

2. Gestión cultural

2.1 Gestión cultural

por Antonio Javier González Rueda y Luis Ben Andrés

El concepto de Gestión Cultural es sin duda el centro sobre el que pivota y se desarrolla este Manual de apoyo a la Gestión Cultural. Su importancia radica en que la GC es hoy tanto una profesión aceptada socialmente como que se trata de la herramienta mediante la cual se aplican las Políticas Culturales tanto públicas como privadas. Los autores han optado por una descripción de los distintos enfoques desde los que aproximarse al concepto como, para finalizar, proponer una definición sencilla, comprensible y operativa.

Al parecer, los cultos griegos no tenían una palabra para la cultura. Tenían buenos arquitectos, buenos escultores, buenos poetas, como también tenían buenos artesanos y buenos estadistas. Sabían que su estilo de vida era un buen estilo de vida y, en caso necesario, estaban dispuestos a luchar por defenderlo. Pero nunca se les habría ocurrido que tenían un bien en sí mismo, la cultura. Algo a lo que sus académicos podían ponerle una marca registrada, algo que las personas superiores que tuvieran suficiente tiempo y dinero pudieran adquirir, algo susceptible de ser exportado a otros países junto con los higos y las aceitunas.

Herbert Read. **Al infierno con la cultura.**

Si hacemos caso a ese libertario y provocador que fue Herbert Read, lo que menos necesita la cultura es que alguien venga a acotarla, a definirla, a encorsetarla y mucho menos en una sociedad como la que vivimos en la actualidad. Una sociedad que Read no llegó a conocer, pero sí a intuir. No obstante, vivimos en el mundo que vivimos y nos enfrentamos a los hechos que nos rodean. Y en el mundo actual tenemos algo que se llama cultura, un hecho que incluye a personas, a actividades de éstas, a intercambios de objetos y de ideas, a actores y espectadores, a vendedores y compradores, a quienes deciden y a quienes ejecutan, a quienes lideran y a quienes siguen, a quienes crean y a quienes admiran, etcétera, etcétera y etcétera. Afortunados los griegos que, en apariencia, vivían en un mundo más sencillo. Les debemos mucho, una herencia tremenda, pero vivimos en otro mundo. En un mundo donde existe algo llamado cultura y, además, en el que se cree en la necesidad de gestionarla, de tratarla en el mejor sentido posible. Por eso existe la gestión cultural, pero ¿qué es la gestión cultural? De entrada, un reto y una labor que resulta confusa de concretar. Cultura Artes, creatividad, ocio, tiempo libre, ... términos que a veces son sinónimos de cultura y las más de las veces hablan de otras parcelas a las que raramente se acerca la gestión cultural.

Gestión cultural (en adelante GC) es el centro conceptual de este manual. Un concepto que adquiere una gran importancia a partir de una diversidad de hechos como son: su supuesta aceptación social cada vez más amplia, el número considerable de personas que ejercen profesionalmente en este ámbito, las políticas que confían en este sector para su aplicación, el impacto económico y social que la cultura y su gestión innegablemente generan y, además, por referirse a un ámbito, el de la propia cultura, que está en la médula espinal de nuestras sociedades. Sin embargo, resulta curioso que, después de años de su aceptación como expresión

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

que denomina una actividad y una profesión, aun no tengamos una definición clara, aceptada y eficaz de lo que es la Gestión Cultural. No existe una concreción verbal en torno a la que exista un consenso amplio y aceptado por la mayoría. Es más, probablemente estamos ante un consenso de otro tipo, tácito y no explicitado, por el que todos creemos saber qué es la GC, pero nadie lo pregunta o lo comenta de viva voz. Lo que podríamos denominar un paradigma negativo o también si se prefiere un paradigma sobrentendido.

Un rastreo exhaustivo nos devuelve muy escasas definiciones o aproximaciones al concepto de GC. Resulta curioso comprobar como a los gestores culturales y a los estudiosos de la GC les gusta más hablar y escribir sobre el concepto de cultura, de políticas culturales que en torno a la disciplina u oficio del que viven, reflexionan o investigan, la GC. Y en este orden de cosas se puede detectar lo que llamaríamos aproximaciones al concepto de GC de tipo indirecto y a partir de enfoques diversos. En el cuadro se pueden observar cinco de estos enfoques aproximativos, sobre quién o qué recae el protagonismo del enfoque y las principales ventajas e inconvenientes que tiene el acercarse al concepto de GC desde cada uno de ellos.

Aproximación al concepto de Gestión Cultural

Enfoque	Protagonismo	Ventajas	Problemas
Profesionalización	Gestores	Visibilidad Profesionalidad	Endogamia
Ámbitos de acción	Fines	Especialización Concreción de campos	Fragmentación
Instrumental	Herramientas	Metodológicas Operatividad	Tecnocracia
Artístico/Competencial	Creadores Sectores artísticos	Reconocimiento Prestigio cultural	Fragmentación
Económico	Industrias	Reconocimiento Desarrollo	Pérdida de valores
Sociopolítico	Ciudadanía	Redistribución Democratización	Confusión de contenidos

- **Profesionalización.** Un primer modelo de aproximación al concepto de GC es aquel que realizan los propios profesionales en tanto que protagonistas de la misma. Normalmente, de ahí su consideración de indirecto, se efectúa en base a preocupaciones de corte profesional como son la formación y capacitación, los perfiles profesionales, la aceptación social de los gestores y temas similares. Al ser una profesión reciente, en términos históricos, el profesional se preocupa por la indefinición de la misma y trata de acotarla en base a su propio perfil como profesional en un intento de legitimar su acción laboral y de experto. Por esta vía sin duda se refuerza la profesionalidad de los gestores y probablemente se aumente la visibilidad, sin embargo, se puede caer en el pecado de la endogamia.
- Otro enfoque consistiría en llegar a la GC concretando los ámbitos de acción (política, social, cultural, etc.) en que interviene. Así, se habla de GC territorial, de equipamientos, de servicios, de las industrias culturales, pública, etc. En este caso el protagonismo recae en las finalidades de la GC, gestionar para el territorio, para un equipamiento, dar servicios o la producción comercial de servicios y productos culturales. La especialización como fuente de eficacia sería una posible ventaja de este enfoque, pero la fragmentación de la práctica profesional sería, por el contrario, el problema a afrontar desde este enfoque.
- **Instrumental.** Definir la GC a través de los instrumentos y herramientas que utiliza es un modelo de aproximación conceptual bastante interesante. Un ejemplo claro de este

posible enfoque lo tenemos en Martinell y López (2008). En el Organum sobre conceptos claves sobre la práctica profesional, que ya hemos visto en el capítulo correspondiente a las Políticas Culturales, al acercarse al concepto de GC lo hacen a través de las herramientas de la praxis profesional. Así, hablan de producción, programación, gestión de proyectos, gestión de recursos humanos, de comunicación, económica, de control y evaluación, de gestión estratégica, etc. Un enfoque muy operativo y pragmático que favorece una buena práctica metodológica pero que sin embargo puede resultar excesivamente tecnocrático. Un enfoque similar encontramos en Zubiría, Abello y Tabares (2001) cuando delimitan las capacidades profesionales del gestor tales como análisis del contexto, empatía, creatividad, comunicación, etc. y que básicamente podemos identificar con herramientas profesionales (diagnóstico/evaluación, gestión de recursos humanos, diseño de proyectos, comunicación, etc.)

- El siguiente enfoque sería el de la aproximación conforme al sector **artístico y competencial**. En este caso se estaría hablando de una GC que abarcaría, a modo de subsistemas, la gestión patrimonial, de las artes escénicas, de las artes visuales, del turismo cultural, etc. Incluso se puede llegar a un mayor nivel de concreción en el enfoque si hablamos de gestión teatral, gestión de arte contemporáneo, producción musical y tantos y tantos campos de especialidad. Desde este enfoque, donde el protagonismo recae en el sector creativo o artístico, nos resulta muy difícil establecer un paradigma común a toda la profesión, concretar qué elementos unifican las bases y la práctica de la GC. Si es preciso reconocer estamos ante un enfoque que, según los casos, ofrece un alto nivel de reconocimiento y prestigio social. Un director de un teatro de ópera que aparezca como gestor de cultura imprime crédito a la profesión, igual que por ejemplo un reputado galerista de arte o el gerente de un museo de arte contemporáneo o de una fundación. Sin embargo, estamos ante un enfoque muy sectorial y fragmentario que tiene escasas posibilidades de generar un bloque conceptual común a toda la profesión y a la propia GC.
- En los últimos tiempos hemos asistido a la aparición del que podemos denominar como **enfoque económico**, economicista según algunos. Estamos sin duda ante una de las últimas pero muy potente invasiones bárbaras que cíclicamente recibe la GC. La gran mayoría está de acuerdo en situar en los años sesenta el arranque de este interés de la ciencia económica por la cultura. Se llega a concretar en la publicación de Performin Arts. The Economic Dilemma de Baumol y Bowen la fecha de inicio de este movimiento. Es sin duda el mundo anglosajón el que lidera esta corriente, siendo el australiano David Throsby desde hace unos años un referente obligado. En el ámbito español las figuras de Lluís Bonet, Ramón Zallo y Pau Rausell, entre otros, destacan por sus estudios sobre economía de la cultura. En Francia encontramos a expertos como Xavier Greffe y a Xavier Dupuis como referentes. Y, por último, señalar a Ernesto Piedras y a George Yudice como unos de los expertos más renombrados dentro del ámbito latinoamericano. Está claro que las relaciones entre economía y cultura despiertan un enorme interés, un interés que comenzó con los estudios cuantitativos sobre impactos económicos y públicos extendiéndose a otros ámbitos como el peso y el papel del sector cultural en las economías nacionales. De todos es conocido la tendencia de los últimos tiempos a la creación de las cuentas satélite de la cultura en los sistemas estadísticos. No obstante, hay que reconocer que la economía ha incorporado algunas herramientas valiosas para la GC sobre todo en aspecto como la gestión de organizaciones, modelos de planificación y evaluación o técnicas de marketing. Igualmente, entre las ventajas de la incursión económica en la GC está el que motivara o potenciara la reflexión sobre el desarrollo como otro campo más en el que el papel de la cultura resulta relevante.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Desde el enfoque económico el protagonismo ha recaído, al menos en nuestro país, en las denominadas industrias culturales, un concepto que resulta cuando menos controvertido y polémico, no aceptado de buen grado por una parte importante del sector cultural. A nuestro entender el mayor peligro que se observa desde este enfoque es perder de vista ciertos valores de tipo creativo, estético, social y en apariencia no útiles (Ordine, 2013).

Otra manera de aproximarnos al concepto de GC sería tratar de conocer cómo es vista y concretada en otras naciones o en otros ámbitos lingüísticos. La primera referencia, en razón a una tradición histórica de imitación y de referencia, debe ser a Francia como nación que ha influido con fuerza en la cultura española, y en otros aspectos de nuestra vida, desde hace ya algunos siglos. Acudiendo a la socorrida Wikipedia comprobamos que existe esa entrada en lengua francesa, no así en español, y que ofrece un amplio artículo sobre GC con una definición bastante concreta en sus primeras líneas y que reproducimos:

"La gestión cultural abarca el conjunto de saberes y de prácticas de gestión en los ámbitos de las artes y la cultura. En tanto que ciencia, la gestión refleja un corpus de teorías, de conocimientos y de métodos prestados de la economía, de las humanidades, de las ciencias sociales, del marketing, de las ciencias de la administración, de las finanzas, etc. La especificidad de la gestión cultural, en el sentido más amplio, remite a la especificidad de un campo (o de un sistema de actividades) y de productos (materiales e inmateriales) así como servicios "que no son mercancías o servicios como los demás" (UNESCO).

Sólo algunos aspectos a destacar, dada la escasez de espacio, en primer lugar, la llamativa apelación de ciencia para la GC y que sería el centro de un intenso debate: ¿Es la GC ciencia, actividad profesional, oficio, técnica o, etc.? Luego hay que resaltar el hecho de que la GC construye su corpus teórico a partir de las aportaciones de otras ciencias y de sus herramientas, un hecho que viene a subrayar la juventud relativa de la GC y su necesidad de construirse a partir de préstamos de otros ámbitos científicos o profesionales y su carácter de ciencia o metodología social. En resumen, podemos concluir que Francia, el mundo francófono, nos ofrece una alternativa conceptual interesante y elaborada, como no podía ser menos en la patria del racionalismo.

Por el contrario, en el mundo anglosajón nos encontramos con una situación diferente y de contraste con la perspectiva francesa. De entrada, no existe la denominación de GC, todo lo más la de Arts administration, alternativamente Arts management o Performance, con lo que se refieren preferentemente al mundo de las artes y manejando de entrada un espacio de trabajo más reducido que el que referimos en los ámbitos francés, español y latino en general. De nuevo Wikipedia se nos ofrece como fuente de información al respecto. La entrada concreta Arts administration como:

El ámbito que se refiere a las operaciones de trabajo alrededor de organización las artes. Los administradores de arte son responsables de facilitar la gestión cotidiana de la organización y de alcanzar su misión. Las organizaciones artísticas incluyen entidades profesionales no lucrativas (por ejemplo, teatros, museos, orquestas, grupos de jazz, teatros de ópera o compañías de ballet) y muchas pequeñas empresas profesionales o no profesionales relacionadas con las artes (por ejemplo, casas de subasta, galerías de arte, compañías musicales, etc.) Las competencias de un administrador cultural pueden incluir gestión de recursos humanos,

marketing, gestión presupuestaria, relaciones públicas, patrocinios, programas de desarrollo y evaluación y relaciones con la dirección.

En la página oficial del Reino Unido sobre oficios y estudios se encuentra una descripción más amplia y detallada, pero en esta línea que observamos en Wikipedia. Lo que nos interesa destacar es la diferencia de perspectiva que se tienen desde el mundo anglosajón. De entrada, esa mayor centralidad de las disciplinas artísticas y su gestión, aunque luego en la práctica el peso de lo comunitario no es poco. Igualmente, con ese espíritu tan pragmático se centran más en la descripción de las funciones, competencias y herramientas que en la búsqueda de una definición conceptual. Dejemos para otro debate el considerar qué es lo no lucrativo en arte y cultura.

Este rápido repaso de cómo es concretada la GC en otros espacios lingüísticos nos hace reflexionar sobre la necesidad de poseer una propuesta propia dentro de nuestro ámbito idiomático, el español. Dentro del I Seminario de Formación de Formadores en el Campo de la Gestión Cultural organizado por la OEI (Organización de Estados Iberoamericanos) en México en 2003, se puso de manifiesto la necesidad de concretar a la GC, sus prácticas y sus bases teóricas. En ese sentido se señala que la GC es una práctica profesional asentada en conocimientos multidisciplinares, ligada a los contextos sociopolíticos y a las comunidades, al acontecer y a la acción, pero apoyada al mismo tiempo en la formación teórica y discursiva de ámbito académico. Habla de la GC como una actividad tanto de acción profesional, sociopolítica, como de la necesidad que tiene al igual que otros ámbitos profesionales de contar con un corpus teórico asentado en la reflexión y en la investigación. En un momento se llega a concretar que aproximarse a una definición sobre la gestión cultural en el momento actual requiere reflexionar y establecer los aspectos claves de las relaciones con otras disciplinas de las cuales se nutre la gestión cultural. Tanto de su base teórica (filosofía, sociología, antropología, teorías administrativas, economía, psicología) como los instrumentos para la intervención. Estas opiniones son consecuentes con un aspecto, la formación de gestores, especialmente sensible a los procesos de profesionalización y de legitimización del ejercicio de la profesión. Resulta lógico que sea en el seno de los formadores donde se detecten y reclamen esfuerzos en el sentido de concretar lo que entendemos por GC, por sus herramientas y las fuentes de las que se alimenta.

Otra reflexión en este sentido y desde el ámbito de la formación es la que realiza Mariscal Orozco desde México, en concreto desde la Universidad de Guadalajara de aquella nación, y que camina por el sendero de considerar la GC como un proceso de gestión del conocimiento en el sentido de que implica:

- Que el conocimiento es una construcción social.
- La importancia de centrarse en los procesos que generan las comunidades de aprendizaje (el autor describe un currículo universitario)
- La aplicación del conocimiento en la transformación social.

En este sentido el profesional, por extensión la propia profesión de la GC, deben tener las capacidades de diagnosticar, diseñar e implementar proyectos culturales, gestionar y administrar recursos, diseñar estrategias de participación, comunicar, dirigir, evaluar y algunas otras más en esta línea. La visión del profesor Mariscal Orozco se corresponde con la necesidad que tiene la universidad de sistematizar en acceso al conocimiento y tratar de ordenarlo. Es sin duda un esfuerzo que sienta una sólida base para que podamos acercarnos a un concepto claro

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

y riguroso de lo que es la GC. Un acercamiento similar y desde la misma perspectiva, la formación de gestores, lo encontramos en el profesor Alfons Martinell quien en un documento denominado La formación en gestión cultural en Iberoamérica: reflexiones y situación realiza una propuesta concreta y muy afinada de cuáles deben ser los contenidos de la formación que requiere el gestor cultural. En su opinión estos deben ser:

1. Aportes teóricos a la reflexión sociocultural (antropología, sociología, psicología, comunicación social, etc.)
2. Instrumentos de análisis de la realidad (estadística, mercadotecnia)
3. Bases jurídicas y económicas del área sociocultural.
4. Conocimientos sobre políticas socioculturales.
5. Planificación, programación, gestión.
6. Gestión de recursos humanos.
7. Conocimiento del área disciplinar. Se refiere al sector artístico o cultural en el que actuará el gestor preferentemente)
8. Conocimientos técnicos específicos (Expresión oral y escrita, idiomas, informática, diseño gráfico, protocolo, etc.)

Las capacidades nos sirven también en este caso para acotar la GC como disciplina profesional y académica. Una disciplina que como podemos observar conjuga aportes extensos desde las ciencias sociales (desde la economía a la antropología pasando por el derecho o la psicología) a herramientas técnicas (marketing, estadística, planificación, etc.) y habilidades personales (expresión lingüística, relaciones públicas, etc.). Un campo de conocimiento extenso compuesto a su vez por partes de otros campos de conocimiento, esa podía ser una primera definición de GC. Lo que esta aproximación desde las capacidades y la formación nos enseña es que la GC es una disciplina o saber o instrumento de gran complejidad que se construye a partir de préstamos y aportaciones ajenas (o latrocinios si se quiere).

Sin embargo, ya hemos dado suficientes rodeos al concepto de GC y deberíamos ver al menos algunas de las escasas definiciones que hemos encontrado de GC. Que, aunque pocas, sí existen.

En el año 2010 encontramos un informe sectorial sobre GC realizado para el Ayuntamiento de Barcelona por BCF Consultors para el proyecto Barcelona Activa en el que se dice que la gestión cultural es la actividad destinada a promover, diseñar y realizar proyectos culturales desde cualquier ámbito. En este sentido los y las profesionales de la gestión cultural tienen como actividad primordial la mediación entre la creación, la participación y el consumo cultural, ayudando a desarrollar el trabajo artístico e insertarlo en una estrategia social, territorial o de mercado y que haga fiable (económicamente, socialmente, artísticamente y políticamente) un proyecto cultural. De ella destacar la idea francesa de mediación más que la de gestión o administración, un concepto que es utilizado en numerosos textos y escritos de GC, resaltando la labor de consenso e intermediación entre los diferentes implicados en los procesos culturales.

Muy recientemente, en 2013, el Ministerio de Cultura de Colombia edita un manual denominado Herramientas para la gestión cultural pública y que es obra de varios autores. De forma audaz y a la par comprometida, en este manual se define la GC como el conjunto de acciones de dirección, coordinación, planificación, evaluación, seguimiento y ejecución destinadas a facilitar, promover, estimular, conservar y difundir las diferentes actividades y manifestaciones culturales en condiciones de libertad y equidad, orientadas a fomentar el ejercicio de derechos, el acceso a oportunidades y el mejoramiento de los estados de bienestar

de las personas. Hay un aspecto que destacar en esta propuesta y es su incidencia en la cultura como un derecho de los ciudadanos, insistiendo en el acceso a la cultura en condiciones de libertad e igualdad, declaraciones más programáticas que funcionales y propias de una propuesta institucional emanada de una administración pública. Con ello no queremos decir que sobren, sino que hay un cierto desplazamiento en este caso de lo instrumental, como en ejemplos anteriores, hacia el campo de las políticas públicas en esta propuesta del ministerio colombiano. Hay que añadir que el documento es extenso y más adelante se matizan los elementos de esta definición de GC.

Dando un salto hasta el continente africano encontramos una propuesta interesante de ARTERial Network del año 2011. En la denominada Guide pratique pour la gestion de projets artistiques et culturels se concreta lo que entienden desde esta red como gestión de proyectos culturales y lo definen como una empresa en la cual uso recursos humanos, materiales y financieros son organizados de forma novedosa, con el objetivo de emprender un trabajo único, conforme a unas circunstancias dadas y unos límites financieros y temporales, con el fin de realizar un cambio ventajoso por medio de objetivos cuantitativos y cualitativos. Lo primero que llama la atención de esta propuesta es la ausencia de las palabras arte y cultura, realmente podría servir para cualquier intervención o gestión de tipo social. No obstante, hay que decir que en el resto de la guía si queda clara la vocación artística de la misma y esta ausencia se debe sobre todo a su intención de ser un manual de corte práctico y adaptable a numerosas realidades. Se trata de una propuesta centrada en aspectos técnicos y en la sistematización de la gestión.

Tomemos por último una definición que encontramos en Andalucía. En concreto dentro del curso de CUDEMA (Cultura y Desarrollo Andalucía/Marruecos) y que organizó la Fundación Tres Culturas en el año 2011 en Sevilla. Como resultado del curso se elaboró una extensa guía con los textos y propuestas de los diversos docentes del mismo. El concepto de GC fue afrontado por Ignacio Trujillo Barraquero, quien la define como el conjunto de estrategias utilizadas para facilitar un adecuado acceso al patrimonio cultural por parte de la sociedad. Estas estrategias contienen en su definición una adecuada planificación de los recursos económicos y humanos, así como la consecución de unos claros objetivos a largo y corto plazo que permitan llevar a cabo dicha planificación. La gestión cultural ha de redundar necesariamente en el progreso general de la sociedad, teniendo como principios prioritarios el de servir como instrumento fundamental para la distribución social y para el equilibrio territorial. Planificación, accesibilidad y finalidad social son los tres conceptos claves que nos encontramos en esta definición. Planificación como herramienta esencial de la GC, accesibilidad de la ciudadanía a la cultura como un derecho y la finalidad social (y territorial) que toda acción cultural debe tener en opinión del autor u otros más en este sentido. El capítulo profundiza en estos aspectos tratando de acotar la GC desde esta triple perspectiva.

Por último, no podemos cerrar este epígrafe sobre el concepto de GC sin citar a Pedro A. Vives que en su Glosario crítico de gestión cultural dedica una amplia y documentada entrada al propio concepto de GC. Este autor considera que la GC opera sobre tres planos diferentes de la vida social, política, económica e intelectual y en esa medida es un vector en la estructura de comprensión del propio hecho de la cultura. Estos tres planos son en primer lugar el territorial que en la medida que es más local es más generalista y que podemos identificar con la gestión municipalista, la más apegada a las demandas de los territorios y de los ciudadanos. En segundo lugar, estaría el plano de los sectores (artes plásticas, escénicas, patrimonio, danza, etc.) y que se mueve en las dinámicas de la promoción y la producción de cultura y arte. Y por último en tercer lugar nos encontramos con lo que el autor llama gestión infraestructural y que se enfoca

a las instituciones y equipamientos esencialmente. Estos tres planos se complementan con dos variables que inciden en el núcleo funcional de la GC y que son la gestión económica y la gestión internacional. La primera se enfrenta a los retos, comunes a cualquier tipo de gestión, de rentabilidad y eficacia mientras la segunda se plantea por el autor más que nada en términos de capacidad y calidad de la proyección exterior de los proyectos y los territorios. A partir de ahí considera que es posible definir escalas de responsabilidades, relaciones internas y funciones específicas. La gestión cultural interviene en la actividad económica y en el proceso de socialización contemporáneos, con conocimientos y procedimientos distintos a los de otros sectores. En su entrada del glosario, Vives más que ofrecernos una definición de GC lo que trata, acertadamente en nuestra opinión, es sentar las bases conceptuales que justifican el papel y las funciones que la GC tiene en las sociedades contemporáneas. Un ejercicio sin duda necesario en la difícil tarea de conocer qué es la gestión cultural.

A modo de conclusión

No sería justo finalizar estas páginas sin al menos hacer el intento no tanto de definir sino de enumerar los elementos imprescindibles que deben figurar en el desarrollo del concepto de GC. De todo lo que hemos visto más arriba podemos destacar los siguientes elementos imprescindibles para la Gestión Cultural:

- La GC precisa de un corpus teórico que fundamente su acción y su razón de ser social. Como ciencia o metodología social, dicho corpus está elaborado a partir de préstamos de otras ciencias que se reelaboran para su adecuación al ámbito de la cultura.
- La GC responde a las exigencias que en forma de demandas más o menos explícita tienen los territorios. Obviamente se refieren a las exigencias de tipo cultural.
- Igualmente, la GC debe responder a las exigencias de los creadores y de los proyectos creativos en la medida que la creatividad artística es la materia prima de la cultura.
- El núcleo de la GC lo constituye la labor de mediación entre territorio y proyectos artísticos, culturales o creativos. Confrontarlos, consensuarlos, compatibilizarlos y mostrarlos son tareas esenciales de la GC.
- La GC labora para la sociedad y para que la cultura posea un lugar tanto en el espacio público como en las tramas sociales de todo tipo (empresariales, sociales, políticas, participativas, voluntariado, etc.)
- Y finalmente, en consonancia con todo lo anterior, la GC se apoya en herramientas profesionales y en capacidades personales de los profesionales para realizar las tareas que le vienen de lo creativo, lo social y lo territorial.

Parfraseando el título del libro de Herbert Read, esperemos que este repaso —seguro que incompleto— al concepto de gestión cultural no acabe por decidirlos a enviar al infierno la gestión cultural y, cómo no, a los autores de este artículo.

Para la Reflexión

- La gestión cultural, como profesión que bebe sus contenidos de diferentes ciencias sociales, ha sufrido lo que hemos denominado invasiones bárbaras. Elabora una cronología de la ciencia social o metodología social que más ha predominado o estado de moda en la profesión desde principios del siglo pasado.

Bibliografía

CUDEMA: cultura y desarrollo Andalucía---Marruecos: curso especializado en gestión cultural. Abdelouahab Idelhadj [et al.]. Sevilla: Fundación Tres Culturas del Mediterráneo, D.L. 2011. 774 p.

MARTINELL SEMPERE, Alfons; LÓPEZ CRUZ, Taína. Políticas culturales y gestión cultural: órganum sobre los conceptos clave de la práctica profesional. [Girona]: Documenta Universitaria, [2008]. 115 p. ISBN 978---84---96742---43---7.

ORDINE, Nuccio. La utilidad de lo inútil: manifiesto. Barcelona: Acantilado, 2013. 171 p. ISBN 978---84---15689---92---8.

VIVES AZANCOT, Pedro A. Glosario crítico de gestión cultural. 2ª ed. Granada: Comares, 2009. 384 p. ISBN: 978---84---9836---576---4.

ZUBIRÍA SAMPER, Sergio de; ABELLO TRUJILLO, Ignacio; TABARES, Marta. Conceptos básicos de administración y gestión cultural. 2ª ed. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, [2001]. 130 p. ISBN 84---7666---121---5.