

## 2. Gestión cultural

### 2.10 Los oficios de la gestión cultural

Antonio Camacho Ruiz

*“¡Quieran los dioses que cada uno desempeñe el oficio que conoce!”*  
Aristófanes

#### Enfocando la cuestión

En sus documentos marco, concretamente en el Código deontológico de la Gestión Cultural, la Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural (FEAGC) define al gestor cultural como:

[...] el 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. (2009, p.4)

Este texto, plenamente vigente en la actualidad, nos permite, sin embargo, preguntarnos y querer sumergirnos en ese “todos los aspectos” a los que hace alusión la definición. Asimismo, y en palabras de Jaime Jaramillo Jiménez (Yañez, 2020), un gestor cultural es:

[...] un organizador, un animador, un auspiciador, un tejedor que vincule procesos y eventos, productores y consumidores [...] nuestro Gestor Cultural debe moverse con solvencia, sentido ético y sagacidad en el entorno burocrático de entidades del Estado, empresas privadas u organizaciones comunitarias. [...] Debe también ser una antena sensible respecto de un público que puede no poseer una cualificación especializada pero que, en muchos casos, se halla necesitado de nuevas manifestaciones simbólico-expresivas. (p. 28)

Como queda patente en las palabras de Jaramillo, el gestor cultural necesita de un buen bagaje de habilidades para el desempeño de su oficio.

La Real Academia de la Lengua Española define el oficio<sup>1</sup> como ocupación habitual, y es precisamente a ese concepto al que vamos a dedicar las siguientes líneas, ya que más allá del vasto corpus teórico que se ha venido creando sobre la profesión a lo largo de los últimos años, de los libros y artículos que se han generado en torno a las distintas organizaciones profesionales del sector y de los profundos y útiles análisis que han ido emergiendo, es importante ahondar

---

<sup>1</sup> La Real Academia de la Lengua Española define el término oficio como “ocupación habitual” en su primera acepción. Tras esta ofrece otras tantas.

en la práctica diaria de la labor que implica la gestión cultural en sus distintos ámbitos, en las funciones tangibles y reales en la que el profesional desarrolla su trabajo, así como en las disciplinas que debe dominar.

Dentro del ámbito de la gestión cultural, Javier Lozano (Yañez, 2020) entiende la profesionalización del sector “como el proceso en que un grupo de personas que han adquirido pericia en un conjunto de prácticas, logra conquistar autonomía suficiente para intentar conseguir el monopolio sobre ellas, construyendo un discurso que las reúne y diferencia del resto” (p. 22).

Por otro lado, Alfons Martinell (2000) afirma que:

La gestión cultural no es una ciencia, ni se puede contemplar dentro de un marco epistemológico propio, sino que es fruto de un encargo social que profesionaliza a un número considerable de personas en respuesta a unas necesidades de una sociedad compleja. Esto le da una perspectiva pluridisciplinar [...] pero reclama que el propio sector realice las aproximaciones necesarias para la construcción de un marco teórico y conceptual de acuerdo con las propias necesidades de esta función. (p. 4)

En este sentido, el camino que los especialistas de la gestión cultural han recorrido durante los últimos cuarenta años, y sus continuos esfuerzos en la puesta en valor del sector, nos permite hablar de un grado de reconocimiento de la profesión a todos los niveles impensable en otros momentos, pese a que aún sea necesaria una mayor concreción en los resultados de este reconocimiento.

No obstante, no cabe duda de que hablar de gestión cultural implica referirnos a un sector tremendamente amplio, variopinto, con muchos subsectores y escasamente estandarizado a nivel normativo. A diferencia de otras profesiones, como la medicina o la arquitectura, con un desarrollo mucho más rectilíneo, la gestión de la cultura puede abarcar ámbitos tan dispares como las bibliotecas, la música en vivo, la producción cinematográfica, la labor editorial, el management de artistas, la conservación y difusión del patrimonio, los museos, el desarrollo de públicos, la celebración de certámenes y muchas otras labores conformando un corpus de oficios francamente atomizado.

Debemos contemplar igualmente que más allá del área en la que tenga lugar el trabajo del gestor cultural, desde una óptica puramente laboral, existen varias formas bajo las cuales el profesional puede desarrollar su actividad. Las más habituales son:

- **Profesional Autónomo.** Los profesionales autónomos (en inglés freelance o soletrader) son aquellos individuos que prestan un servicio de forma independiente a título lucrativo, pero sin estar sujetos a un contrato laboral que los vincule a un empleador<sup>2</sup>. Una característica importante de este formato de trabajo es que pueden dar servicios a varias entidades simultáneamente. Por otro lado, los profesionales autónomos pueden constituir empresas en cualquiera de sus fórmulas jurídicas. Bajo esta tipología es común encontrar a consultores culturales, arqueólogos, arquitectos especializados en el patrimonio, documentalistas, restauradores, etc.

<sup>2</sup> Pese a que no existe contrato laboral, lógicamente sí que pueden celebrarse otros tipos de contratos relacionados con la prestación del servicio en cuestión, como contratos mercantiles.

- Trabajador por cuenta ajena del ámbito privado. También llamados asalariados, los trabajadores por cuenta ajena desarrollan su trabajo para una empresa u organización a cambio de un salario. Esta relación está regida por la ley y se formaliza a través de un contrato laboral que estipula las responsabilidades y obligaciones de las partes. Aquí encontramos trabajadores de empresas de servicios de guías, de atención a públicos, empleados de asociaciones culturales, de fundaciones sin participación del sector público y, en general, de todo tipo de entidades privadas.
- Empleado del sector público. Aunque en un sentido estricto la persona empleada en el sector público es un asalariado, en tanto que recibe una contraprestación económica a cambio de su trabajo, sus especiales características hace que lo tratemos en un epígrafe aparte. Así, los empleados públicos son aquellos que desempeñan funciones retribuidas en las Administraciones Públicas al servicio de los intereses generales. Acceden a su puesto a través de un proceso selectivo. En este sector encontramos varias figuras entre las que destacan:
  - a) Funcionarios de carrera: como indica el Texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP), los funcionarios son aquellos que “en virtud de nombramiento legal, están vinculados a una Administración Pública por una relación estatutaria regulada por el Derecho Administrativo para el desempeño de servicios profesionales retribuidos de carácter permanente” (RDL 5/2015 de 30 de octubre). Lo que significa que todo lo referente a sus derechos, obligaciones, etc., no viene regulado por un contrato de trabajo sino por una ley administrativa. Es importante destacar que es la única figura que puede desempeñar “funciones que impliquen la participación directa o indirecta en el ejercicio de las potestades públicas o en la salvaguardia de los intereses generales del Estado y de las Administraciones Públicas” (RDL 5/2015 de 30 de octubre). Dentro de los puestos que son ocupados por funcionarios suele figurar el de técnico de cultura y/o programador en Ayuntamientos, bibliotecarios en las redes de bibliotecas, personal de gestión en museos de titularidad pública, etc.
  - b) Funcionario interino: tipología de funcionario que, por razones expresamente justificadas de necesidad y urgencia, son nombrados como tales con carácter temporal para el desempeño de funciones propias de funcionarios de carrera.
  - c) Personal laboral: son aquellos empleados públicos sujetos a un contrato de trabajo, por consiguiente, se van a regir por la legislación laboral. Además, de ser contratados por las propias administraciones públicas (consejerías, diputaciones, ministerios...) es muy común encontrar esta tipología de trabajadores de la cultura en las empresas públicas, agencias, institutos, fundaciones públicas y demás entidades adscritas a la administración, como la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales adscrita a la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico de la Junta de Andalucía o los centros de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Entendiendo pues que el gestor cultural puede desarrollar su trabajo en los más diversos ámbitos y bajo distintos formatos laborales, parece obvio que nos encontramos ante un sector con multitud de casuísticas diferentes.

Para intentar poner orden en el variopinto enjambre de labores y oficios que podemos encontrar, en el presente texto se propondrá una estructura por áreas de actividad.

## Patrimonio, museos y artes visuales

Desde el punto de vista formal, la gestión del patrimonio puede dividirse en tres categorías principales: natural, natural-cultural y patrimonial (UNESCO, 1972). Existen, por tanto, una serie de profesionales cuya misión (conservar, proteger y difundir este patrimonio) tiene puntos comunes, si bien, la formación y especialización de estos divergen en función del bien a conservar.

La protección del patrimonio natural integra, entre otros, biólogos, ecólogos o ingenieros, mientras que el patrimonio cultural puede estar compuesto por expertos como arqueólogos, historiadores, historiadores del arte, documentalistas o restauradores. De forma similar, el patrimonio mixto, esto es, natural-cultural, puede integrar equipos multidisciplinares que incluyan los especialistas anteriormente citados.

Asimismo, una parte esencial de la difusión patrimonial es el trabajo del guía-intérprete, quien acerca, informa e interpreta el patrimonio al visitante-turista empleando para ello diferentes perspectivas, pero siempre bajo unos estrictos criterios de rigor científico y trato sociocultural.

Por otro lado, dentro del ámbito de los museos, salas artísticas y galerías, es fundamental destacar el papel del comisario de exposiciones. Esta profesión puede ejercerse desde su sentido más estricto, es decir el comisariado, o bien como parte de las funciones de un profesional de la cultura vinculado a un equipamiento o institución, particularmente en aquellos entornos más pequeños o que disponen de un menor presupuesto.

El comisario debe de ser la pieza angular de la exposición, ya que en él reside la responsabilidad de generar y plantear el discurso de la misma. Igualmente, debe seleccionar las obras y ponerse en contacto con otras instituciones y entes privados para su préstamo, plantear el diseño, establecer los recursos expositivos, crear contenidos y producir un catálogo (o al menos participar en su producción).

Naturalmente, si dirigimos la vista específicamente a los museos, además del comisario encontramos otros oficios esenciales para el cumplimiento de sus fines, como son el personal de conservación y restauración, los documentalistas, los mediadores culturales o el gabinete pedagógico<sup>3</sup>.

Dentro del ámbito de la conservación y restauración en museos, la administración pública (especialmente la de carácter autonómico y estatal) tiene una escala de funcionarios que incluye ayudantes de museo, auxiliares de museo y conservadores. Entre sus funciones se encuentra el inventariar, catalogar y clasificar las piezas, su estudio y documentación, así como su conservación preventiva y protección. La conservación de bienes culturales es una disciplina en

---

<sup>3</sup> Indudablemente el museo necesitará de otros perfiles que exceden de la temática de este capítulo pero que debemos tener en cuenta como el personal de montaje, los vigilantes de sala, el personal de seguridad...

sí misma que requiere un alto grado de especialización; en general, las instituciones cuentan con un equipo propio, si bien, aquellas de menor entidad suelen externalizar este aspecto.

Parte de los elementos que integran la actividad de cualquier museo o exposición es la producción y distribución de los ya citados catálogos. Su existencia es vital para la difusión de la muestra, sus piezas y el conocimiento que contienen, y su creación debe de ser fruto del trabajo conjunto del comisario y de una serie de expertos de reconocido prestigio en su campo.

En muchos casos, este catálogo hará las veces de memoria de la exposición. Por otro lado, para los artistas emergentes este puede constituir una parte importante de su currículum ya que funcionan a modo de carta de presentación de cara a otros promotores o instituciones culturales.

Además, como ya se ha comentado, no podemos dejar de lado la dimensión educativa de museos y exposiciones. Esta se desarrolla a través de diferentes agentes como los gabinetes pedagógicos, los mediadores culturales, los propios catálogos o la estrategia de comunicación y marketing que se plantee. Esta línea de trabajo centrada en la educación puede estar dirigida a adultos mayores, menores, personas con diferentes capacidades, etc., a través de material adaptado, visitas guiadas, talleres, charlas...

El mercado del arte y sus profesiones relacionadas ocupan un espacio de gran importancia en la gestión de las artes plásticas, muchas veces a través de las galerías privadas. Estas son firmas que, según sus propios criterios, apuestan por artistas para mostrar, distribuir y potenciar su obra, asumiendo el riesgo empresarial que esta actividad lleva aparejada. De cada venta las galerías detraen un porcentaje pactado con el artista a modo de comisión por la transacción. En este ámbito profesional, además de los propietarios y comisarios de las galerías, se incluyen tasadores, analistas de mercado y tendencias, críticos de arte o directores de subastas.

## Las artes escénicas y la música

De acuerdo con el Plan General del Teatro-Revisión 2011 (Ministerio de Cultura y Deportes, 2011), las artes escénicas son un servicio cultural público independientemente del agente (público o privado) que lo produce, gestiona y suministra. Otro tanto podemos entender que sucede con la música que se interpreta en vivo.

Al igual que ocurre en otras de las áreas, las artes escénicas y la música están dotadas de profesionales relacionados tanto con aquella parte del producto cultural que el público disfruta (músicos, orquestas, cantantes, actores o bailarines) como aquellas que se desarrollan “detrás del telón”. De esta forma, encontraríamos:

- Agentes creadores:
  - Autores (literarios, compositores, dramaturgos, adaptadores, libretistas, etc.)
  - Músicos, actores, bailarines, y otros intérpretes
  - Directores de escena y otros especialistas escénicos (directores musicales, escenógrafos, coreógrafos, iluminadores, sonorizadores, expertos en efectos especiales, estilistas, maquilladores, especialistas en vestuario, etc.)

- Técnicos (directores técnicos, maquinistas, eléctricos, técnicos de sonido, técnicos de iluminación, regidores, etc.).
- Agentes productores:
  - Compañías profesionales estables y ocasionales
  - Orquestas y grupos musicales
  - Productores privados
  - Grupos de teatro alternativo
  - Grupos de teatro no profesional
  - Centros públicos de producción
- Agentes distribuidores:
  - Redes y circuitos
  - Ferias
  - Distribuidores teatrales y musicales
- Agentes exhibidores:
  - Recintos públicos o privados con programación estable
  - Salas alternativas
  - Festivales, muestras y certámenes
  - Espacios de exhibición ocasionales
  - Programadores
- Agentes proveedores:
  - Representantes o mánager de artistas
  - Sociedades de autores
  - Centros de formación (en arte dramático, en técnicas del espectáculo y gestión escénica)
  - Empresas de servicios técnicos
  - Empresas de logística (transporte, almacenamiento y alojamiento)
  - Críticos teatrales y otros prescriptores
  - Sistemas de ticketing
  - Industrias escenográficas y de confección de vestuario

Lógicamente, la labor del gestor cultural se suele desarrollar en el ámbito de la producción, distribución, exhibición y provisión, quedando el ámbito creativo algo más alejado de sus atribuciones.

Además, hemos de considerar que la formación de gestores culturales especializados en este sector es aún incipiente; por el momento la capacitación de gestores culturales (en grados y postgrados universitarios) es generalista, lo cual entra en conflicto directo con el alto grado de especialización que requiere el mundo de las artes escénicas. Esta ausencia de especialización en el ámbito universitario se ve agravada por un déficit en la formación en periodos anteriores (educación infantil, primaria y secundaria) donde las artes escénicas y musicales están prácticamente ausentes del currículo.

Junto a esto, debemos resaltar el desequilibrio patente en España en lo referente a la oferta educativa de los centros especializados en artes escénicas y musicales. En este sentido, podemos encontrar una amplia oferta centrada en ámbito artístico (actores, bailarines, cantantes) frente

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

a una deficiencia notable en el aspecto técnico y de gestión (montaje, técnicos en iluminación, etc.). Del mismo modo, a nivel nacional tenemos territorios con una amplia oferta formativa en estos ámbitos mientras que en otros es casi inexistente.

A esta situación debemos sumar las dificultades que tienen estos trabajadores para acceder al mercado laboral y la inestabilidad que presenta el mismo. Naturalmente, esta situación varía en función de la profesión, por ejemplo, un especialista en producción que se integre dentro de una orquesta filarmónica tendrá más estabilidad que uno que trabaje para una pequeña compañía teatral.

Si nos centramos en el ámbito musical, más allá de la producción de la música en vivo, debemos considerar el papel de la industria discográfica, un espacio compuesto por grandes multinacionales, conocidas como majors, y empresas nacionales o incluso locales, que pueden moverse, en mayor o menor grado, en el ámbito de lo independiente. Al igual que sucede en otras áreas, el tamaño y nivel de especialización de la discográfica determinará, en gran medida, el número de gestores que emplee. Sin embargo, existen una serie de roles comunes con otros ámbitos culturales, como expertos en marketing, promoción, publicidad, ventas y difusión de nuevos medios, si bien, en este caso, son departamentos integrados por profesionales especializados en la industria de la música. Un elemento a destacar, dada su especificidad, dentro de las discográficas son los departamentos de A&R, responsables, entre otros aspectos, del descubrimiento de artistas emergentes o de recomendar a los artistas de la firma ideas para videoclips o lanzamientos.

## Cine

La diversidad de profesionales que abarca la industria cinematográfica es comparable a la establecida para las artes escénicas y musicales, por lo que comparten muchas de sus características.

Por otro lado, desde su nacimiento, el cine presenta una doble faceta. Por una parte, es una forma de expresión artística, y por otra, es una industria con un claro objetivo comercial, dedicada a la búsqueda de beneficios. Ambas vertientes no son estancas, sino que se relacionan y convergen constantemente.

Así, los distribuidores de grandes salas y cadenas de cine suelen priorizar la vertiente comercial, optando por aquellas producciones que, previsiblemente, les garantizarán mayor rédito. De manera similar, pero en una escala menor, cines y distribuidores independientes, aunque igualmente privados, tratan de encontrar un equilibrio entre lo comercial y lo económico, seleccionando cintas que se alejan de los estándares establecidos y apostando por autores independientes e historias que tratan de abrir nuevas vías de expresión y comunicación.

Igualmente, debemos considerar el papel de las filmotecas, instituciones cuyos trabajadores están altamente especializados en la conservación, preservación y restauración del acervo fílmico. Sin embargo, y de forma similar a lo que ocurre en bibliotecas y archivos, los profesionales de estos organismos ejercen además una labor de difusión de este patrimonio, a través de varias vías, como por ejemplo la programación de ciclos de exhibición pública y gratuita de sus fondos o de los de otras instituciones similares con las que realizan intercambios.

A diferencia de las distribuidoras, las salas de las filmotecas poseen un propósito investigador, divulgativo y docente; y se centran en la exhibición de películas que no están en los circuitos comerciales mayoritarios. Los profesionales responsables de estos ciclos generan nuevos discursos y puntos de encuentro entre filmes, presentando enfoques innovadores en las temáticas con el fin de difundir este patrimonio, educando y, previsiblemente, generando nuevas demandas y ampliando la apreciación y filiación con los valores estéticos y narrativos del cine. Es decir, ejercen una decisiva contribución a la cultura del conocimiento, a través de la muestra de distintas corrientes cinematográficas o cintas en versión original (algo que escasísimas salas comerciales ofrecen), generando sinergias culturales de inestimable valor.

Más allá de la distribución y exhibición del cine, si pensamos en la generación de la obra fílmica, nos situamos ante un panorama dominado por agentes creativos y técnicos: actores, directores artísticos, maquilladores, guionistas, especialistas en vestuario, cámaras, directores de fotografía... todo un elenco de personas y empresas que tienen distintas características, que necesitan recursos y una coordinación global. Es en este ámbito en el que cobra fuerza el perfil del productor y otros especialistas en desarrollo cinematográfico y gestión de equipos y presupuestos.

## Archivos, bibliotecas y sector editorial

La gestión de bibliotecas, archivos y centros de documentación conlleva la labor de ofrecer sus servicios a los usuarios y velar por el patrimonio documental, al igual que implica el desarrollo y planificación de actividades transversales de difusión cultural. Tanto bibliotecarios como archiveros gestionan la cultura desde espacios públicos, actuando como agentes mediadores para que los ciudadanos puedan ejercer su derecho al acceso a la cultura, la educación, la información y, naturalmente, al patrimonio literario y documental. Asimismo, dan respuesta a las demandas de los usuarios sobre las nuevas formas de acceder a las bibliotecas y archivos y a nuevas formas de aprender.

Para ello, ha sido fundamental el desarrollo de herramientas y estrategias específicas de gestión, donde ha jugado un papel fundamental la transformación digital y la interacción y participación activa de la ciudadanía. Uno de los principales retos de estos profesionales, y quizás su más reseñable logro en los últimos años, ha sido su capacidad de adaptación a la enorme variedad de nuevos productos culturales que han ido surgiendo; realidades que implican el uso generalizado de dispositivos como los ebooks o la necesidad de conservación de la información en diferentes formatos.

Archiveros, documentalistas y bibliotecarios han reevaluado el modelo clásico de las organizaciones que gestionan, conjugando nuevas experiencias con las tareas tradicionales lo que incluye, de acuerdo con Gloria Pérez-Salmerón y Eulàlia Espinàs (2006, p.3), la animación a la lectura, el desarrollo personal del individuo a través de los libros, la realización de exposiciones para difundir el patrimonio, clubs de lectura, encuentros con autores, jornadas de especialización... todo ello contribuyendo a la construcción de comunidad, actuando como un lugar de socialización y encuentro, constituyéndose en memoria local y colaborando a incrementar la calidad de vida de los ciudadanos.

Además, estos profesionales tienen entre sus responsabilidades el trabajar en red, tanto entre entes similares como interactuando con otras entidades como universidades, museos, filмотecas, centros educativos...

Un oficio clave en estas instituciones, particularmente en las bibliotecas, es el de animación a la lectura, que se convierte en un puente entre el libro y los lectores. Esta ocupación requiere de unas características muy especiales, entre las que debemos destacar una amplia experiencia lectora, conocer profundamente el relato con el que se trabaja, la empatía, la creatividad, la capacidad para resolver conflictos o las dotes comunicativas. Sólo así se podrá emocionar, divertir y atrapar la atención del usuario.

Por su parte, en el ámbito editorial encontramos otros roles profesionales. Aunque quizás la labor más conocida por el público general sea la del editor, en el mundo de la publicación tienen cabida profesiones tan diversas como la de traductor, tipógrafo, redactor-corrector, maquetador, impresor, ilustrador, distribuidor, librero...

En la actualidad, el panorama en nuestro país está ocupado por grandes grupos editoriales con un eminente fin comercial, que albergan bajo su paraguas a numerosas empresas de menor entidad, incluyendo a aquellas con líneas especializadas en ciertos géneros como la novela negra, la novela para jóvenes adultos o el cómic. Con todo, no debemos olvidar que, al igual que sucede en otras industrias, existen editoriales independientes que potencian y publican principalmente obras de autores emergentes. La labor de estas es vital para la existencia de un panorama literario plural.

En los últimos tiempos, se ha extendido y consolidado el uso del formato de libro digital. Muchas editoriales ofrecen simultáneamente un volumen en formato físico y digital para que el usuario elija el que prefiera, lo cual ha sumado a la industria una serie de profesionales relacionados con las nuevas tecnologías y formas de distribución, dado que la tendencia actual es que el lector compre los libros (físicos o digitales) en la propia web de la editorial. Pese a ello, no podemos olvidar la importancia de librerías, ferias, salones y festivales especializados, que suponen otra de las caras de los oficios del mundo editorial.

## Otras expresiones

Existen otras actividades tradicionalmente no asociadas a la clasificación clásica de las expresiones culturales que van desde el mundo del cómic y la novela gráfica pasando por la moda hasta los videojuegos. Todas ellas no solamente integran y participan de la cultura, sino que traen consigo una miríada de profesionales dedicados a su gestión.

El videojuego se está consolidando como una herramienta aplicable en acciones formativas o de interpretación del patrimonio; existen una serie de perfiles técnicos y artísticos altamente especializados, como diseñadores o testers, que necesariamente tienen relación con el gestor cultural en tanto éste interviene como mediador para la aplicación y adaptación de estos productos. Así, no es raro encontrar iniciativas que compaginan mundos tan aparentemente dispares como la docencia, la historia del arte y el videojuego. Por mencionar un ejemplo,

desarrolladores de videojuegos de temática histórica comienzan a incorporar en su personal a documentalistas y/o historiadores.

La moda trae consigo una serie de interrogantes, tales como si es un arte o un sector económico o si sus profesionales tienen o pueden tener relación con la gestión cultural. A menudo, lo textil y la alta costura son percibidos más como industria que como la expresión cultural de un pueblo o de un autor. Sin embargo, aunque sea innegable el aspecto económico (como sucede con las editoriales), lo cierto es que la moda es una manifestación artística y cultural más del ser humano. Lo textil es una parte integral de toda civilización, una forma de expresión e identidad de comunidades y pueblos y, por tanto, los gestores culturales pueden y deben integrarse dentro de este ámbito de creación. En los últimos años, en España se ha producido un incremento exponencial de proyectos y exposiciones relacionados tanto con la moda como leitmotiv como con las relaciones que esta tiene con otras manifestaciones, como el cine o la pintura. Todas estas acciones demuestran el surgimiento de una nueva corriente de interés entre los consumidores de cultura.

El diseño gráfico, el interiorismo, las experiencias cultural-gastronómicas, etc. han desarrollado igualmente manifestaciones culturales en torno a ellas, con la consiguiente necesidad de profesionales de gestión.

El sector de los festivales, del que hemos hablado de forma tangencial anteriormente, ha venido experimentando un cambio en su formato, pues, aunque se mantiene el desarrollo de grandes encuentros en torno a producciones cinematográficas, literarias, musicales, etc., parece haberse iniciado una vía hacia formatos más pequeños, cercanos e intimistas, centrados en ofrecer experiencias de calidad, exclusivas y que fomenten aspectos como el diálogo interpersonal y la convivencia. Lo cierto es que este cambio en las preferencias del público puede entenderse tanto como parte de las consecuencias derivadas de la pandemia como por un cambio en sus gustos, que parecen querer alejarse de aquellas experiencias masivas y más comerciales en favor de estos nuevos formatos.

Desde el punto de vista de la creación, y vinculados a lo digital, existen espacios abiertos, gratuitos y accesibles que se han convertido en excelentes medios para difundir y poner en valor las creaciones culturales, tanto clásicas como de nuevo cuño. Quizás, de todos ellos, el caso más paradigmático sea la plataforma de vídeo por antonomasia, YouTube, cuya titularidad es de Google. Con una estimación de más de 500 horas de contenido generado cada minuto, 1 billón de horas de vídeo visualizadas por día y 1,86 billones de usuarios (Statista, 2021), este sitio web ha redefinido las fronteras de la creación. Todos pueden desarrollar contenido y todos pueden consumirlo, en cualquier parte del mundo en cualquier momento. En ella conviven personas creando series, musicales, documentales, haciendo tutoriales, enseñando biología o arte, conciertos, etc., aparte de algunos géneros endémicos como el gameplay o el rap play. Lo que parece innegable es que YouTube se ha convertido en el principal medio para el surgimiento y difusión de las tendencias actuales y de sus creadores y referentes, lo que ya está generando un nicho de trabajo para gestores.

## Turismo, divulgación y animación sociocultural

Guste o no, el turismo, especialmente en el caso de España, tiene una fuerte relación con la cultura. Por tanto, desde este encuadre debemos destacar aquellas profesiones que, de forma directa o tangencial, gestionan el turismo cultural.

Así, encontramos perfiles que están directamente vinculados con el rédito económico, tales como tour operadores culturales, coordinadores de actividades para empresas turísticas o promotores turísticos para otras entidades (públicas o privadas). Igualmente, mediadores culturales, animadores socioculturales y los agentes dinamizadores del medio rural componen la otra parte de esta esfera profesional. Autores como Javier Lozano Escobar (2014, p.102) defienden la pertinencia de la animación sociocultural y, en general, de la educación no-formal, como parte de la gestión cultural, pues entiende que ambos ámbitos son esenciales para la democratización de la cultura a través del acercamiento de las artes y la capacitación artística a la ciudadanía, especialmente para aquellas comunidades en situación o riesgo de exclusión social.

Los mediadores culturales son aquellos profesionales que sirven de puente entre la cultura y el usuario, favoreciendo nuevas vías de comunicación y facilitando poner al alcance de todos los contenidos desplegados en un entorno cultural determinado, por ejemplo, un museo. La labor del mediador se materializa a través de diversas iniciativas entre las que se incluye el asesoramiento individualizado al visitante, visitas comentadas y el empleo de materiales adaptados para las diferentes realidades del usuario.

Por su parte, los agentes del desarrollo rural son los encargados de impulsar y promover los cambios y el desarrollo sostenible en el entorno rural mediante la optimización de los recursos locales y la creación de proyectos de dinamización social, económica, medioambiental y, naturalmente, cultural. El ámbito de trabajo de estos profesionales es altamente variable, desde grupos de acción local o de desarrollo rural a ayuntamientos, empresas de ecoturismo, centros de cultura, programas europeos de desarrollo rural, espacios naturales protegidos, equipamientos educativos, centros de interpretación...

## Marketing y comunicación

Podemos crear un proyecto cultural magnífico, pero ¿de qué sirve si las personas a las que va dirigido no saben de su existencia? Las opciones para dar formato y transmitir nuestro mensaje al público son increíblemente amplias: colores y tipografía, radio y televisión, redes sociales, actos y convenciones, etc., un amplísimo catálogo de recursos que manejan los profesionales de la comunicación y el marketing ligados a la cultura que incluyen, entre muchos otros, gabinetes de comunicación cultural, expertos en marketing y e-marketing, diseñadores gráfico y de infografía, periodistas culturales, community managers, técnicos en CRM y gestión de públicos ó expertos en relaciones institucionales y de protocolo.

En primer lugar, consideraremos a los expertos en comunicación y marketing, dos profesiones que normalmente están asociadas, aunque no se ocupan de los mismos aspectos. El objetivo de la comunicación es la difusión de nuestro mensaje a las personas y entidades externas a nuestra

empresa o institución, mientras que el marketing apunta mucho más al posicionamiento del producto (en este caso cultural) en el mercado en un sentido más amplio.

El desarrollo de medios y formas de comunicación en los últimos veinte años ha sido vertiginoso; las nuevas tecnologías y, en particular, las redes sociales, han cambiado prácticamente todos los ámbitos de la vida. Los community manager realizan una labor esencial para la difusión y transmisión de la cultura a través de las redes, las cuales, tal y como indica Isabel Ponce, se han convertido, en pocos años, en un fenómeno global

ineludible que está en constante expansión y construcción. Junto a estos, la gestión de públicos implica a trabajadores cuya misión es la de diversificar, incrementar y regularizar las prácticas del público activo, gestionar la comunidad implicada, captar nuevos usuarios partir de la demanda latente, invertir en la formación de gustos y valores en niños y adolescentes y crear interés por las prácticas culturales en personas ajenas a estas inquietudes.

En este área de la gestión del público cobra importancia el concepto de CRM (customer relationship management), un término que se refiere a la administración de las relaciones con el cliente y que hace referencia al conjunto de procedimientos y herramientas que permiten establecer y mantener una activa interacción con los usuarios, que redundan en una mayor satisfacción de estos, y conlleva actuaciones como la recogida de datos específicos, comunicaciones personalizadas, entrega de regalos o descuentos exclusivos, desarrollo de estadísticas, etc.

No obstante, pese a esta vasta irrupción de lo tecnológico, no hay que olvidar que las vías de comunicación tradicionales aún siguen jugando, y posiblemente lo harán durante bastante tiempo, un rol muy importante para ciertos sectores sociales y en estos es fundamental el papel de los periodistas y/o críticos culturales.

De acuerdo con Iván Tubau, en su libro *Teoría y práctica del periodismo cultural*, estos pueden definirse como aquellos profesionales de la información cuyo campo de trabajo, es el de "conocer y difundir los productos culturales de una sociedad a través de los medios masivos de comunicación" (1982). El investigador Jorge Rivera amplía más este concepto y lo define como:

[...] una zona compleja y heterogénea de medios, géneros y productos que abordan con propósitos creativos, críticos, reproductivos o divulgatorios los terrenos de las "bellas artes", "las bellas letras", las corrientes del pensamiento, las ciencias sociales y humanas, la llamada cultura popular y muchos otros aspectos que tienen que ver con la producción, circulación y consumo de bienes simbólicos, sin importar su origen o destinación estamental. (Rivera, 1995).

Por otro lado, dentro de esta sección podemos situar igualmente a los expertos en relaciones públicas, relaciones institucionales y protocolo, unos profesionales con un amplio dominio de las técnicas de organización y producción de eventos y del conocimiento de la normativa protocolaria existente en todos los ámbitos de la sociedad. El tamaño y los recursos de los que disponga nuestra entidad o proyecto marcará el que podamos disponer de especialistas dedicados exclusivamente a esta materia. En todo caso, el gestor cultural debe tener conocimientos de protocolo que le permitan salir airoso de este tipo de eventos.

## La búsqueda de financiación

Todo proyecto o iniciativa necesita de recursos para arrancar, mantenerse, mejorar, expandirse o ampliar su espectro de actividades. Llegado el caso, el gestor cultural deberá trabajar una serie de capacidades para conseguir la financiación<sup>4</sup> de sus iniciativas.

Algunas de las vías más habituales son la búsqueda de empresas que, sensibles con los valores de nuestro proyecto, quieran apoyarlo a través de un patrocinio, la concurrencia a subvenciones públicas de nivel nacional, regional o local o a los programas europeos, la búsqueda de mecenas o la suscripción de convenios de colaboración. Lógicamente, no podemos olvidar que una de las vías naturales para recibir ingresos es el pago de los usuarios por los servicios culturales prestados (entradas, inscripciones, etc.).

Además, en los últimos años hemos asistido al surgimiento y consolidación del crowdfunding, una forma de micromecenazgo que se apoya en las nuevas tecnologías como vía de interacción con los interesados. Su funcionamiento es simple. El promotor ofrece información de su proyecto a través de una plataforma digital especializada y fija una cantidad de dinero a alcanzar para que el proyecto se ponga en marcha y un tiempo para lograr el objetivo. Aquellas personas interesadas se “comprometen” a realizar una aportación al proyecto. Es importante destacar que dicha cantidad de dinero comprometido no será detráido de las cuentas de los interesados hasta alcanzar la cifra deseada y poder comenzar el proyecto. Si no se llegara a la cantidad de dinero establecido en el tiempo marcado, la cantidad no será cargada.

Para que la iniciativa resulte seductora se ofrecen una serie de recompensas según la cantidad de dinero comprometida. Estas pueden ser de lo más variado: una primera edición dedicada de un cómic que se va a editar, una camiseta del grupo cuyo nuevo disco apoyas, cenar con los artistas de una obra de teatro que has impulsado, etc.

Como vemos, las vías para financiar las iniciativas culturales pueden ser múltiples. En este sentido, el término fundraising se ha comenzado a consolidar. Este anglicismo se puede definir como la procuración de fondos para causas sociales, humanitarias o culturales generalmente llevadas a cabo por Organizaciones No Lucrativas (ONL). Adquirir competencias de fundraising o contar con profesionales del sector es vital para cualquier iniciativa cultural que no tenga un respaldo económico fluido. El fundraiser emplea un conjunto de técnicas para crear contacto con las organizaciones y entidades que puedan proporcionar financiación (Camarero y Garrido, 2004, p. 167).

Se trata de una profesión en expansión en nuestro país, cuyo perfil varía en función de la entidad. Los campos en los que se mueve van desde la captación de contribuciones de personas/empresas, empleando para ello el prestigio de la organización, a explorar y explotar las relaciones públicas con el fin de establecer contactos y asegurar la llegada de nuevos recursos. Igualmente, promueven actuaciones como las donaciones o el trabajo voluntario de la ciudadanía en su proyecto.

---

4 Más allá de ingresos económicos, también podemos contemplar las aportaciones “en especie” para dotar de recursos materiales y/o humanos a nuestra iniciativa.

## Lugares comunes

Cabe preguntarse ante la diversidad y multiplicidad de profesiones que implica la gestión cultural si existe un nexo entre ellas, más allá de ampararse bajo ese amplio paraguas que es la cultura. Parece innegable que este perfil se encuentra en un constante proceso de definición y redefinición, un hecho consustancial, no solamente a lo amplio y diverso del sector, sino a la naturaleza de la propia cultura, amplia, diversa y en constante cambio.

Como se ha tratado con anterioridad, el profesional de la cultura desarrolla su oficio en relación con diferentes entornos artísticos y creativos: música, teatro, patrimonio, literatura, audiovisual, etc., sectores que tienen un común denominador pese a su disparidad: las personas. Por ello es deseable, cuando no imprescindible, que los gestores culturales dispongan de un amplio bagaje de herramientas y competencias como la negociación, la adaptación a las emergencias (como la derivada de la crisis de la COVID19), el uso de las tecnologías y la gestión del conflicto, tan necesaria cuando se trata de crear dinámicas entre profesionales de áreas diferentes.

Por otro lado, conviene que el gestor cultural trabaje capacidades como la planificación, la dirección y el liderazgo, fundamentales para ponerse a la cabeza de proyectos. De igual manera, es vital que se tengan en cuenta aspectos como la inclusión, para producir proyectos y espacios que puedan ser disfrutados por todas las personas, independientemente de su género, nacionalidad, grado de discapacidad, etnia, nivel educativo, preferencias sexuales, edad, clase social, nivel de ingresos, lugar de residencia...

Igualmente, debemos contemplar en esta batería de habilidades deseables el conocimiento y capacidad para la gestión de la participación y la democratización cultural. El gestor cultural debe ser consciente de que la tendencia apunta a que ya no sean los poderes oficiales los que generen programaciones para ser consumidas por la ciudadanía, sino que sean los propios ciudadanos los que participen en la creación y desarrollo de la cultura desde la base, incluso participando en las decisiones sobre la programación, compartiendo así la responsabilidad con las administraciones.

Además, el buen gestor cultural deberá tener un vasto conocimiento de su entorno, una buena capacidad de análisis y síntesis, destreza en las relaciones públicas, así como sostener una fluida relación con las fuerzas políticas, manteniendo una agenda de contactos relevante para las funciones que realiza.

Por otro lado, cada vez más, se le requieren conocimientos tales como idiomas, cumplimiento normativo (también conocido como compliance) o estrategias vinculadas a la internacionalización de los proyectos. Se espera, igualmente, que el profesional tenga destreza para navegar por la burocracia y las dinámicas políticas de su entorno, así como capacidad de aprendizaje y manejo fluido de la documentación que su oficio requiera. De igual modo, debe poder crear y sostener relaciones fluidas con la universidad y, especialmente en los últimos años, competencias para la búsqueda de la sostenibilidad medioambiental.

Así pues, podemos concluir que los oficios y capacidades necesarias que conlleva la gestión de la cultura requieren del profesional un conocimiento profundo del área que va a administrar (teatro, videojuego, moda, exposiciones, música, bibliotecas, etc.), así como manejar una gran cantidad de herramientas y competencias que le van a requerir una actualización constante,

convirtiéndolo en ese profesional versátil, capaz de vincular al público con la creación y conectar todos los “eslabones” que lleva aparejado cualquier proyecto cultural.

## Bibliografía

**Ben Andrés L.** (2015). *Equipamientos e infraestructuras para la gestión de las culturas*. En Gavira Alvarez, L. (dir) *Gestión de la cultura y gestión de la vida: valoración y propuestas de empleo ecorresponsable desde la ecología profunda*. 85-110.

**Bonet, Ll.** (coord.) (2002). *Llibre Blanc de les Indústries Culturals de Catalunya*. DCMC Generalitat de Catalunya.

**Camós, M.** (2008). *Informe sobre el desarrollo normativo del sector de las artes escénicas*. Bissap.

**Catalán Romero, S. y Mantero Vázquez, D.** (2007). *Mapa de procesos de la celebración de un concierto: dossier metodológico*. Junta de Andalucía

**Chion, M.** (1992). *El cine y sus oficios*. Cátedra.

**Colomer Vallicrosa, J.** (2006). *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*. Cuadernos Gescénic.

**Colomer Vallicrosa, J.** (2008). *Modulo I: Introducción a la gestión de las artes escénicas*. Máster Interuniversitario en Gestión Cultural. 20 de septiembre. UOC-UdG-UIB.

División de Estadística y Estudios Secretaria General Técnica del Ministerio de Cultura y Deporte (2021). *Cuenta Satélite de la Cultura. Avance de resultados 2015 - 2019* (Revisión CNE 2019) Noviembre. Ministerio de Cultura y Deporte.

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:75441c6f-d1d9-48c7-acd4-a1572a899a75/cuenta-satelite-de-la-cultura-en-espana-2015-2019.pdf>

Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural- FEAGC. (2009) *Código deontológico de la gestión cultural*. 11 Julio. Colección Documentos Programáticos.

<https://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/codigodeontologicofeagc.pdf>

Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural- FEAGC. (2020). *Libro Blanco de las Buenas Prácticas de Gestión Cultural en España*. v4.

<https://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/LIBRO-BLANCO-de-BUENAS-PRACTICAS.pdf>

**González Rueda, A. J.** (2021). *La cultura y el patrimonio en la España invisible. Políticas culturales en los municipios españoles de menos de 5.000 habitantes*. En Zambrano, Carlos Vladimir (coord.), *Las políticas sociales que vendrán*. 191-206.

Instituto Nacional de las Artes Escénicas y la Música (2011). *Plan General del Teatro*- Revisión 2011. Ministerio de Cultura y Deporte.

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:4b4f0e7c-16f8-46e2-88e8-5186c7dc9c8c/plan-general-del-teatro-rev2011.pdf>

**Lozano Escobar, J.O.** (2014). *La vieja nueva Gestión Cultural y sus vínculos con la animación sociocultural y la educación*. En C. Yáñez Canal (ed.), *Emergencias de la Gestión Cultural en América Latina* 84-109. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.

**Martinell Sempere, A.** (2000). *La función de los agentes culturales: Nuevos escenarios para la reflexión*. *Periférica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio*. 1, 105-138.

**Pérez-Salmerón, G.; Espinás, E.** (2006). *La calidad de los servicios en la biblioteca pública. Máster Universitario en Gestión Cultural*. 20 de Febrero. Universidad de Granada, Universidad de Sevilla y Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía.

Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. Boletín Oficial del Estado. 1 de noviembre 2015. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11719&p=20211229&tn=6>

**Rivera, J.** (1995). *Periodismo Cultural*. Paidós.

**STADISTA** (1 agosto 2021) *Number of YouTube users worldwide from 2016 to 2021*. <https://www.statista.com/statistics/805656/number-youtube-viewers-worldwide/>

**Tubau, I.** (1982). *Teoría y práctica del periodismo cultural*. A.T.E.

UNESCO. (1972). *Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Mundial Cultural y Natural*. <http://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>

**Yáñez Canal, C.** (2020). *Praxis de la gestión cultural*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.