

## 2. Gestión cultural

### 2.2 Gestión cultural universitaria

por Antonio Ariño Villarroya

**Se entiende por gestión cultural, en sentido académico, el arte o técnica de planificar y organizar, dirigir y liderar, supervisar y administrar las actividades propias del sector cultural en un marco organizativo determinado; en consecuencia, puede decirse que la gestión cultural universitaria es el arte de planificar y organizar, liderar y dirigir, supervisar y administrar aquellas actividades mediante las que la Universidad realiza su tercera misión. Entre ellas se incluyen la programación de la oferta y su financiación, la dirección de estructuras de gestión o servicios específicos, el mantenimiento de las infraestructuras correspondientes y la promoción de la participación cultural tanto interna como externa. A continuación, vamos a entrar con mayor detalle en el significado de los términos gestión, cultura y cultura universitaria.**

#### 1. La función gestora

El término gestión es relativamente moderno. En lengua española aparece registrado por primera vez en el Nuevo Diccionario de la Lengua Castellana de Vicente Salvá, publicado en 1846, donde es definido como "diligencia, pasos que se dan con algún objeto. Es más usado en plural". Se utiliza también en la expresión "gestiones de asuntos ajenos". Su evolución histórica, a partir de este uso inicial, resulta de interés pues, de un lado, se ha concretado y, de otro, se ha expandido. Así, en la nueva versión propuesta por la Real Academia de la Lengua (2014), un segundo uso del verbo gestionar es el de "ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo".

El significado se ha concretado en tanto se aplica a la ejecución de tareas que requieren una especialización profesional, frecuentemente adquirida mediante una formación de rango superior que dota de una competencia técnica y que se ejercen en el seno de una organización formal. A su vez, se ha expandido mediante la diferenciación de tipos de gestión (estratégica, por procesos, de resultados, etc.) y ámbitos a los que se aplica (administrativa, organizacional, de finanzas y negocios, de ong o cultural). Finalmente, hay que señalar que se ha configurado profesionalmente mediante la creación de colegios y asociaciones.

La relevancia creciente de este significado de gestión se halla relacionada con la emergencia de la sociedad de las organizaciones en las que el saber especializado, como afirmaba Peter Drucker, se aplica cada vez más al logro de resultados. La gestión, en este sentido, consiste en la aplicación organizada y sistemática del saber al saber, pudiendo realizarse tanto en las esferas económica y tecnológica como en las de la ciencia y la sociedad.

Una vez clarificado el significado de gestión, es importante circunscribir su alcance y diferenciarlo de la dimensión política de la acción en las organizaciones. La función gestora proporciona apoyo a la función directora, pero no la suplanta ni sustituye. En cierto sentido, podría decirse que tiene un carácter mediador entre quien produce unos bienes y servicios de

acuerdo con determinada política y quien se los apropia y consume. Volveremos sobre ello en el siguiente apartado.

## 2. La gestión cultural

Como señala Drucker (1993), la gestión también puede aplicarse a áreas como la sociedad, la política y el saber mismo. Añadimos nosotros, y a la cultura. Se trata de conseguir "productividad" o rendimiento mediante el saber especializado. Ahora bien, estas áreas —y en particular la cultura— tienen características propias que deben ser destacadas antes de entrar en la gestión cultural.

### Sobre el concepto de cultura

El carácter "cultural" se predica de muchos objetos, instituciones, bienes, servicios y actividades diferentes y en sentidos distintos. Estos usos múltiples del término abren la puerta a un abanico de visiones que resulta imposible resumir o sintetizar en un único concepto. Por esta razón, si pretendemos identificar en qué consiste la gestión cultural resulta absolutamente imprescindible concretar a qué cultura nos referimos.

Cultura es la construcción de identidades en el proceso de socialización tanto como las selecciones de alimentos que realiza cada grupo humano; los valores que persigue un individuo y las normas que organizan la vida del grupo; las creencias en que se apoya la gente y las ideas que profesan; los bienes que producen y consumen, pero también la forma de producirlos y apropiárselos. No es extraño que cuando se efectúa una aproximación de este tipo, alguien cierre la exposición exclamando con cierta irritación e incisividad: "entonces, ¡todo es cultural!". Y efectivamente así sucede, puesto que la forma como los seres humanos organizan su vida y la dotan de sentido no está prefijada ni contenida en su código genético y, en consecuencia, no es razonable hablar de cultura en singular, sino en plural ("culturas").

Por otra parte, en las sociedades complejas de la modernidad, las actividades se hallan articuladas en campos especializados de acción (economía, política, arte) donde operan reglas autónomas y funciones particulares. En este sentido, hablamos de la existencia de un sector cultural, como podemos hablar del sector metalúrgico o del pesquero (ámbitos diferenciados de acción) y también distinguimos entre el sector público y el privado (ámbitos diferenciados de propiedad). Pero, no es menos cierto que todos estos sectores tienen una dimensión cultural en tanto que se fundan en reglas (propiedad pública, privada o cooperativa) y en cuanto organizan modos de vida específicos (con universos de lenguaje y pautas de comportamiento socialmente distintos y distinguibles). En este contexto ¿qué se entiende por sector cultural?

### El sector cultural

De nuevo, resulta difícil zafarse de cierta confusión. Se habla de sector cultural al mismo tiempo que de sector creativo o de contenidos, de industrias culturales y/o industrias creativas, etc. con enorme laxitud y dicho lenguaje tiene bastante que ver con una aproximación económica a la cultura que no siempre hace justicia a su singularidad, en tanto que los bienes culturales no son reductibles a mercancías. Técnicamente y desde una perspectiva sociológica, deberíamos identificar el sector cultural con aquel ámbito social de acción en el que prevalece la producción/consumo de significados o bienes simbólicos sobre cualquier otra dimensión

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

(económica, política o reproductiva), pero no existe ningún estudio sociológico que haya delimitado el espacio que abarca dicho sector. Las principales tentativas de operativización proceden, como hemos dicho, de estudios sobre impacto económico o de propuestas de armonización estadística.

Desde esta perspectiva estadística, los proyectos más relevantes por ahora son el Marco de la UNESCO para las estadísticas culturales ([www.ifacca.org](http://www.ifacca.org)) (CSC---2009) y el Marco Europeo. También existen otros marcos, de carácter nacional, elaborados tras una larga experiencia de práctica política y de investigación en Francia, Quebec, Canadá y [www.abs.gov.au](http://www.abs.gov.au), así como en Inglaterra y los países nórdicos.

Todos estos marcos desarrollados en los últimos años comparten una orientación idéntica, consistente en construir una matriz que distingue entre dominios (es decir, esferas o ámbitos de actividad claramente identificables) que permiten acotar el campo cultural (su extensión), de un lado, y cadenas de valor, de otro (es decir, funciones de los procesos de oferta y demanda). Las diferencias entre estos marcos se producen en el número de dominios y en el alcance de la cadena funcional.

Funciones Dominios	Creación	Producción Edición	Difusión Comercialización	Preservación	Educación Administración
<b>Patrimonio cultural</b>					
<b>Archivos y conservación</b>					
<b>Bibliotecas</b>					
<b>Libros y prensa</b>					
<b>Artes visuales</b>					
<b>Artes escénicas</b>					
<b>Audiovisual, multimedia y digital</b>					
<b>Arquitectura</b>					
<b>Publicidad</b>					
<b>Artesanado artístico</b>					
<b>Diseño y servicios</b>					
<b>Formación</b>					
<b>Festividades</b>					

En cuanto al primer aspecto, la diferencia más significativa se da entre aquellos marcos más extensivos (como el australiano), que incluyen entre los dominios culturales el deporte, el ocio y las actividades asociativas, y aquellos otros (la mayoría) que los excluyen. Todos ellos dejan fuera las actividades relacionadas con las tecnologías de la información, por considerar que ya son registradas por estadísticas específicas. Un segundo elemento diferenciador se halla en la existencia o no de una cierta jerarquización entre dominios: UNESCO distingue los fundamentales de los transversales y periféricos; por su parte, Canadá diferencia también entre dominios y subdominios.

Al abordar las funciones de la cadena de valor, la mayoría de los marcos se centran en la economía de la producción o de la oferta, situando la creación como la función hegemónica e ignoran los procesos de participación, relativos a la demanda. El marco de Canadá es el que de forma más explícita da cabida a los procesos de "utilización" de los bienes y servicios y, por tanto, a la participación cultural porque coloca en el núcleo central de la cadena de valor al individuo participante. De manera específica, se ocupan de éstos las encuestas de hábitos y prácticas culturales, que igualmente comportan una pragmática operativa de la cultura, mediante la especificación de las actividades (o ámbitos de práctica) que observan.

Las encuestas de hábitos y prácticas culturales realizadas durante el pasado decenio en España (2002/2003, 2006/2007 y 2010/2011) incluyen solamente actividades de lectura, de visitas a equipamientos culturales (bibliotecas, archivos, museos, exposiciones, galerías de arte), de asistencia a espectáculos en vivo (música, teatro, ópera, ballet), de escucha y visión (radio, cine, televisión), y utilización de las nuevas tecnologías. A ello se añade, una pregunta sobre los equipamientos de los hogares, otra sobre las denominadas eufemísticamente "prácticas activas" y una final sobre asistencia a cursos de formación. En la mayoría de los casos, se indaga sobre el interés, el hábito y la práctica, así como la caracterización de la última compra y de la última práctica

La encuesta francesa de 2008, que viene realizándose periódicamente desde 1973, incluye además aspectos como actividades de ocio tanto fuera del hogar como en el hogar, coleccionismo, vacaciones y sociabilidad. En este caso de las encuestas de prácticas culturales, puede mantenerse también una matriz de doble entrada en la que, de un lado, se presentan los ámbitos o dominios de práctica y, de otro, las modalidades de la práctica, entre las cuales podrían distinguirse fundamentalmente tres: crear como profesional/como aficionado, practicar como visitante/espectador y participación cívica (asociacionismo/voluntariado)

## Profesionalización y evolución de la gestión cultural

Del mismo modo que la gestión de las organizaciones se ha convertido en un rasgo constitutivo de las sociedades de la modernidad avanzada, también ha surgido progresivamente la gestión cultural como función especializada y profesión concreta. Su surgimiento e institucionalización ha sido lento y titubeante aún lo es---porque las organizaciones culturales también se han implantado con mayor lentitud que las industriales, financieras y mercantiles.

De hecho, en gran medida la profesionalización de la gestión cultural ha sido dependiente de la existencia de políticas culturales en los distintos niveles de la administración pública: a nivel estatal desde 1978; posteriormente, a nivel regional con la creación de las comunidades autónomas; y de forma creciente en el nivel municipal, al desarrollar estos entes políticos de proximidad.

Dado que los paradigmas de política cultural en España no han tenido un despliegue e institucionalización claro y preciso, la gestión cultural se ha visto afectada por este desarrollo insuficiente. Pero también, han incidido sobre ella las características del tejido empresarial privado dedicado a la cultura y de las organizaciones no lucrativas, donde existe una gran asimetría, compuesta por un número pequeño de grandes organizaciones y fundaciones y un gran número de pequeñísimas empresas y asociaciones voluntarias, que funcionan como comunidades de práctica. Esta asimetría y diversidad de las organizaciones (en alcance y

objetivos, tamaño, historia, funciones, régimen de propiedad, etc.) comporta que la función gestora adquiera un perfil muy diferente en cada caso, pudiendo acumularse distintos tipos de actividades en una sola persona o apareciendo una mayor división del trabajo.

De manera genérica, puede afirmarse que el gestor cultural ha de hallarse dotado de una formación multidisciplinar. La diversidad de competencias que debe adquirir en su proceso de formación suele constatarse con cierto grado de aproximación en los contenidos de los numerosos másteres oficiales y no oficiales que ofrecen las universidades en toda Europa y en EEUU y en los manuales de buenas prácticas que publican las organizaciones profesionales.

En las dos últimas décadas se ha asistido a un incremento de la oferta de formación superior, que conlleva también una especialización en ámbitos del sector cultural (como el patrimonio ([www.aegpc.org](http://www.aegpc.org)) o la música, por ejemplo, o con una orientación internacional o local) y una creciente organización de las personas que ejercen esta profesión, con capacidad para retroactuar sobre y determinar el perfil de la gestión cultural a partir de la experiencia desarrollada.

### 3. La gestión cultural universitaria

Las organizaciones universitarias han ido incorporando a lo largo de su dilatada historia distintas funciones. Una de ellas es justamente la función cultural. En este apartado vamos a mostrar cómo surge y las características específicas que tiene.

#### La incorporación de la función cultural: la inteligencia iluminada

La función cultural de la Universidad encuentra su primera plasmación en la extensión universitaria. La idea que subyace en ésta, en tanto que misión hacia fuera de divulgación del conocimiento universitario, es antigua. Pero la extensión universitaria, propiamente dicha y con estos términos, se acuña en el último tercio del siglo XIX, en el marco de la creciente divergencia cultural entre las elites universitarias y las masas obreras.

Dicha iniciativa -sacar el conocimiento de las aulas--- no puede ser desligada del fenómeno conocido como cuestión social y a su vez de la gran concentración de riqueza que se produjo a finales del XIX. En esa época, y en una universidad de elites, un reducido número de profesores tomó conciencia de la necesidad de corregir las distancias socioculturales. Así, en 1871, se creó la extensión universitaria en Cambridge; pronto le siguió Oxford y luego otras universidades.

En España, el nacimiento oficial se sitúa en la Universidad de Oviedo en 1898. En la colección de textos de Rafael Altamira que lleva por título Cuestiones Obreras, profesor que participó activamente en la extensión universitaria de Oviedo, se puede leer una justificación de este planteamiento:

*"El cielo estrellado es sin duda cosa magnífica y que a todos más o menos admira y seduce; pero está más henchido de bellezas, ofrece más goces y distracciones para el espíritu culto que para el ignorante. Así como nuestros ojos ven más cuanto más luz tienen en su horizonte, así la inteligencia iluminada ve más, ve materialmente más cosas que la cerrada a toda cultura. No sin verdad se ha dicho que no es el labrador, aunque vive en el campo quien ve y goza más del paisaje*

*que le rodea, sino el hombre de la ciudad que tiene, para estimar las líneas y los colores, las masas y los accidentes, los ojos del alma abiertos y llenos de imágenes" (Altamira:18).*

Para Rafael Altamira, todo ser humano tiene derecho a esta iluminación cognitiva de su mirada y propiciarla era la obligación de lo que él llamaba "instituciones postescolares". El programa de la extensión cultural consistía, de un lado, en promover la democratización del conocimiento, insertándolo en los movimientos sociales de la época, y muy especialmente en el movimiento obrero; de otro, en defender una concepción integral del saber ya que toda persona también las de formación universitaria--- es siempre más que su profesión (el químico se ha de formar como ser humano).

A partir de Oviedo, esta idea fructifica y se extiende por otras Universidades españolas teniendo cierta vigencia hasta mediados de la década de los años veinte del pasado siglo. Dos factores afectan entonces a su evolución: de un lado, el franquismo y su férreo control de la Universidad; de otro, la creciente importancia de los medios de comunicación que, como dirá Ortega, realizan esta función mejor que la Universidad de la época. Con el retorno de la democracia y con la LRU se recupera la denominación y muchas universidades crean Vicerrectorados de Extensión Universitaria, de Extensión Cultural o de Actividades Culturales.

### El estatuto normativo de la función cultural

Con cierta frecuencia, las personas que trabajan en el área de cultura de sus universidades tienen la sensación de minusvaloración de su trabajo, en el sentido de que los programas y actividades de cultura son "ornato prescindible" frente a la docencia y la investigación.

Esta visión se halla ampliamente extendida. Nada más lejos, sin embargo, del espíritu del legislador. La LRU y la LOMLOU, recogen claramente en su articulado esta tercera función y misión de la Universidad y lo hacen en su Título preliminar, artículo primero. El punto 2 de dicho artículo sostiene que "son funciones de la Universidad al servicio de la sociedad":

LRU - 1983	LOMLOU - 2007
a) La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.	a) La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.
b) La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos o para la creación artística.	b) La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.
c) El apoyo científico y técnico al desarrollo cultural, social y económico, tanto nacional como de las Comunidades Autónomas.	c) La difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida, y del desarrollo económico.
d) La extensión de la cultura universitaria.	d) La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.

Además, en el artículo 33 de la LOMLOU se califica la transmisión de la cultura como "misión esencial" de la Universidad

Este salto cualitativo en la institucionalización universitaria de la cultura, se ha plasmado además en sucesivas tentativas, hasta ahora infructuosas, de crear una red estatal y una sectorial dentro de la CRUE dedicada a coordinar y potenciar los esfuerzos de las universidades en este campo.



En las últimas décadas, además, de la institucionalización de la extensión universitaria y de su estructuración organizativa, también se ha producido una importante ampliación en varios sentidos y por diversas razones:

1. Creación de universidades o escuelas de verano
2. Creación de universidades o aulas para las personas mayores
3. Dinámica interna de participación cultural
4. Importancia de estudiantes extranjeros y en especial de los Erasmus
5. Protección del patrimonio, mueble e inmueble
6. Uso de las NTIC
7. Relevancia de la actividad física y deportiva
8. Divulgación de la ciencia y transferencia de conocimiento

A estos aspectos, hay que añadir otros dos de singular importancia: el liderazgo cívico y la innovación socio--- cultural. El primero ya fue señalado por Ortega: a la universidad se le demanda que ejerza una función de orientación y representación social. No sólo en el sentido de que es una entidad portadora de determinados valores (cultura de la paz, de la sostenibilidad, de la equidad, de la igualdad, etc.), sino porque se espera de ella que ejerza liderazgo cívico; el segundo constituye una gran aportación de la Universidad a su entorno, ya que, mediante conferencias, congresos, jornadas, encuentros, debates, se abordan los dilemas de futuro de la sociedad y se generan formas novedosas de abordar los problemas sociales.

### El contenido de la función cultural

La Universidad tiene, pues, por razones históricas y normativas, una tercera función que sintéticamente podemos identificar como cultural y que debe ser considerada como una misión esencial. Ahora bien, ¿qué contenido cultural concreto debe promover la institución académica?

La cultura universitaria no puede sino ser una selección dentro del repertorio cultural de un momento dado. Pese a lo que da a entender una visión ahistórica, religiosa y elitista de la cultura, ésta no es per se un bien, un *communi bonum*, sino un dato de la naturaleza humana y de la realidad social: los seres humanos se constituyen como tales mediante sistemas simbólicos. Pero algunos muchos de estos sistemas simbólicos--- otorgan sentidos a la vida humana y social discutibles cuando no abominables desde una ética con pretensiones de universalidad y desde la conciencia iluminada (dominación, manipulación, maltrato, subordinación, legitimación de la desigualdad, etc.). Las visiones míticas del mundo son formas y expresiones culturales, pero su divulgación y promoción no pueden constituir el contenido de la cultura universitaria. La Universidad es la sede de la ciencia y de la razón. De aquí derivan cuatro características que deben determinar la cultura que la Universidad crea, promueve y difunde:

- **científica:** una cultura del logos frente al prejuicio; de la evidencia y la argumentación; en última instancia, sometida al método.
- **crítica:** una cultura que se basa en la mejor tradición de la sospecha, de la puesta en cuestión de las visiones hegemónicas que legitiman relaciones de poder.
- **creativa e innovadora:** en el sentido de que promueve la novedad relevante para mejorar la dignidad y la calidad de la vida humana.
- **académica:** que opera en el nivel de síntesis, de interrelación y coordinación de saberes en una era en que los problemas son globales y transfronterizos.

## El estatuto organizativo de la función cultural

Esta función cultural, al menos hasta ahora, se ha organizado y ha sido gestionada de forma muy distinta a las funciones docente e investigadora. La docencia se implementa en los centros oficiales (facultades, centro de postgrado, institutos, escuelas de doctorado) y se organiza mediante unos servicios centrales que tienen una función de planificación y coordinación (Servicios de Estudiantes, de Grado, de Postgrado, etc.), dependientes de una instancia política (los vicerrectorados correspondientes).

La misión de investigación la realiza cada investigador con enorme grado de libertad, pero se implementa en los departamentos e institutos de investigación y cuenta para la planificación y coordinación con un servicio central, dependiente de un vicerrectorado.

En ambos casos, las leyes estatales, las normativas autonómicas (sobre creación de centros docentes e institutos) y la normativa estatutaria de cada universidad, regulan la organización e implementación de las correspondientes actividades.

La misión cultural se encuentra en una situación muy diferente. No existe regulación legal, ni estatal ni autonómica, sobre las estructuras de gestión. El artículo 93 de la LOMLOU se limita a afirmar que las universidades arbitrarán los "medios necesarios" y las universidades suelen disponer de servicios de extensión universitaria (denominación en cierto sentido anacrónica en una universidad democrática), pero en ningún caso estos agotan y ni siquiera controlan otras muchas actividades culturales o limítrofes con lo cultural (servicios de publicaciones, deportes, etc.)

A ello hay que añadir que algunos de los servicios que prestan las universidades tienen un carácter intrínsecamente multidimensional y atienden al mismo tiempo, sin que sea fácil deslindar entre ellas, las tres funciones. Casos paradigmáticos son los Servicios de Bibliotecas y Documentación o los CRAI, los Servicios de Publicaciones y los Servicios de Atención al Estudiante, pero también son ambivalentes otros que teniendo el mandato de atender una función principal, secundaria o complementariamente, desarrollan otras de carácter cultural, como la promoción de valores de sostenibilidad, de igualdad, de cooperación, etc.

Por tanto, cada Universidad ha regulado la implementación y organización de esta misión de una manera diferente, aunque en todas ellas o en la mayoría de ellas se dan ciertos rasgos comunes:

- La implementación de la función cultural se halla dispersa, pudiendo ser desarrollada, sin que haya un mandato imperativo, por centros docentes, departamentos, institutos, colegios mayores y centros singulares. Esta dispersión no es necesariamente un defecto, sino que puede mostrar la riqueza y creatividad universitaria.
- En todas o la mayoría de las universidades existe un órgano superior (vicerrectorado, por ejemplo) que desempeña una función política y que aglutina diversas dimensiones de la misión cultural, muy especialmente la dimensión representativa y de liderazgo cívico.
- Aun así, no suele existir una única instancia de coordinación, supervisión y gestión global. Más bien, distintos servicios o estructuras operan con un elevado grado de autonomía, que asumen algunas de las subdimensiones de la función cultural (como la



actividad física y deportiva, la divulgación de la ciencia, los servicios de publicaciones, las universidades de verano, las universidades para mayores, etc.), sin que quede muy claro que estas actividades y servicios se hallan relacionados no digamos integrados--- con la dimensión cultural. Han podido adquirir tal autonomía organizativa que su vinculación a uno u otro vicerrectorado depende de factores discrecionales más que de la coherencia funcional de la misión cultural.

- Las universidades, hasta ahora, no se han planteado cómo realizar y transformar esta tercera misión de acuerdo con las implicaciones que las tecnologías de la comunicación y de la información tienen para la transmisión de la cultura; y muy especialmente las consecuencias que se derivan para esta función de las aplicaciones que han surgido con la denominada Web 2.0 y la Web semántica.
- Por otra parte, todas ellas cuentan con personal especializado, tanto técnico como procedente del PDI, que tiene una trayectoria profesional acreditada en la gestión cultural universitaria. En general, también disponen de buenos recursos para el reciclaje formativo permanente, vinculado a los servicios internos de formación de cada universidad, así como a los másteres especializados en los que suelen participar.

## 4. Dos desafíos para la gestión cultural universitaria

La función cultural de la Universidad tiene ya un alcance y volumen, una profesionalización, unos recursos humanos y físicos que bien puede decirse, en este tiempo de crisis, donde las administraciones públicas se retiran de la esfera cultural, donde las condiciones de producción para las empresas son muy difíciles, que ofrece a la sociedad un servicio de gran trascendencia y relevancia. La red de universidades, con sus servicios culturales tanto en las grandes ciudades como en las intermedias y en municipios más pequeños, operan como el principal proveedor de bienes y servicios culturales.

Dos retos importantes tiene, en este momento, la gestión cultural universitaria: El primero tiene que ver con la capacidad de crear una red o una sectorial en el seno de la CRUE para generar recursos en un nuevo nivel. Tentativas ha habido, por lo menos desde 1991, cuando vicerrectores de la mayoría de las universidades públicas se reunieron en la Universidad de La Laguna y se plantearon la necesidad de constituir equipos técnicos profesionalizados en cada universidad y crear una estructura organizativa de ámbito estatal. En 1993 se realizaron las primeras Jornadas de Gestión Universitaria en Barcelona y en 1998 hubo otras dos citas: una en Valencia y otra en Oviedo (Congreso Internacional Iberoamericano con motivo de la conmemoración del centenario de la Extensión Universitaria). Finalmente, en 2002, hubo una nueva reunión en Alicante con ocasión del Congreso Internacional sobre Rafael Altamira.

El segundo reto tiene que ver con las circunstancias que vive la sociedad española y el mundo actual donde la crisis económico---financiera no es sino un síntoma de una crisis más profunda de carácter sistémico y de cambio de paradigma. Decía Ortega en su ya clásico texto sobre la misión de la universidad que "es forzoso vivir a la altura de los tiempos y muy especialmente a la altura de las ideas del tiempo". Esta propuesta es ahora más perentoria que nunca, porque corremos el peligro de perder entre los intersticios de las áreas de conocimiento, departamentos, titulaciones y especializaciones de todo tipo, la capacidad de identificar los problemas más relevantes y de comprenderlos adecuadamente. Las universidades en la realización de su función cultural--- habrán de ser capaces de abordar las cuestiones más

complejas y decisivas, de tratarlas con rigor y claridad, de afrontarlas con audacia e intrepidez, y ofrecer innovaciones socioculturales para una sociedad basada en la dignidad humana.

## Documentos

1. [gestioncultural.org](http://gestioncultural.org)
2. [gestorcultural.org](http://gestorcultural.org)
3. [agetec.org/ageteca/profesion.htm](http://agetec.org/ageteca/profesion.htm)
4. [www.federacion---agc.es](http://www.federacion---agc.es)
5. [www.wikanda.es/wiki](http://www.wikanda.es/wiki)
6. [www.master-in-international-arts-management.com/program](http://www.master-in-international-arts-management.com/program)
7. [culturalhrc.ca](http://culturalhrc.ca)
8. [www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net)
9. [1www.artscapediy.org](http://1www.artscapediy.org)
10. [en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org)

## Bibliografía

**ALTAMIRA, Rafael. Cuestiones Obreras.** [València]: Universitat, D.L. 2012. 288 p. ISBN 978---84---370---9052---8.

**ARIÑO VILLARROYA, Antonio; GONZÁLEZ RUEDA, Antonio Javier. "La dimensión cultural de la Universidad en el Estado español"** [en línea]. En: Periférica: revista para el análisis de la cultura y el territorio, n. 13, 2012, p. 115---141. ISSN 1577---1172. Disponible en: [revistas.uca.es](http://revistas.uca.es)

**Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. Guía de buenas prácticas en la gestión cultural.** [en línea]. Barcelona: APGCC, 2011. 22 p. Disponible en: [www.gestorcultural.org](http://www.gestorcultural.org)

**Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. La gestión cultural: una nueva profesión en debate.** Barcelona : APGCC, c1996. 22 p.

**BERNÁRDEZ LÓPEZ, Jorge. "La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos"** [en línea]. En: Boletín GC. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, [2003], 10 p. Disponible en: [www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)

**Gestión cultural: estudios de caso.** Alba Colombo; David Roselló Cerezuela (eds.). Barcelona: Ariel, 2008. 301 p. ISBN 978---84---344---2226---1.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

**DEROIN, Valérie. "Conceptualisation statistique du champ de la culture"** [en línea]. En: Culture méthodes, 2011---3, 12 p. Disponible en: [www.oress---bretagne.fr](http://www.oress---bretagne.fr)

**DEROIN, Valérie. "Approche statistique européenne de la culture: synthèse des travaux européens ESSnet--- Culture, 2009---2011"** [en línea]. En: Culture études, 2011---8, 28 p. Disponible en: [www.culturecommunication.gouv.fr](http://www.culturecommunication.gouv.fr)

**DRUCKER, Peter F. La sociedad poscapitalista. M<sup>a</sup> Isabel Merino Sánchez** (trad.). Barcelona: Apóstrofe, 1993. 224 p. ISBN 84---455---0053---8.

**HUERTO MARIMÓN, María Elena; ALMUIÑAS RIVERO, José; CARAMÉS LAGE, José Luis. La extensión universitaria: un reto a la gestión cultural de las universidades del siglo XXI.** Oviedo: Trabe, 2001. 113 p. ISBN 84---8053---173---8.

**La responsabilidad social como misión en las universidades españolas y su contribución al desarrollo sostenible: diagnóstico y buenas prácticas** [en línea]. Margarita Barañano Cid (dir.). 467 p. Disponible en: [mec](http://mec)

**The Economy of Culture in Europe: study prepared for the European Commission** (Directorate---General for Education and Culture). October 2006 [en línea]. European Commission Culture. 355 p. Disponible en: [www.keanet.eu](http://www.keanet.eu)

**GALLOWAY, Susan; STEWART, Dunlop. "A critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy".** En: *International Journal of Cultural Policy*, v. 13, n. 1, 2007. ISSN 1028---6632.

**MARCÉ VILA, Xavier; MARTINELL SEMPÈRE, Alfons. Perfil y formación de Gestores Culturales.** [Madrid]: Dirección General de Cooperación Cultural, [1995]. 302 p. ISBN 84---8181---093---2.

**MARTINELL SEMPÈRE, Alfons. "La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro: (recopilación de textos)"** [en línea]. En: Seminario Internacional: La formación en gestión y políticas culturales para la diversidad cultural y el desarrollo (Girona, 2004). Girona: Documenta Universitaria, 2007. ISBN 978---84--- 935231---0---7. Disponible en: [www.gestionculturana.org](http://www.gestionculturana.org)

**O'CONNOR, Justin. The cultural and creative industries: a literature review** [en línea]. 2<sup>a</sup> ed. Newcastle: Creativity, Culture and Education, 2010. 102 p. ISBN 978---1---907264---05---4. Disponible en: [www.creativitycultureeducation.org](http://www.creativitycultureeducation.org)