de apoyo a industrias culturales o al desarrollo local. Son realidades financieras muy complejas y hay que establecer formas de cooperación que incluyan el conocimiento de las diferentes leyes al respecto de los países que concurren en el proyecto. En este campo, es importante evaluar previamente las condiciones de conocimiento mutuo, relaciones históricas o tradicionales, circunstancias a nivel regional, etc., así como contratar figuras expertas en asuntos de financiación y contabilidad.

Hay proyectos que son idóneos para una ayuda concreta de una administración que tiene en su obligación subsidiar territorios menores o rurales o del tercer sector.

Los fondos pueden ir dirigidos a la accesibilidad a la cultura y la participación, al patrimonio en su modalidad de dinamización o conservación-investigación, a archivos y bibliotecas para su custodia u digitalización, a educación y formación artística, a la movilidad entre grupos y creadores, a la articulación local-comarcal-regional de territorios, a promover entidades de intereses compartidos, a formación profesional y empleo, a intercambios culturales mediante festivales y otros eventos, a fomento de tradiciones artesanales y etnológicas, artes audiovisuales y escénicas, circo, música, artes visuales, etc.

La sostenibilidad, la transparencia y rendición de cuentas, la consecución de ayudas éticamente aceptables, van de la mano del posicionamiento estratégico del proyecto, su valor económico y social, su potencial innovador y dinamizador y la plasmación de una experiencia valiosa para los usuarios.

X.2. MECENAZGO.

Lleva años el sector abogando por una renovación de Ley de Mecenazgo que sea efectiva tanto para las producciones y proyectos culturales como para los mecenas a modo de incentivos fiscales importantes. Como gestores culturales, entendemos que una buena ley de mecenazgo debería ir dirigida también a microproyectos y a la posibilidad de inversiones realizadas por personas físicas. En cualquier caso, no es una solución para la precariedad económica del sector, sino un elemento más para lograr una financiación parcial de la cultura.

X.3. PATROCINIO

Este instrumento de financiación encuentra un amplio recorrido en el conjunto de los proyectos culturales, sean de ámbito estatal, autonómico o local. Ciertamente, es más fácil un buen patrocinio en una gran ciudad que en un municipio de carácter rural.

El valor del patrocinio está en su valor ético –es inaceptable patrocinios de empresas con reputación negativa por causa de explotación de menores o grupos sociales desfavorecidos, publicidad racista o xenófoba, irrespetuosa con la igualdad de género o cualquier otra forma de daño a los derechos humanos y culturales– y útil para la realización del proyecto, actividad o servicio cultural.

Para la obtención de patrocinios es recomendable: conocer empresas que cuenten con programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), elaborar dossier de presentación, definir un sistema de control de las contraprestaciones, mantener a la entidad patrocinadora en comunicación de soportes publicitarios, etc.

X.4. CROWDFUNDING Y PLATAFORMAS.

La caída de los presupuestos públicos en cultura ha incrementado la necesidad de financiación externa de carácter privado. Si bien crece a nuestro alrededor la retórica que sitúa la cultura en el centro estratégico de creación de país y ciudadanía, decrece el apoyo efectivo a las políticas culturales.

Los grandes patrocinadores participan a lo grande en los grandes proyectos. La inmensa mayoría del sector cultural se realiza como microproyectos y en microterritorios (municipios, barrios, comarcas, etc.) a través de administraciones locales o pequeñas empresas y autónomos. En este contexto han prosperado las plataformas de *crowdfunding* o financiación colectiva a través de pequeñas aportaciones económicas, legislativamente abordadas en el Título V de la Ley 5/2015 de Fomento de la Financiación Empresarial. Es un modo de economía colaborativa que permite la supervivencia de múltiples microproyectos culturales, haciéndolos sostenibles a la vez 00que fomenta la satisfacción ética y estética de los financiadores *alternativos*.

X.5. HONORARIOS

En la DPT de FEAGC se explicitan propuestas de salario para los gestores culturales en virtud de su adscripción a los grupos A1, A2, C1 y C2, los cuales a su vez están vinculados a una serie de funciones y competencias específicas, que hay que tener en cuenta y que han de ser determinantes en la valoración salarial.

En relación a las comisiones, el Código Deontológico de FEAGC es tajante: “El cobro de comisiones de un gestor respecto al trabajo de otro es una práctica anti-profesional, aunque se diera la circunstancia de que se hubiera recomendado al cliente su contratación. La división de honorarios es sólo aceptable cuando ha implicado una división de servicios prestados por ambas partes.

XI. OBSERVATORIO DEL LIBRO BLANCO

Este LB, en coherencia con la condición fronteriza y cambiante de la gestión cultural tanto en el presente y horizonte de futuro como en las diferentes modulaciones trans-territoriales y trans-sectoriales, precisa de la creación de un observatorio, compuesto por miembros de FEAGC y del sector de la cultura, con las siguientes competencias:

- Evaluar la situación, retos y propuestas con una periodicidad razonable y útil para el conjunto de las artes y la cultura.
- Actualizar la redacción y conceptualizaciones presentes en el LB, así como en los documentos oficiales de FEAGC, especialmente la *DPT de la gestión Cultural en España*, el *Código Deontológico de la Gestión Cultural en España*.
- Anexar documentos que reflejen y argumenten casos de buenas prácticas en gestión cultural en España.

FUENTES CONSULTADAS:

BIBLIOGRAFÍA

- AA.VV. (2003). *Teoría del Emplazamiento: aplicaciones e implicaciones*. Alfar, Sevilla.
- BONET, LI. (2010): “Conclusions: la gestió cultural, una professió en mutació”. *Perfil i reptes del gestor cultural*. Edita Consulting S. L., Barcelona.
- BOUZADA, X (2007): “El campo del arte en la génesis de las políticas culturales. Poder y gobernanza en la gestión pública del arte”. *Política y Sociedad*, Vol. 44 Núm. 3: 39-55.
- CAMPS, V. (1996): *El malestar en la vida pública*. Grijalbo, Barcelona.
- CARBONELL, E. (2008): “¿Es el hecho social un acto biológico o intelectual?”. *El ser humano*. Contracento Ediciones S. L., Córdoba, pp. 239-245.
- CARRILLO BENITO, E. (2010): “Nuevas posibilidades de empleo en el sector de la cultura”. *Economía y empleo de la cultura*. Coord.: Enrique Hernández Pavón. Junta de Andalucía, Sevilla, 2010, pp. 47-59.
- CASTILLO BARRIOS, A. L. (2015): “La formación de gestores culturales en España. Una tarea inacabada, balance del VII Seminario Internacional del Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya”. *Periférica*, nº 15, pp. 121-134.
- DOUGLAS, M. (1996): *Cómo piensan las instituciones*. Alianza Universidad, Madrid.
- DRUCKER, P. (1994): *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.
- FERNÁNDEZ LEÓN, J. (2014): “El empleo cultural: las nuevas formas de precarización y el trabajo decente”. *Informe sobre el estado de la cultura en España. La salida digital. [ICE-2014]*. Fundación Alternativas, Madrid.
- FLORIDA, R. (2010): *La Clase creativa, la transformación de la cultura, el trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Paidós Comunicación, Barcelona.
- GARDNER, H. (2011): *Verdad, belleza y bondad reformuladas. La enseñanza de las virtudes en el siglo XXI*. Paidós, Barcelona.
- GREFFE, X. (2010): “El empleo cultural en tiempos de crisis”. *Cultura, Empleo y Desarrollo*. Alfons Martinell Sempere y Gemma Carbó Ribugent (coord.). Documenta Universitaria, Gerona.
- GREFFE, X (2011): “Entrevista a Xavier Greffe”. *Revista PH*. Junta de Andalucía, Sevilla, nº 80, noviembre de 2011, pp. 116-119.
- HEIDEGGER, M. (1999): *Tiempo y ser*. Tecnos, Madrid.
- INNERARITY, D. (2011): *La Democracia del conocimiento, por una sociedad inteligente*. Paidós, Estado y Sociedad, Barcelona.
- LOTMAN, Y. N. (1993): “Sobre la dinámica de la cultura”. *Discurso* (Sevilla: Alfar, 1993, nº 8, pp. 103-121).

- MANITO, F. (Coord.) (2008): *Planificación Estratégica de la cultura en España*. Fundación Autor, Madrid.
- MARTINELL, A. (2001): *Diseño y elaboración de proyectos de cooperación cultural*. OEI, Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (2006): *Documento de buenas prácticas en museos y centros de arte*. Ministerio de Cultura, Madrid.
- MORIN, E (2011): *La vía para el futuro de la humanidad*. Espasa Libros, S. L. U., Barcelona.
- NUSSBAUM, M. C. (2011): *Sin fines de lucro, porque la democracia necesita de las Humanidades*. Katz Ediciones, Barcelona.
- ORTEGA NUERE, C. (2010): *Observatorios culturales. Creación de mapas de infraestructuras y eventos*. Planeta, Barcelona.
- PÉREZ IBÁÑEZ, M. y LÓPEZ-APARICIO, I. (2017): *La Actividad Económica de los/las Artistas en España. Estudio y análisis*. Fundación Antonio de Lebrija, Madrid.
- PICK, J. (1988): *The Arts in a Stare*. Bristol Classical Press.
- QUERO GERVILLA, M^a. J. (2003): *Marketing cultural: el enfoque relacional en las entidades escénicas*. Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública, Madrid.
- ROWAN, J. (2010): *Emprendizajes en cultura. Discursos, instituciones y contradicciones de la empresarialidad cultural*. Traficantes de Sueños, Madrid.
- ROZEMBLUM DE HOROWITZ, S.: (2007). *Mediación, convivencia y resolución de conflictos en la comunidad*. Graó, Barcelona.
- RUIZ NAVARRO, J. (2008): *Creación de empresas en el ámbito cultural*. Ediciones y Publicaciones Autor, S. R. L., Madrid.
- SENNET, R. (2006): *La Cultura del nuevo capitalismo*. Anagrama, Barcelona.
- SENNET, R. (2009): *El Artesano*. Anagrama, Barcelona.
- TRÍAS, E. (1999): *La razón fronteriza*. Destino, S. A., Barcelona.
- VICARIO, F. (2016): *Trazos para los nuevos mapas de la cultura*. Icono Editorial, Bogotá.
- WILLIAMS, R. (1982): *Cultura, Sociología de la comunicación y del Arte*. Paidós Comunicación, Barcelona.
- ZUBIRÍA, S. de, ABELLO, I. Y TABARES, M. (2001): *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*. OEI, Madrid.

FUENTES ON LINE

- *Agenda 21 de la Cultura.*
<http://www.agenda21culture.net/index.php/docman/agenda21/222-ag21es/file>.
- *Anuario de Estadísticas Culturales.* Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
www.mecd.gob.es. Noviembre de 2015.
- CANUT LEDO, P. (2014): “Buenas Prácticas”. *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural.*
<http://atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-compartida/buenas-practicass>
- CASTILLO BARRIOS, A. L. (2014): “Gestión cultural y género: una aproximación”. *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural.*
<http://atalayagestioncultural.es/autor/ana-luz-castillo>
- ESCUDERO, J (2014): “El marco jurídico y legar de la cultura. Los derechos culturales. *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural.*
<http://atalayagestioncultural.es/capitulo/marco-juridico/marco-juridico-legal-cultura-derechos-culturales>
- FEAGC (2009): *Descripción del Puesto de Trabajo en la Gestión Cultural.*
www.feagc.com (24/04/2015).
- FEAGC (2009): *Decálogo de Gestión Cultural y Accesibilidad Universal.*
www.feagc.com (24/04/2015).
- FEAGC (2010): *Código Deontológico de la Gestión Cultural en España.*
www.feagc.com (24/04/2015).
- Foro de Cultura y buenas prácticas: <http://www.culturaybuenaspracticass.org/>
- GAUTIER, A. (Coord.) (2011): *Mujeres y cultura: políticas de igualdad.* Ministerio de Cultura, Madrid.
http://www.mav.org.es/documentos/mujeres%20y%20cultura_MCU.pdf
- GÓMEZ ACOSTA, F. R. (2014): “La animación sociocultural”. *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural* (Coord. Antonio Javier González Rueda), Observatorio Atalaya, Cádiz.
<<http://atalayagestioncultural.es/>> (29/04/2015).
- JOSEPH, A. (2016): “Las mujeres como creadoras: igualdad de género”. *Re/pensar las políticas culturales.* UNESCO, México.
http://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/gmr_summary_es.pdf

- UAAV (2008): *Manual de buenas prácticas de las artes visuales*. Unión de Asociaciones de Artistas Visuales (UAAV), Madrid.
https://aavib.files.wordpress.com/2014/05/manual_buenas_practicas.pdf
- Mesa sectorial del arte contemporáneo (2015): *Presentación y reivindicaciones*.
file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/M_SAC_PRESENTACIO%CC%81N_REIVINDICACIONES1.pdf
- NEGRÓN, B. y BRODSKY (2014): “Los observatorios culturales hoy”. *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural*.
<http://atalayagestioncultural.es/capitulo/herramientas/los-observatorios-culturales-hoy>
- NONN, L (Coord.) (2014): *Igualdad de género: patrimonio y creatividad*. UNESCO, París.
- *Periférica. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, núm. 14 (2013).
<http://revistas.uca.es/index.php/periferica/issue/view/146/showToc>.
- *Guía de Buenas Prácticas de Gestión Cultural en Cataluña. De la asociación Profesional de Gestores Culturales de Cataluña*.
<http://www.gestorcultural.org/images/noticies/noticia1690060171.pdf>

OTRAS FUENTES

- Informe sobre marco legislativo de cultura, a cargo de Juan Antonio Estrada. Diputación Provincial de Huelva.
- Ponencia de Pedro J. González Fernández titulada “Deontología del gestor cultural”, presentada en el *Congreso sobre la profesionalización de la gestión cultural en el marco europeo*. Toledo, diciembre 2008.