

7. Gestión Compartida

7.6. Las asociaciones de profesionales de gestión de cultura

por **Rafael Morales Astola**

A partir de los ochenta del siglo XX, se asienta en España una actividad adscrita a los departamentos de cultura –sobre todo en la administración local–, lo que originaría el embrión de un sueño necesario: el asociacionismo de profesionales de la gestión cultural. Este sueño pasó por varias etapas: a) de misionera lucidez, b) de adaptación pragmática con apertura al sector privado, y c) de autenticidad ganada a pulso en instancias políticas y empresariales, universidad y medios de comunicación. Este proceso dio lugar a la historia del asociacionismo en el ámbito de la gestión cultural profesional en España. Es el momento de ver los datos, “limpiarlos”, analizarlos, presentarlos de forma visual (una letra también es una imagen) y explicarlos con una historia. En este capítulo no se abordará la Historia del asociacionismo en gestión cultural profesional en España, sino una forma de contarla, es decir, una historia junto con su promesa. La promesa es el sentido del origen de una historia.

El embrión del sueño supuso que la gestión cultural era una profesión llamada a asociarse y transformar los territorios con un doble fin: 1) que la vida fuera más próspera, más crítica y más democrática; y 2) que las personas que organizaran la cultura aprendieran incansablemente el oficio y empezaran a ser reconocidas por la academia, la sociedad y los poderes públicos. A lo largo de los noventa, la **misionera lucidez** llevó a “creyentes culturales” a liderar un movimiento asociativo que se expandía a escala provincial, autonómica y estatal, comenzando lo que parecía una resuelta carrera hacia algo tan bello, tan bueno y tan verdadero, que nada podría detenerla.

Con la **adaptación pragmática**, en la primera década del siglo XXI, afloraron batallas laboriosas que culminaban bien en procesos burocráticos –aún no del todo satisfactorios– como la consecución del epígrafe de “gestor cultural” en la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CON) y la petición del epígrafe de “gestión cultural” para las empresas en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), o bien en procesos de institucionalización como la realización de Congresos y Foros donde la centralidad temática era ocupada por la gestión cultural. Todo ello fue acompañado de declaraciones y planes de futuro por parte del movimiento asociativo que parecían al alcance de la mano, gracias a que la profesión se sentía escuchada.

La **autenticidad ganada a pulso** se iniciaba, a partir de 2008, con gestos públicos como el del Ministro de Cultura César Antonio Molina declarándose “gestor cultural”, la todavía activísima revisión del epígrafe de “gestor cultural” por parte de la Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural (FEAGC) y la implantación de Grados de Gestión Cultural, que lindaban por un lado con los Máster de Gestión Cultural y por otro con los ciclos formativos de Técnico Superior de Animación Sociocultural. Otro hito en el itinerario por el reconocimiento de la profesión por parte de los poderes públicos podría ser cuando uno de los gestores culturales más reputados en España, José Guirao, es nombrado Ministro de Cultura en 2018.

El asociacionismo perdura con desigual desarrollo en las comunidades autónomas y muestra cierto estancamiento ante la creciente dificultad de que la cultura sea debidamente tomada en cuenta en los presupuestos y políticas públicas. Un sol parece brillar en España cuando el Senado en 2020 y el Congreso en 2021 declaran la cultura como *bien esencial* en plena pandemia de la COVID-19. No se sabe aún si los poderes públicos abordarán con rigor y voluntad efectiva la actividad cultural, o por el contrario será una prueba más de retórica vana de los poderes públicos al mencionar la cultura. En cualquier caso, no solo es una situación política. Es también un estado de ánimo que hay que administrar y gestionar; por ello sigue siendo necesario un punto de apoyo colectivo, ágil y en contacto con los desafíos de la sociedad contemporánea, que responda a este requerimiento: “Dadme una asociación y moveré un gremio”.

Dadme una asociación y moveré un gremio. Origen y contexto

La frase más célebre que se le atribuye a Arquímedes puede adaptarse y servir para proclamar la importancia histórica de las primeras asociaciones de gestión cultural, de las cuales pervive la Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural en Navarra (KUNA) fundada en 1990.

Tras el franquismo, a finales de los años setenta del siglo XX, proliferó como nunca la actividad cultural promovida por el sector público en todos los municipios españoles. Esta actividad hizo emerger la figura de un profesional de la gestión-animación cultural que tenía como misión diseñar, dirigir, ejecutar y dinamizar el proyecto cultural conforme a modelos que empezaban a debatirse en nuestro país. Era inevitable que, en algún momento, tras el asombro de tanta inundación cultural por todas partes, surgieran en el seno de estos nuevos profesionales las siguientes preguntas: ¿qué hacer, cómo hacerlo, qué demostrar y cómo adelantarnos a un futuro que no cesa de exigirnos una adaptación inmediata, efectiva y útil? Más adelante se sumaron estas otras: ¿qué somos, qué queremos ser y qué queremos que los demás crean que somos? A la interpelación existencialista para decidir en qué, cómo, cuándo y dónde actuar se sumó la interrogación ontológica para averiguar qué se es. Estas preguntas iniciaron su ciclo socializador en las Jornadas de Animación Cultural en Barcelona en 1981 y el Congreso de Animación Sociocultural en Madrid en 1982. Aun así, no bastaba este tratamiento reflexivo y académico sobre cuestiones tan apremiantes.

El asociacionismo en gestión cultural estaba a la vuelta de la esquina. Pensar era esencial y la identidad profesional dependía de ello, moverse era existencial y el reconocimiento profesional era su meta. Profesionales de la gestión cultural en Navarra emprendieron un camino novedoso en 1990, aunque, como bien advierte Ida Vitale en su poema *Cultura del palimpsesto*: “Cuidado / no se pierde sin castigo el pasado, / no se pisa en el aire”.

La tentación del adanismo es enorme y la recreación en un origen mítico y absoluto es estimulante. Pero la gestión cultural deviene de la cultura misma, de modo que el movimiento asociativo de la gestión cultural se comprende mejor a la luz del movimiento asociativo en la cultura, que, sin duda, ya anticipa modelos participativos de gestión de la cultura y las artes desde el tercer sector. Por ello, es recomendable acudir al manual *Redes culturales. Claves para sobrevivir en la globalización* (2008), de Javier Brun, Joaquín Benito Tejero y Pedro Canut Ledo, donde se aborda este fenómeno en el ámbito internacional.

No es este el espacio para reflexionar en profundidad sobre las redes culturales. Ahora bien, es necesario partir de unos datos que contextualicen el movimiento asociativo de la cultura y las artes como antesala del movimiento asociativo de la gestión cultural profesional.

Según Brun, Tejero y Canut, “las redes se caracterizan por ser flexibles, por tener muy poca o ninguna burocratización o vinculación a instituciones, con un funcionamiento horizontal, cuya multiplicidad de actores se constituyen como nodos y basada en el principio de la ligereza” (79). Más adelante, pragmáticamente, enumeran las diferentes formas que adoptan las redes: red, foro, liga, encuentro, grupo de trabajo, alianza, consejo, convención, fundación, federación, confederación, sociedad, **asociación**[1], asamblea (80). Los autores realizan una detallada relación de redes culturales internacionales. En el siguiente gráfico se han seleccionado aquellas que se fundaron hasta 1990 y todas aquellas vinculadas a la gestión cultural hasta la actualidad, incluyendo algunas redes de gestión cultural que no aparecen en el estudio arriba mencionado.

Entidades y sectores

El peso de ciertos sectores culturales se aprecia claramente a la hora de organizarse en redes, donde la música lidera el *ranking*. A partir de la década de los 90 del siglo pasado, la gestión cultural empieza a abrirse paso en el contexto internacional.

En el siguiente gráfico se valora el ámbito de actuación de las redes, con un claro predominio de aquellas que abordan un sector cultural a escala planetaria, en primer lugar, y a escala europea, en segundo lugar.

Entidades por áreas geográficas

Si se pone el foco en la tradición asociativa, sin ánimo de lucro, en España a la hora de promover y difundir la cultura y las artes, es fácil comprender que también en este punto hay un contexto favorable al asociacionismo gremial en “gestión cultural”, *avant la lettre*, debido especialmente al impulso ateneísta.

En consecuencia, cuando el mundo profesional de la gestión cultural empieza a organizarse en España, el tejido asociativo de la cultura y las artes había desbrozado internacional y nacionalmente el camino hacia un horizonte que inevitablemente pasaba por reconocer que dicha cultura y dichas artes son fruto de una organización en el instante en que se socializan, es decir, cuando forman parte de la urdimbre social y de las dinámicas de participación, creación y recepción de la vida cultural.

A partir de aquí este análisis se centrará en aquellas asociaciones en España que incluyen en su denominación las expresiones “de gestores culturales”, “de profesionales de la gestión cultural” o “profesionales de la cultura”, ya que se presentan públicamente conforme a los objetivos principales que directamente las relaciona entre ellas y las homologa como entidades integrables de pleno derecho en la Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural (FEAGC), los cuales se expresan en los dos primeros apartados de sus fines estatutarios:

- Promover el debate y la reflexión sobre cuestiones de interés colectivo en el campo de las políticas culturales y de la Gestión Cultural.
- Reforzar la consolidación de la figura profesional del gestor cultural.

Desde los noventa del siglo pasado en adelante, siguen activas las siguientes entidades:

Asociaciones

Asociaciones

Se advierte en seguida la sobresaliente movilización asociativa de Cataluña, mientras que en otras áreas como Asturias o Castilla La Mancha se encuentran en un nivel asociativo más modesto. Solo tres de las asociaciones superan las trescientas personas asociadas. El resto están por debajo de las cien, excepto AGCEX y AGETEC que llegan a 140 y 121, respectivamente.

Personas asociadas

Si se atiende al censo poblacional de cada entidad según su ámbito de actuación y se toma como referencia el número de personas asociadas por cada cien mil habitantes, las diferencias se equilibran ligeramente en algunos casos y sensiblemente en otros

Personas por cada mil

Personas por cada cien mil

Respecto a *El Libro Blanco de FEAGC*, coordinado por José Luis Melendo, el asociacionismo en gestión cultural solamente ha crecido de manera importante en Navarra (11,61 en 2009 y 14,70 en 2020) y Extremadura (9,02 en 2009 y 13,15 en 2020). Si es un síntoma general de agotamiento o adormecimiento en la profesión hacia el asociacionismo, es algo que se comprobará en los próximos años.

La sociedad contemporánea es altamente compleja y las superposiciones de modelos de política cultural en un mismo territorio, región o Estado, hace muy difícil elaborar propuestas que tengan el suficiente recorrido como para atraer a profesionales al movimiento asociativo. Tanto la historia como el presente aportan las bases para consolidar la necesidad de seguir soñando el sueño original de un mundo mejor que incorpore el reconocimiento profesional de la gestión cultural como una herramienta principal de transformación. Porque, como decía Emma Goldman: “Cuando no podemos seguir soñando, morimos”.

Cuando no podemos seguir soñando, morimos. Work in progress

En 1997, en un Congreso de Gestión Cultural celebrado en el Palacio Longoria, sede de la SGAE en Madrid, y organizado por la Asociación Estatal de Gestores Culturales, una de las mesas de trabajo compuesta por representantes de asociaciones de profesionales de gestión cultural se esforzaba en resumir en una frase el ejercicio profesional en cuestión.

Negativamente, se zanjó que la persona que dedica su modo de ganarse la vida a la gestión de la cultura no es un artista ni un político ni un académico, es decir, no tiene la obligación deontológica de emocionar con el arte, motivar con promesas o instruir con teorías. Pero, además, se pretendía establecer positivamente un perfil profesional, de modo que conectara tridimensionalmente: por un primer lado, con el territorio, la ciudadanía y los públicos; por un segundo lado, con los artífices de la cultura; por un tercer lado, con la instancia política y artífices de los programas que la institucionalizan; y por un cuarto lado, con los artífices de unas ciencias humanas y sociales que, hasta cierto punto, la habían formalizado mediante una sucesión de taxonomías y métodos deudores del campo de conocimiento de partida (antropología, sociología, estudios culturales, psicología, estética, historia, economía, filosofía, etc.). En el interior de esa figura tridimensional latía el corazón de la cultura. Podría representarse gráficamente así:

figura de la cultura

Tras sesudos debates en aquella mesa de trabajo, el resultado fue éste: “La gestión cultural administra recursos destinados a un proceso de intervención, pública o privada [1], con fines culturales en un territorio”. Algo aséptica la frase en el tono, pero de enérgica intención.

Se partía aquí de una concepción de la gestión cultural basada en un emplazamiento “administrativo”, consciente, cívico, crítico y mediador práctico entre dos planos: a) las aspiraciones y necesidades culturales de una comunidad; y b) la cultura como derecho de la ciudadanía y como desarrollo de un modelo social basado en la participación democrática, el bienestar y la felicidad.

Es importante anotar que todavía no había irrumpido de manera masiva la retórica de las industrias creativas y culturales en los discursos políticos. Los paradigmas que imperaban en las políticas culturales occidentales eran la *democratización de la cultura* primero y la *democracia cultural* más tarde. Podemos situar ambos paradigmas en un estadio clásico de los estudios sobre la historia de la gestión cultural. Lo cierto es que el artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos inspiraba ambos paradigmas, que fueron deliberadamente aplicados como política de Estado tras la II Guerra Mundial en dos países: Francia, gracias al Ministerio de Cultura dirigido por André Malraux, y Gran Bretaña, gracias al Consejo de las Artes a cargo de John Maynard Keynes.

La profesión tanto de la gestión como la animación cultural vinculada a estos paradigmas, respectivamente, ha ido emergiendo de muchas formas en diferentes regiones a medida que iba evolucionando, consolidándose, (des-, re-) haciéndose. Se ha matizado ya incluso el origen de tales *paradigmas clásicos*.

En este sentido, Bouzada rastrea proyectos y programas de la II República para situar los orígenes de las políticas culturales en España (39-55). En su meticulosa investigación *El concepto de la Extensión Universitaria a lo largo de la historia* (2006), Jesús Cantero va aún más lejos y examina la cultura desde el siglo XVIII hasta el siglo XX como un verdadero ejercicio de gestión cultural desde los ateneos andaluces, la política cultural de la II República y la acción cultural universitaria en los años del franquismo y la transición.

Y podemos remontarnos más atrás. Si nos atenemos a la realidad indiscutible de que todo evento cultural o artístico precisa de una organización, por mínima y rudimentaria que sea, es plausible afirmar lo que podría identificarse como la *primera política cultural pública* documentada, es decir, aquel *panem et circenses*, como la denominó Juvenal en la Sátira X. Los juegos en el Coliseo de Roma o una pelea a muerte en la Escuela de Gladiadores de Capua[2] se originaba en un contexto histórico que permitía legalmente su celebración a través de unos recursos disponibles por una instancia “multiempresarial” (proveedores de gladiadores, mercaderes de animales salvajes para las *venationes*, navieros, etc.) y de decisiones de gestión que adoptaba una dirección sobre duración, hora, formato, programación, *casting*, etc.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Por otra parte, como formidables instancias anticipadoras de lo humano, la literatura y el cine plasman la extensión –en el tiempo y en el espacio– de la cultura y su forma de presentarse (organizarse). El cine o la televisión comercial de calidad lo representan brillantemente. Valgan algunos ejemplos conocidos. En un mundo donde las manifestaciones artísticas se han descorporizado y suplantado por proyecciones holográficas (aplicaciones TIC a la gestión cultural), danza la imagen tridimensional de una gigantísima bailarina en medio de un *no-público* que deambula por las abigarradas y lluviosas calles de *Blade Runner 2049*. En el universo *Star Wars* se disfrutaban conciertos de artistas multiformes en planetas periféricos para entretener a contrabandistas y piratas (gestión cultural en los bares), espectáculos de sorprendente vanguardia en Coruscant para entretener ni más ni menos que a un Lord Sith (gestión cultural de “alta cultura” e institucional) o fiestas tradicionales en las áridas tierras de Passanna (gestión cultural comunitaria). La serie *Black Mirror* es un festival de prácticas culturales innovadoras basadas en las nuevas tecnologías (ficciones TIC aplicadas a la gestión cultural).

A pesar de la ya abundantísima literatura sobre la profesión, este complejo trasiego de la gestión cultural (real e imaginada) que se adentra en el fluir del tiempo con tantos formatos y derivaciones, está aún por formalizar como parte de un corpus científicamente acotado y definido, lo que genera un estado constante de incertidumbre. Si humorísticamente tomamos como referencia el gato de Schrödinger, podría decirse que la profesión de gestión cultural está entre dos posibilidades: una, con base artística y antropológica a la vez, que le presenta al lado de un campo claramente cultural como son las artes, tradiciones, modos de vida, etc., y que lo centra en un know how de técnicas y herramientas reconocidas como tales a lo largo de las últimas décadas; otra, con base en las disrupciones de los avances tecnomaquínicos y en los impredecibles mercados transversales vinculados a la creatividad, que le presenta al lado de un campo “alternativo” (que no opuesto) como son el turismo, el diseño, la salud, las industrias en general, la electrónica, los eventos sociales y científicos, etc., y que lo des-centra y lo lanza a una interminable adaptación de su naturaleza, práctica y conceptualización. Si tira para un lado, hace gestión cultural. Si tira para el otro, es difícil saber con exactitud lo que hace. Y como está en medio, pues se sabe y no se sabe lo que hace. *Eppur si muove...*

Eppur si muove... Fines e hitos

La acción en la gestión cultural es cada vez más transversal. Se mueve entre contextos sociales determinantes, técnicas y herramientas administrativas, elementos de economía, tensiones políticas, además de condicionantes antropológicos, históricos, arquitectónicos, de ingeniería, científicos, de salud física y mental, de seguridad pública y personal... Definir esa acción, quién la hace, cómo, por qué y para qué y en qué condiciones ha sido una causa principal del asociacionismo en gestión cultural.

Si se repasan los **fines de las asociaciones** vigentes en España observamos que en todas hay unos puntos comunes.

[1] En aquel entonces el asociacionismo profesional de la gestión cultural era muy reciente, en general. Por ello, hoy agregaríamos sin duda el tercer sector al sector público y privado.

[2] Así lo refleja el filme *Espartaco* (1960), de Stanley Kubrick.

Fines comunes

El reconocimiento profesional es la piedra de toque. Como ya se apuntó, estudios históricos muestran que la organización profesional de una actividad cultural viene de lejos, manifestándose de distintas formas y denominaciones en diferentes contextos socio-antropológicos, políticos, comunitarios. Y por ser oficio requiere, en todo caso, transmisión de saberes y prácticas, así como el uso de una caja de herramientas. Esta caja a mano de la profesión de la gestión cultural, como explica Mariscal Orozco, contiene un instrumental teórico, metodológico, informático, normativo, de intervención (creación, recreación, conservación, formación, etc.) y tecnológico (43). El papel planificador y ejecutor que desempeñan profesionales en un proyecto cultural es el de un especialista que cuida tanto de sus materiales como del efecto que produce su uso. Reconocer esta especialidad es reconocer la existencia de la profesión y, en consecuencia, la necesidad de emplearse desde las buenas prácticas, bajo un código deontológico y en unas condiciones laborales dignas y justificadas. La regulación formal y práctica de la profesión lleva consigo la apropiación de un oficio, que ha de recibir por parte de los marcos legales, económicos, académicos, políticos y laborales un tratamiento que asegure la buena calidad de los servicios que se prestan, sean éstos públicos, privados o mixtos.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Para ello, el intercambio de saberes y experiencias a través de la formación formal e informal, encuentros de reflexión académica y profesional, eventos de autoconciencia del oficio y de pertenencia a un gremio, relaciones con las instituciones culturales de todo tipo a escala local, regional, estatal e internacional, son actividades coincidentes en todas las asociaciones de gestión cultural. Es la formación continua, de carácter generalista o específico, uno de sus campos de acción más desarrollados. Si bien en España existen estudios de gestión cultural en secundaria, grados universitarios y másteres, las asociaciones despliegan una incesante actividad formativa de las personas asociadas y no asociadas, contribuyendo no solo a la cualificación de cada profesional, sino y sobre todo a la adaptación inmediata a los nuevos retos y desafíos que plantea la gestión de la cultura y las artes en un mundo tan cambiante como el actual.

Esta inclinación al aprendizaje a lo largo de toda la vida es una de las características de esta profesión, lo que viene impelido de manera cada vez más acuciante por lo que ya Greffe señaló hace unos años (119): el mercado laboral de la gestión cultural se acrecienta progresivamente en ámbitos que no son propiamente de la cultura. Ese gato de Schrödinger que alienta en cada profesional de la gestión cultural le aboca a una ambivalencia: por un lado, sentirse pleno y seguro, vitalmente acreditado, cuando se mueve en lo cultural y en lo artístico; por otro, sentirse expuesto y a los pies de los caballos, vitalmente agónico, cuando se mueve en zonas, en principio, ajenas a lo cultural y a lo artístico.

En este sentido, la cooperación con las instancias públicas y privadas donde se concretan las regulaciones profesionales y laborales, las políticas culturales, las estrategias empresariales y los programas académicos, es un objetivo preferente en pro del esclarecimiento en que debe desarrollarse toda profesión. Esta tarea, llevada a cabo por las asociaciones gremiales de la gestión cultural, ha logrado una **serie de hitos**, de los cuales, además de la propia existencia de las asociaciones en catorce comunidades autónomas y de la Federación, señalamos algunos:

- De **FEAGC**: organización de Congresos de Toledo, Congreso de El Ejido (Almería), Conferencias Estatales (2010, 2015, 2017 y 2021), elaboración de documentos propios relativos a la profesión, buenas prácticas, código deontológico, pactos por la cultura, cofundación de la Red Latinoamericana de Gestión Cultural, inclusión de una nueva ocupación en la Clasificación Ocupacional SISPE 2011 (CO-SISPE 2011) en la que figuren los “gestores culturales”.
- De **GECA**: apoyo a profesionales en sus centros de trabajo, seguimientos a ofertas públicas de empleo en gestión cultural, organización de foros, jornadas, Congreso de Sevilla, elaboración de documentos propios (primer borrador de la Descripción del Puesto de Trabajo, revista en papel y electrónica, etc.), promotora de la iniciativa legislativa popular por una Ley de la Cultura de Andalucía, promotora de los Grados de Gestión Cultural en las Universidades de Huelva y de Córdoba, proyectos transfronterizos con Portugal, cofundación de la Asociación Ibérica de Profesionales de la Gestión Cultural, Observatorio Andaluz de la Gestión Cultural, promotora de la Plataforma Sur de Industrias Culturales.
- De **AEGPC**: revista Areté, centro de documentación, participación en comisiones de asesoramiento (Plan Estratégico de la Cultura de Andalucía, Asociación Española de Normalización y Certificación, etc.), foros, jornadas, curso de verano en la Universidad Complutense de Madrid, colaboración en iniciativas europeas (proyecto RICHES, lista de Th eLearning Museum, etc.), elaboración de documentos propios (Código deontológico del gestor del patrimonio cultural, etc.). miembro activo de diferentes consorcios europeos para el desarrollo de proyectos (HERITAGE-PRO, PROHERITAGE, INCREAS), y es miembro de NEMO (Network of European Museum Organisations).
- De **KUNA**: asociación decana de las adscritas a FEAGC, convenios de colaboración con las principales entidades de su entorno (Gobierno de Navarra, Federación Navarra de Municipios y Concejos, Fundación Caja Navarra o la Universidad Pública de Navarra), encuentros, encuentros profesionales “Gestionar Cultura”, congreso cada cuatro años de gestión cultural de Navarra, sede en 2015 de la II Conferencia Estatal de la cultura.
- De **AGCEX**: foros y encuentros profesionales, coorganización de la Conferencia Estatal de la Cultura de 2019, Observatorio Extremeño de la Cultura, formación en colaboración con las Diputaciones de Badajoz y de Cáceres y la Universidad de Extremadura (sobre competencias digitales e igualdad de género, en colaboración con ERASMUS+, fomento de la lectura, etc.), programa de fomento de la lectura, Muestra Ibérica de Artes Escénicas, MUM (Jornadas Profesionales de la Música), “ARTE Fácil. Las disciplinas artísticas al alcance de tod@s”, documentos propios (“Estudio sobre la presencia de la mujer en puestos de responsabilidad de la cultura en Extremadura”), cofundación de la Asociación Ibérica de

Profesionales de la Gestión Cultural, boletín informativo, programas de Igualdad y Cultura, Juventud y Cultura y de Cooperación.

- De **AGCPV**: numerosas acciones formativas, encuentros profesionales (sobre colaboración público/privado, procomún y propiedad intelectual, financiación) en colaboración con la Diputación de Valencia, el Instituto Valenciano de Cultura (IVC) o la Fundación Full, estudios y participación en comisiones de trabajo con diferentes instituciones públicas y privadas, como la Comisión de Artes Escénicas de la Mesa de Participación de la Cultura Valenciana (MECUV) o el Colectivo de Artes Escénicas.
- De **AGETEC**: creación de AGETECA, plan estratégico de AGETEC, jornadas y charlas profesionales, participación en plataformas en defensa de la cultura.
- De **ARTEC**: impulso de la inclusión de profesionales de la gestión cultural en Acredita, creación de Comisión de Trabajo (profesionalización, relaciones institucionales, relación con otras asociaciones, artes plásticas, museos y salas expositivas, artes escénicas, Universidades Populares, honores y distinciones, y comunicación).
- De **APGXC**: plan formativo sobre competencias digitales, plan formativo sobre transformación digital, creación de Banco de Buenas Prácticas de Gestión Cultural, Banco de Proyectos Culturales, Mapa de Proyectos Culturales, Manual de Buenas Prácticas en la Gestión Cultural para Espectáculos en vivo.
- De **APGCA**: I y II Jornada de la profesión del gestor cultural, Mesa redonda “La cultura en Asturias a debate”, visitas técnicas a equipamientos culturales de Asturias.
- De **APGCCanarias**: promotora de la “Comisión de estudio sobre la situación de La Cultura en Canarias y su contribución al desarrollo económico y social de las islas”, elaboración de documentos propios (Declaración de las Islas Canarias sobre Movilidad Artística y Cultural y Declaración de los Profesionales de la Gestión Cultural de Canarias).
- De **APGCCatalunya**: 1er Simposio en Gestión Cultural: Ética e intervención cultural, participación en la elaboración del Libro Blanco de las Industrias Culturales, debates sobre políticas culturales, en torno a diferentes convocatorias de elecciones, almuerzos-tertulias, colaboración en el Informe Anual sobre el Estado de la Cultura del CoNCA, redacción de la Guía de Buenas Prácticas de la Gestión Cultural, el XOC (Red, Abierta y Comunidad), el Enllaç, plan estratégico de APGCC, comisiones de trabajo participativas, Programa de Mentoría.
- De **GCIB**: cofundación de la Plataforma de Artes Contemporáneas de las Islas Baleares, participación en la mesa de reflexión de la Fundación Palma Espacios de Arte, presentes en el Consejo Social de la ciudad de Palma, contacto directo con las instituciones culturales, asesoramiento en concursos, ponencias y otros procesos participativos.
- De **GESCULCyL**: organización de la III Conferencia Estatal de la Cultura en 2017, creación de cuatro grupos de trabajo (Comunicación, Debate, Formación y Profesionalización), organización de los I Premios de Gestión Cultural en Castilla y León en 2018, y redacción de la Guía de Buenas Prácticas de la Gestión Cultural.
- De **IGPCRM**: documentos propios (El océano azul de la cultura, Cultura Post-Covid. Hoja de ruta para revitalizar un sector vapuleado por la crisis y Estudio inicial sobre la situación post-covid del sector de la Cultura en la Región de Murcia), seminarios sobre museología y arte contemporáneo, jornadas, comunicados (sobre la adopción de medidas urgentes para el sector cultural...).
- De **PROCURA**: documentos propios (Consideraciones generales acerca de la Cultura y Apuntes sobre su desarrollo en Aragón y boletín), Club Cultura XXL, Encuentros Botijo, acciones (Plataforma +Cultura, Plataforma en Defensa del Estado de Bienestar, Harinera ZGZ, Defensa de Avertly junto a APUDEPA...), relaciones con instituciones públicas (Consejo consultivo de Cultura de Zaragoza, Consejo de Participación Ciudadana de la DPZ...) y grupos políticos, Máster en Gestión de Políticas y Proyectos Culturales, Programa de Estudios Propios de la Universidad de Zaragoza, Premio PROCURA.

Con objeto de mostrar una fotografía de conjunto, este estudio ha realizado una sencilla encuesta exploratoria al liderazgo actual de las asociaciones de profesionales de la gestión cultural, sobre los siguientes aspectos: a) el funcionamiento interno, b) las demandas de las personas asociadas, c) las relaciones con el sector, y d) la cooperación inter-institucional.

A) FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA ASOCIACIÓN

“Mi asociación presenta un alto nivel de participación de las personas asociadas”.

Gráfico personas asociadas

“Mi asociación presenta un nivel adecuado de recursos para ofrecer servicios a las personas asociadas”.

Gráfico recursos

B) DEMANDAS DE LAS PERSONAS ASOCIADAS

“Formación específica en gestión cultural”.

Gráfico formación

“Apoyo jurídico de carácter laboral y/o empresarial”.

Gráfico apoyo jurídico

“Información sobre empleo”.

Gráfico información sobre empleo

“Carácter más reivindicativo ante los poderes públicos”.

Gráfico carácter reivindicativo

C) RELACIONES CON EL SECTOR

“Mi asociación presenta un alto nivel de asociatividad por parte del mundo profesional”.

Gráfico nivel de asociatividad

“Mi asociación presenta un nivel adecuado de coordinación con el sector a la hora de organizar eventos, jornadas, comunicados...”.

Gráfico nivel de coordinación

D) COOPERACIÓN INTER-INSTITUCIONAL

“Mi asociación cuenta con un adecuado reconocimiento por parte de los poderes públicos”.

Gráfico reconocimiento

“Mi asociación cuenta con un adecuado reconocimiento por parte del sector privado”.

Gráfico reconocimiento privado

“En los últimos cinco años ha aumentado la colaboración de los poderes públicos en proyectos en los que ha participado tu asociación”.

Gráfico colaboración

“En los últimos cinco años ha aumentado la colaboración del sector privado en proyectos en los que ha participado tu asociación”.

Gráfico colaboración sector privado

En cuanto al funcionamiento interno, destaca la escasa participación que se aprecia por parte de las personas asociadas, así como un repartido porcentaje por igual a la hora de valorar la suficiencia de los recursos a la hora de atender a sus demandas.

En cuanto a estas demandas por parte de las personas asociadas, sobresale el apoyo jurídico en el terreno laboral y/o empresarial y la necesidad de reivindicar con fuerza ante los poderes públicos. En menor medida,

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

pero de manera importante, se constata la importancia dada a la formación específica y a la información sobre empleo.

Las relaciones de estas asociaciones con el sector cultural presentan un estado razonablemente saludable, tanto por un buen nivel de imbricación en el mundo profesional como a la hora de establecer colaboraciones con el sector privado.

La cooperación inter-institucional se aborda en dos planos: por un lado, el público, que presenta una creciente implicación de los poderes públicos en los proyectos asociativos; y, por otro, con el sector privado, del que se recibe un reconocimiento como interlocutor de sus problemáticas y de su actividad.

En este contexto ciertamente favorable, se vislumbra la necesidad de darle a la gestión cultural una construcción de sentido que lleve a su definitiva implantación en los sistemas culturales de una manera digna, rigurosa y reputada. “¡Profesionales de la gestión cultural, uníos!” es el colofón de un Manifiesto de la Gestión Cultural que todavía está por escribir.

¡Profesionales de la gestión cultural, uníos! Debilidades y promesas

Ni la trascendencia de la cultura y su gestión para la ciudadanía, los territorios y el sector, ni los hitos que revelan el esfuerzo y la generosidad que voluntariamente han aportado numerosas personas, son suficientes para ignorar una realidad que caracteriza en general a las asociaciones gremiales en gestión cultural, tal vez con la excepción de AEGPC, AGCEX y APGCCatalunya. Esta realidad es la fragilidad de las organizaciones.

En 2013, la Plataforma de ONG de Acción Social realizó un gran estudio sobre el Tercer Sector de Acción Social (TSAS) en el que se señalaban entre las disfunciones existentes la insuficiente base social y la ausencia en los niveles de decisión para la provisión de bienes y servicios públicos (186). Estos síntomas también son extensibles a las asociaciones gremiales de la gestión cultural, lo que obliga a repensar los mecanismos, estrategias e instrumentos con los que aquellas se dirigen a la sociedad, las instituciones y, en especial, a su potencial audiencia, es decir, el propio gremio de la gestión cultural profesional.

Además, en la última década, la profesión de la gestión cultural ha madurado en un triple contexto:

- Presupuesto público decreciente en términos relativos para la actividad cultural.
- Retórica política abusiva hacia un sector privado expectante y doliente.
- Decrecimiento o falta de crecimiento de la plantilla en las Áreas Técnicas de Cultura de las administraciones públicas.

Factores externos a la gestión cultural como la crisis de 2008, e internos como el agotamiento de longevos liderazgos que no hallaban sustituciones adecuadas a las nuevas exigencias del gremio y la pérdida de confianza en las estructuras asociativas por parte de profesionales (públicos y privados) de la gestión cultural, frenaron el impulso asociativo que venía creciendo sin parar desde inicios del siglo XXI.

Asimismo, el *Movimiento Viola* primero, y el 15 M y el *Occupy Wall Street* después, como explica Emanuele Toscano (124-144), inauguraron una forma nueva no ya de comunicar y de reivindicar, sino sobre todo de organizarse en red mediante la web 2.0 y lo que haya de venir en el entorno de las TIC. Esa red espontánea, en apariencia, que actúa colectivamente es un artefacto que redimensiona un modo de hegemonía de la persona que opta por participar en la sociedad –de una manera más transitoria que constante– en vez de quedarse mirando desde la ventana. Esa red espontánea ya es hoy una forma socializada de estar en el mundo y las asociaciones gremiales de gestión cultural –atentas por naturaleza a todos estos procesos culturales– han de implementar mecanismos que las imbrique en esas nuevas narrativas donde se forjan dinámicas y expresiones culturales y artísticas.

Pero **las mejores promesas** alientan en la más profunda debilidad. Por ello, en la actualidad, FEAGC está llevando a cabo una encomiable actividad enfocada hacia la profesionalización en dos frentes: uno, la ampliación del epígrafe de “gestor cultural” del CNO a técnicos medios (A2) y superiores (A1); y dos, la urgencia de un pacto estatal de la cultura, sobre la base de los avances logrados con la aprobación del Estatuto del Artista.

Las diferentes asociaciones autonómicas están desplegando su actividad propiciando sinergias entre las nuevas plataformas de unidad surgidas a raíz de la pandemia por la COVID-19.

GECA, desde abril de 2020, coordina el Grupo de Rescate del Sector Cultural Andaluz, que integra a cincuenta y dos entidades profesionales y empresariales de todos los ámbitos de la cultura, y promueve una Iniciativa Legislativa Popular para una Ley de la Cultura de Andalucía, que sirva de marco de seguridad jurídica para el ejercicio de los derechos culturales de la ciudadanía, los territorios y el sector. Una vez más hay que mirar a la pionera Navarra y su Ley Foral de Derechos Culturales aprobada en 2019.

Es importante destacar en Andalucía la promesa que lleva consigo la nueva la Orden de 8 de junio de 2021, conjunta de la Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo, y de la Consejería de Educación y Deporte, por la que se determina la organización y la gestión del procedimiento de evaluación y acreditación de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación, en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Esta Orden facilitará una antigua aspiración de GECA, como es el reconocimiento formal de la actividad ejercida por el personal de la gestión cultural pública, para lo cual la asociación habilitará dos jornadas informativas para hacerla efectiva.

Por otra parte, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) nos emplazan y desplazan hacia un horizonte que hace de la relación entre lo local y lo global una necesidad de la especie humana para combatir en favor de un mundo sostenible, limpio, creativo y sin desigualdades. Pese a no estar específicamente mencionada en los objetivos, es la cultura y su gestión una herramienta básica para lograr el éxito de los ODS. Esta es una promesa de territorios y de mundo, de diversidad cultural que le da forma al planeta en su riqueza y de tarea común que impele a pensar colectiva, asociativa y profesionalmente.

Son estas promesas las que invitan al quehacer, quepensar y que sentir, desde una visión y acción asociativa.

La gestión cultural es un espacio privilegiado de memoria y de promesa que toma cuerpo en cada presente. Las asociaciones gremiales de la gestión cultural están abordando esta situación crítica y esperanzadora a la vez, dando respuesta –es decir, siendo responsable– colectivamente a los retos y desafíos de la profesión en un mundo de gran incertidumbre y complejidad.

Todo este movimiento asociativo se hace operativo y útil en la carta de servicios que ofrecen a sus miembros, y de las que destacan:

- Oferta de cursos de reciclaje.
- Asistencia gratuita a foros, jornadas, congresos.
- Descuentos en formación entre asociaciones o de instituciones públicas y privadas.
- Información sobre bolsas de trabajo.
- Intercambio de experiencias.
- Apoyo jurídico y laboral en situaciones de necesidad o ante malas prácticas de la administración pública o empresa.

En definitiva, junto con la ampliación y mejora de los servicios puntuales que prestan las asociaciones, la concreción de sus fines en hechos tangibles es fundamental para la consolidación y reactivación del asociacionismo en gestión cultural profesional. Si bien es cierto que esta concreción sólo es posible contando con estos cinco elementos:

- El apoyo del propio sector a las asociaciones gremiales.
- El apoyo de los poderes públicos, que ven en las asociaciones gremiales un interlocutor válido y representativo para evaluar proyectos, programas, planes y políticas culturales públicas.

- El apoyo de la Universidad para fomentar una formación reglada en Grados generalistas y Másteres específicos que nutran a la profesión de generaciones preparadas y cualificadas.
- Capacidad de sinergia entre profesionales de los sectores público y privado, con el acompañamiento del tercer sector “profesional”.
- “Comprender este mundo nuevo”, como escribió con pasión Anais Nin (341).

Comprender este mundo nuevo. Entre los viejos y los nuevos retos

Luis Ben, en su estudio Políticas culturales del presente Manual, se interroga sobre qué modelo o modelos de política cultural son plausibles ante una serie de factores que determinan la realidad actual y que, resumidamente, describe así:

- Impacto cada vez mayor de las tecnologías de la comunicación.
- Superposición y contacto entre “viejos” modelos que buscan su lugar en este presente que acelera su paso hacia el futuro.
- Reducción de presupuestos públicos y exceso de expectativas hacia leyes de mecenazgo.
- Sociedad civil dispuesta a prácticas alternativas, como el crowdfunding.
- Adaptación de las industrias culturales “convencionales” al medio dominado por las tecnologías de la información y la comunicación.
- Indefinición e incertidumbre ante cómo salir de las crisis actuales.

Pero han aparecido nuevos factores:

- El ascenso de prácticas autoritarias en la política estatal e internacional que afecta de manera directa a las manifestaciones culturales y la diversidad cultural.
- La urgencia de los ODS.
- La devastadora escena creada por la pandemia de la COVID-19, que ha pulverizado todas las recetas conocidas en la profesión de la gestión cultural, pública y privada. En este sentido, el informe de la Fundación Contemporánea sobre la Cultura en 2020 valora el impacto de la COVID-19 en la actividad, el público, la organización, el empleo y el volumen de ingresos (5-7), resaltando la importancia de la digitalización en el horizonte de la cultura y sus organizaciones.

Entonces, ¿qué pueden hacer ante todo esto las asociaciones gremiales de la gestión cultural, cuya tarea de reconocimiento profesional y reivindicación laboral va ineludiblemente unida a la vida cultural en su más amplio sentido, a los modelos de política cultural y a las realidades del sector? Una respuesta puede ser encarar retos que respondan a la realidad compleja en que la sociedad actual se desenvuelve y a una idea transversal de la acción asociativa en gestión cultural que se alinea con lo que Daheinzelin llama “visión 4D” (2015) y que comprende la dimensión cultural, ambiental, social y financiera.

A ello habría que sumar la importancia del marco de seguridad jurídica en que se ejerce los derechos culturales y la cultura, así como sus modelos de organización, fomento y difusión. El capítulo jurídico está adquiriendo cada vez mayor presencia en España, como se observa en la aprobación de la Ley Foral de Derechos Culturales de Navarra en 2019 y la Iniciativa Legislativa Popular para una Ley de la Cultura de Andalucía, coordinada por GECA y el Grupo de Rescate del Sector Cultural –integrado por 52 entidades profesionales y empresariales– y promovida por una Comisión Promotora de once Ayuntamientos, entre los que se encuentran Sevilla, Carboneras (Almería), Cortegana (Huelva), Ayamonte (Huelva), Conil (Cádiz), Montilla (Córdoba), Genalguacil (Málaga), Andújar (Jaén), Arjona (Jaén), Peligros (Granada) y Dalías (Almería).

A nivel estatal, al logro que supone el Estatuto del Artista se le habría de acompañar –fundada sobre el artículo 149.2 de la Constitución Española, que se comprende, como explica Amoedo Souto, a la luz del artículo 48 de la Constitución de la II República Española de 1931 (308)– con una legislación que favorezca de manera clara la progresiva regulación general de las personas que trabajan en la cultura y de los servicios culturales que prestan, y que garantice un marco de seguridad jurídica ante pandemias, crisis y arbitrariedades de todo tipo.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

La lista de retos a abordar desde las asociaciones de profesionales de la gestión cultural podría ser la siguiente:

A) HACIA EL PERSONAL LABORAL:

- Coordinación con sindicatos y organizaciones empresariales para la regulación laboral de profesionales de la gestión cultural en la administración pública y en la empresa cultural, a través de convenios o fórmulas adecuadas a tal fin.
- Ampliación del epígrafe de “profesional de la gestión cultural” en la CNO, que incluya los grupos A2 y A1.

B) HACIA LA EMPRESA CULTURAL:

- Bajada del IVA aplicado a Cultura conforme a las indicaciones que hace al respecto el Libro Blanco de Buenas Prácticas de la Gestión Cultural de FEAGC de 2017 y a la actualización correspondiente.
- Cesión gratuita de espacios y equipamientos culturales públicos al sector privado, siempre que ello se produzca de forma motivada bajo la consideración del interés general.
- Reivindicación de un rescate económico del sector cultural mediante medidas presupuestarias y programáticas en los siguientes cinco años.

C) HACIA LA REGULACIÓN LEGISLATIVA

- Aprobación de una Ley General de los Derechos Culturales en España.

D) HACIA LA MEJORA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS CULTURALES:

- Subida al 5% del presupuesto público en la administración local, autonómica y estatal.
- Implantación estratégica de modelos de gestión cultural mixta.
- Reforma de la Ley de Contrato de la Administración Pública, favoreciendo la agilidad burocrática en la contratación y la primacía del valor de calidad artística y creativa sobre el valor económico.

E) HACIA LA PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL:

- Creación de redes útiles y operativas donde comparezcan representantes políticos, ciudadanía-públicos, artistas, representantes gremiales de la cultura y representantes de la gestión cultural comunitaria, con el fin de realizar estudios, informes, dictámenes sobre estrategias y programas de política cultural, diversidad cultural y ODS.

F) HACIA LA FORMACIÓN

- Planificación formativa entre poderes públicos, Universidad y representantes gremiales para preparar las nuevas generaciones que ejercerán la gestión cultural en un contexto dominado por el cambio como normalidad, el aumento de movimientos autoritarios a escala local y global, y el fomento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Inclusión de la cultura y la gestión cultural en el sistema educativo público.

G) HACIA EL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD Y LOS TERRITORIOS:

- Planificación, en el seno de las asociaciones gremiales, de una estrategia que lleve consigo –de acuerdo con la idea de Casas (187)– aprender a explicar la profesión, hacerse comprender y hacer comprender la importancia de contar con profesionales.
- Inclusión en las asociaciones de prestación de servicios con una eficacia y eficiencia superior a la de las administraciones públicas, siempre que no suponga competencia desleal con el sector privado.

A modo de conclusión

1. Las asociaciones de profesionales de la gestión cultural dieron forma a una voz representativa, reivindicativa y comprometida, en favor de la profesión, los territorios y la dignidad del hecho cultural.
2. Aun quedando camino por recorrer y mirando hacia décadas pasadas, es plausible afirmar que es un hito logrado por estas asociaciones el reconocimiento social, laboral y académico de las personas que tienen como principal misión organizar una actividad cultural y artística, en una administración pública o en una empresa o en el tercer sector, en virtud de un proyecto y de unos recursos que administra con eficacia y eficiencia en un territorio determinado o bien en un sector creativo de naturaleza artística o transversal.
3. Gracias a esa voz gremial articulada durante décadas por FEAGC y las diferentes asociaciones autonómicas, la profesión de la gestión cultural ha sabido engarzar sus objetivos y prácticas en el ecosistema cultural de los territorios a nivel local, regional, estatal e internacional.
4. La mejor manera de consolidar y expandir el asociacionismo de la gestión es practicar con el ejemplo y, en consecuencia, profesionalizar su funcionamiento interno. No es fácil encontrar recursos financieros para contratar a una persona que “gerencie” una asociación, pero es condición indispensable para garantizar su activo a corto, medio y largo plazo.
5. En la actualidad, la cooperación, la formación y la mediación, son actualmente los tres ases filosóficos y operativos de estas asociaciones gremiales.
6. La cooperación se implementa con profesionales de otros sectores culturales, las instituciones públicas, las empresas culturales y las Universidades.
7. La formación se dirige a profesionales de la cultura en su conjunto para atender necesidades puntuales y generales, así como a las Universidades como validadores de estudios superiores.
8. La mediación emplaza a estas asociaciones a tender relaciones entre: a) poderes públicos y artífices de la cultura y las artes; b) sector público, sector privado y tercer sector; y c) la instancia artística-creativa y la instancia técnica en sus diferentes campos operativos.
9. El trabajo en red es un trabajo de personas concretas que, por medio de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, generan procesos horizontales, participativos y dinámicos. Las asociaciones de profesionales de la gestión cultural realizan ese trabajo en red debido a personas que toman la opción de reivindicar, promover y reflexionar en orden a intereses colectivos. El cuidado de estas personas que se lanzan “a la red” debiera ser un objetivo principal de las instituciones públicas en este mundo que, al menos en sus múltiples declaraciones y discursos, abogan por profundizar en democracia, participación y transparencia.
10. Aunque, como dice Quintero Rivera, “... no todo lo que se hace a nombre de la gestión cultural contiene esta dimensión emancipatoria” (252), se hace perentorio, en el marco de la cooperación internacional, unir la dimensión ambiental a la cultural y social. La gestión cultural está llamada a ser un instrumento principal de los ODS. Las asociaciones que representan a este sector profesional son el medio idóneo para proclamar y ejercer este compromiso de sostenibilidad, democracia, igualdad y diversidad con cada territorio y con el planeta.

Para la reflexión

No hay apenas nada escrito sobre el asociacionismo de profesionales de la gestión cultural. Por ello quizá sea conveniente, por un lado, poner en la mesa una serie de preguntas para reflexionar; y, por otro, proponer la lectura de los diferentes documentos propios que FEAGC ofrece en su website: www.feagc.com.

LAS PREGUNTAS

- ¿Qué retos debe priorizar una asociación de profesionales de la gestión cultural?
- ¿Dónde se encuentran los puntos comunes entre profesionales públicos y privados de la gestión cultural?
- ¿Deben las asociaciones de profesionales de la gestión cultural diseñar, planificar y coordinar políticas específicas de las administraciones públicas?

- ¿Deben las asociaciones de profesionales de la gestión cultural ofrecer formación de Máster en algún ámbito específico de la gestión cultural?
- ¿Qué papel puede desempeñar la gestión cultural para promover la importancia de la cultura en los ODS?

LOS DOCUMENTOS DE FEAGC

- Código deontológico de la gestión cultural.
- Declaración de Toledo.
- Libro Blanco de FEAGC.
- Descripción del Puesto de Trabajo de la Gestión Cultural.
- Decálogo sobre Gestión Cultural y Accesibilidad Universal.
- Pacto por la Cultura 2015.
- Libro Blanco de Buenas Prácticas de la Gestión Cultural.

Bibliografía

AMOEDO SOUTO, Carlos Alberto. “El derecho de acceso a la cultura en España: diagnóstico y propuestas de estrategia jurídica” [en línea]. En: Revista Vasca de Administración Pública, 2014, n. 99-100, may.-dic. p. 295-327. ISSN 0211-9560.

Disponible en: <https://www.ehu.es/documents/1582124/4168298/Demetrio+Loperena+Rota+In+memoriam.pdf>

BEN ANDRÉS, Luis: “Políticas culturales» [en línea]. En: Manual Atalaya de Apoyo a la Gestión Cultural. Cádiz: Universidad, 2014, cap. 2.3. Disponible en: <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/politica-cultura/politicas-culturales>

BOUZADA FERNÁNDEZ, Xan M. “El campo del arte en la génesis de las políticas culturales: Poder y gobernanza en la gestión pública del arte” [en línea]. En: Política y Sociedad, v. 44, n. 3, 2007, p. 39-55. ISSN 1130-8001. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2575361>

CASAS, Pilar. “Els gestors culturals en un marc territorial” [en línea]. En: Perfil i reptes del gestor cultural: qualitat i eficiència en la cooperació públic-privat. Lluís Bonet i Agustí (coord.), p. 186-189. ISBN 978-84-935124-8-4. Disponible en: <https://www.ub.edu/cultural/wp-content/uploads/2018/10/Perfil-i-reptes-del-gestorcultural.pdf>

Creación en red y redes culturales [en línea]. Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco, Departamento de Cultura. Donostia-San Sebastián: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 2012. 64 p. Disponible en: https://www.kultura.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/keb_publicaciones_creacion_red/es_pub_red_adjuntos/Creacion_en_red_y_redes_culturales_2012.pdf

DAHEINZELIN, Lala. “Gestión en 4D: de la escasez a la abundancia sostenible”. En: Gestionar en clave de interculturalidad. José L. Mariscal Orozco (coord.), p. 143-168. ISBN 978-607745-379-6

Diagnóstico del tercer sector de acción social [en línea]. Óscar D. Perea Arias (coord.). Documento elaborado por Folia Consultores. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, D.L. 2013. 234 p. Disponible en: https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/diagnostico_del_tercer_sector_de_accion_social.pdf

GREFFE, Xavier. “Entrevista” [en línea]. En: Revista PH. Sevilla: Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, n. 80, 2011, p. 116-125. Disponible en: <http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/3241>

La Cultura en España 2020 [en línea]. Madrid: Fundación Contemporánea; La Fábrica, 2021. 48 p. Disponible en: https://www.lafabrica.com/wp-images/Informe-OC_2020.pdf

Libro blanco de las asociaciones de profesionales de la gestión cultural: situación actual de las federaciones y las asociaciones que la componen [en línea]. José L. Melendo (coord.). Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales, 2009.163 p. Disponible en: <https://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/libroblancofeagcoctubre2009.pdf>

MARISCAL OROZCO, José L. “La caja de herramientas del gestor cultural” [en línea]. En: Métodos y herramientas en gestión cultural. Investigaciones y experiencias en América latina. Carlos Yáñez Canal; José L. Mariscal Orozco; Úrsula Rucker (eds.). Colombia: Universidad Nacional, 2019, p. 24-45. Disponible en: https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/842/Metodos_y_herramientas_en_gestion_cultural.pdf

NIN, Annais. Diario 1934-1939. Barcelona: Editorial RM, 1967, v. II, 341 p.

QUINTERO RIVERA, Mareia. “Gestión cultural y agencia ciudadana: reflexiones desde la experiencia puertorriqueña” [en línea]. En: Panorama da gestão cultural na Ibero-América. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2016, p. 249-273. Disponible en: <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/840>

TOSCANO, Emanuele. “Yo soy mi revolución personal: Web 2.0, subjetividad y activismo en el Movimiento Viola en Italia” [en línea]. En: Activismo digital y nuevos modos de ciudadanía: una mirada global. José Candón Mena; Lucía Benítez Eyzaguirre (eds.). Barcelona: Institut de la Comunicació, 2016, p. 124-144. Disponible en: https://ddd.uab.cat/pub/llobres/2016/166782/Ebook_INCOM-UAB_12.pdf