

TESIS DOCTORAL

# LA PROFESIÓN DE LA GESTIÓN CULTURAL EN ESPAÑA: ANÁLISIS INTERDISCIPLINARIO SOBRE SU EVOLUCIÓN, FORMACIÓN Y ADAPTACIÓN EN LA ERA DIGITAL POSTPANDEMIA

**SANDRA RODRÍGUEZ TRIGO**

Directora: Nuria Ramón Marqués

ABRIL, 2024



PROGRAMA DE DOCTORADO EN INDUSTRIAS DE LA COMUNICACIÓN Y CULTURALES



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



**Tesis doctoral**

**LA PROFESIÓN DE LA GESTIÓN CULTURAL EN ESPAÑA:  
ANÁLISIS INTERDISCIPLINARIO SOBRE SU EVOLUCIÓN, FORMACIÓN Y  
ADAPTACIÓN EN LA ERA DIGITAL POSTPANDEMIA**

**Sandra Rodríguez Trigo**

**Directora: Dra. Nuria Ramón Marqués**



**UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA**



**DCA DHA**

DPTO. DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL  
DOCUMENTACIÓN E HISTORIA DEL ARTE

**Programa de Doctorado en Industrias de la Comunicación y Culturales**

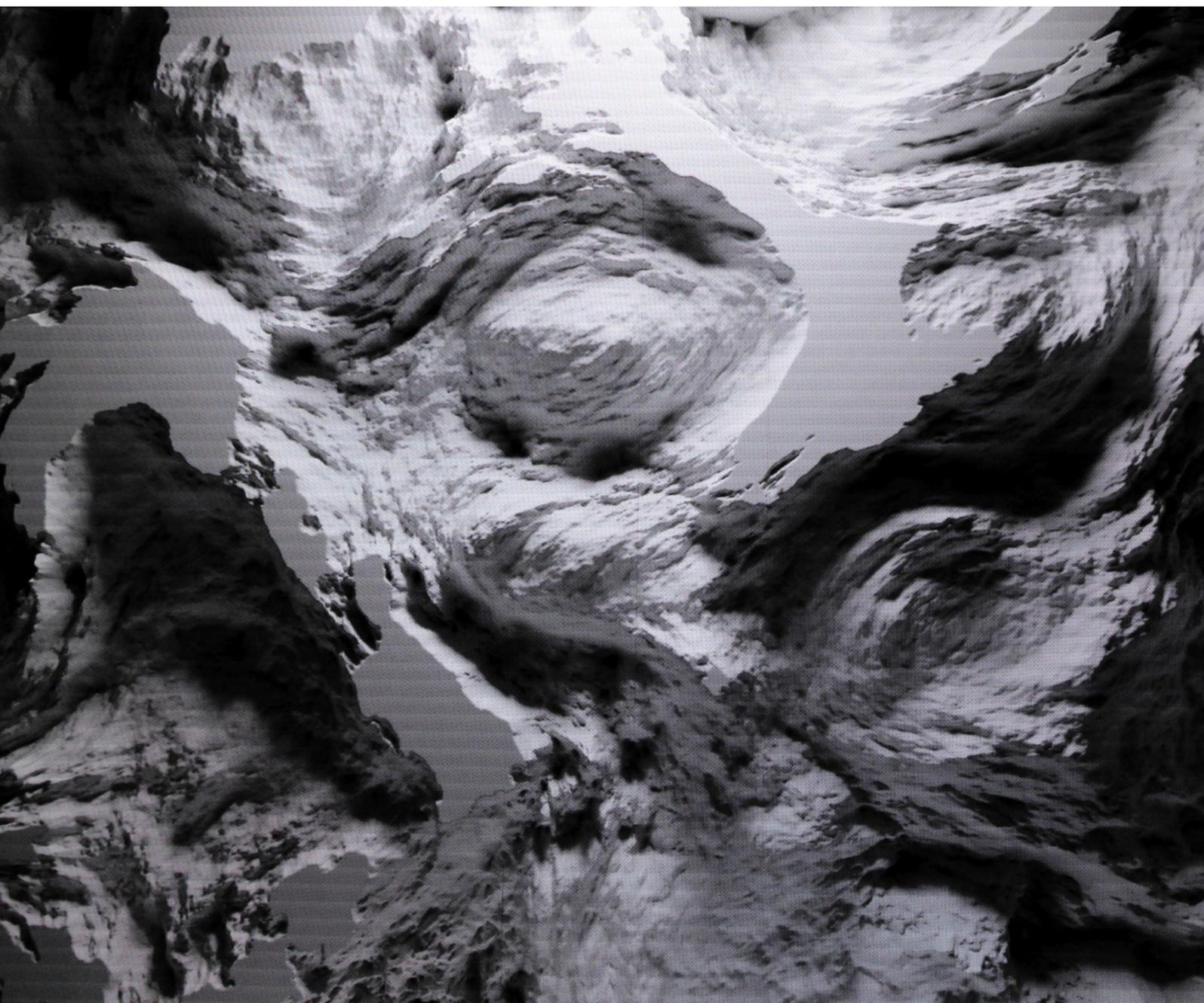
Valencia, España

**Abril, 2024**



## DEDICATORIA

*A mi padre, porque durante este último año he tenido que sentir su pérdida, llevándoselo antes de tiempo y de forma inesperada, sintiendo un dolor inmenso en mi corazón y luchando por no derramar lágrimas mientras escribía cada una de estas palabras de esta tesis. Gracias por darme la fuerza suficiente para seguir adelante y finalizar esta etapa de mi vida. Y gracias por todos los valores tan bonitos que me has enseñado, eres mi ejemplo, por tu humildad y bondad...Te quiero allá donde estés.*



## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a todas las personas que han participado y desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de mi investigación. En particular, quiero extender mi gratitud a mi tutora y directora de Tesis, la Dra. Nuria Ramón Marqués. Su apoyo y ánimos a lo largo de todo este proceso han sido fundamentales para mi perseverancia y dedicación. Agradezco especialmente el tiempo que dedicó para revisar y ofrecerme valiosos consejos académicos que han enriquecido significativamente mi tesis.

Por otra parte, quisiera agradecer infinitamente esta tesis a los dos eslabones de mi vida porque siempre han estado ahí. A mi querida madre, por darme todo su apoyo incondicional y brindarme la oportunidad para crecer de forma personal y profesionalmente, su generosidad, confianza y amor han sido mi fuente de inspiración a lo largo de este camino. Y a mi querido Rafa, por darme su amor y apoyo moral, le estaré eternamente agradecida por todo lo que hace por mí y por toda la confianza que me ha dado para seguir siempre adelante. También, quiero expresar mi agradecimiento a toda mi familia, en especial a mis hermanos, quienes siempre han creído en mí.

Cada uno de ellos ha contribuido a que pueda desarrollar esta investigación y les agradezco profundamente por ello.



# PRELIMINARES

Exposición: Melting Memories - Refik Anadol

## RESUMEN

Esta tesis se centra en un análisis interdisciplinario de la gestión cultural en España, abordando su evolución histórica, el proceso de profesionalización y su adaptación a la era digital postpandemia. La investigación se divide en dos partes esenciales: la primera implica una revisión bibliográfica exhaustiva para establecer una base sólida, explorando tendencias, avances y lagunas en el campo. Dentro de este marco teórico, se destaca la persistente falta de conocimiento en el ámbito laboral y social sobre los gestores culturales, atribuida a la juventud del campo y a la carencia de un referente claro. La diversidad de perfiles profesionales y la amplitud del ámbito cultural también contribuyen a la confusión conceptual. A pesar de los esfuerzos de asociaciones y teóricos para esclarecer la profesión, la profesionalización de la gestión cultural sigue siendo un proceso desafiante e inacabado.

La segunda parte de la investigación se enfoca en un análisis práctico que incorpora métodos cuantitativos y cualitativos a lo largo de tres fases distintas. Durante estas etapas, se desarrollaron instrumentos para la recopilación de datos, se seleccionó una muestra representativa y se analizaron los resultados para respaldar las hipótesis de investigación. La primera fase examina la oferta de programas universitarios, la segunda, a través de entrevistas semiestructuradas, profundiza en los desafíos de la gestión cultural. Finalmente, en la fase cuantitativa, se utiliza un cuestionario para obtener una visión completa y cuantificada del perfil del gestor cultural contemporáneo. Las conclusiones subrayan la necesidad de fortalecer la formación, elevar el reconocimiento y establecer una definición precisa de la figura del profesional de la gestión cultural. Estas acciones son fundamentales para impulsar su profesionalización en un entorno cultural que experimenta una evolución constante.

**Palabras clave:** gestión cultural, profesionalización, formación, competencias digitales, postpandemia, desafíos

## ABSTRACT

This thesis focuses on an interdisciplinary analysis of cultural management in Spain, addressing its historical evolution, the process of professionalization and its adaptation to the post-pandemic digital era. The research is divided into two essential parts: the first involves a comprehensive literature review to establish a solid foundation, exploring trends, advances and gaps in the field. Within this theoretical framework, it highlights the persistent lack of knowledge in the labor and social sphere about cultural managers, attributed to the youth of the field and the lack of a clear referent. The diversity of professional profiles and the breadth of the cultural field also contribute to conceptual confusion. Despite the efforts of associations and theoreticians to clarify the profession, the professionalization of cultural management remains a challenging and unfinished process.

The second part of the research focuses on a practical analysis incorporating quantitative and qualitative methods through three distinct phases. During these phases, data collection instruments were developed, a representative sample was selected, and the results were analyzed to support the research hypotheses. The first phase examines the supply of university programs, the second, through semi-structured interviews, delves into the challenges of cultural management. Finally, in the quantitative phase, a questionnaire is used to obtain a complete and quantified view of the profile of the contemporary cultural manager. The conclusions underline the need to strengthen training, increase recognition and establish a precise definition of the figure of the cultural manager. These actions are essential to promote their professionalization in a cultural environment that is constantly evolving.

**Keywords:** cultural management, professionalization, training, digital competencies, post-pandemic, challenges.

## RESUM

Aquesta tesi se centra en una anàlisi interdisciplinària de la gestió cultural a Espanya, abordant la seua evolució històrica, el procés de professionalització i la seua adaptació a l'era digital postpandèmia. La investigació es divideix en dues parts essencials: la primera implica una revisió bibliogràfica exhaustiva per a establir una base sòlida, explorant tendències, avanços i llacunes en el camp. Dins d'aquest marc teòric, es destaca la persistent falta de coneixement en l'àmbit laboral i social sobre els gestors culturals, atribuïda a la joventut del camp i a la manca d'un referent clar. La diversitat de perfils professionals i l'amplitud de l'àmbit cultural també contribueixen a la confusió conceptual. Malgrat els esforços d'associacions i teòrics per a esclarir la professió, la professionalització de la gestió cultural continua sent un procés desafiador i inacabat.

La segona part de la investigació s'enfoca en una anàlisi pràctica que incorpora mètodes quantitatius i qualitatius al llarg de tres fases diferents. Durant aquestes etapes, es van desenvolupar instruments per a la recopilació de dades, es va seleccionar una mostra representativa i es van analitzar els resultats per a recolzar les hipòtesis d'investigació. La primera fase examina l'oferta de programes universitaris, la segona, a través d'entrevistes \*semiestructuradas, aprofundeix en els desafiaments de la gestió cultural. Finalment, en la fase quantitativa, s'utilitza un qüestionari per a obtindre una visió completa i quantificada del perfil del gestor cultural contemporani. Les conclusions subratllen la necessitat d'enfortir la formació, elevar el reconeixement i establir una definició precisa de la figura del gestor cultural. Aquestes accions són fonamentals per a impulsar la seua professionalització en un entorn cultural que experimenta una evolució constant.

**Paraules clau:** gestió cultural, professionalització, formació, competències digitals, postpandèmia, desafiaments

## ÍNDICE

<b>I. Introducción.....</b>	<b>19</b>
1.1. Antecedentes .....	19
1.2. Objetivos de la investigación .....	23
1.3. Justificación de la investigación .....	28
1.4. Planteamiento del problema.....	31
1.5. Enfoque de la investigación .....	35
<b>II. Marco teórico.....</b>	<b>39</b>
2.1. La gestión cultural: definición y evolución histórica de los términos .....	39
2.1.1. Referentes teóricos del concepto de cultura.....	40
2.1.2. Cultura y Educación en el siglo XXI: El rol esencial de la gestión cultural. ....	65
2.1.3. Tejiendo significados: La importancia de comprender el concepto de cultura en la gestión cultural .....	76
2.1.4. Administración versus Gestión. Diferencias y evolución histórica .....	79
2.2. Aproximación histórica de la profesión de la gestión cultural en España .....	94
2.2.1. Primera etapa: La práctica social de gestionar la cultura.....	96
2.2.2. Segunda etapa: La configuración oficial de la profesión en la gestión cultural. ....	110
2.3. La profesionalización de la gestión cultural: un proceso inacabado.....	145
<b>III. Metodología.....</b>	<b>152</b>
3.1. Naturaleza de la investigación .....	153
3.2. Diseño de la investigación .....	155
3.3. Medios y recursos en la investigación .....	158
3.4. Fases e instrumentos del análisis .....	160

3.4.1. Fase I. Análisis de contenido de la oferta de programas universitarios	161
3.4.2. Fase II. Entrevistas semiestructuradas	166
3.4.3. Fase III. Cuestionario	169
3.5. Descripción de la muestra	171
3.5.1. Aspectos genéricos y programas universitarios evaluados	171
3.5.2. Perfil y selección de entrevistados en el estudio cualitativo	182
3.5.3. Participantes y estrategia de muestreo en el análisis cuantitativo	186
<b>IV. Análisis y resultados</b>	<b>191</b>
4.1. Análisis de la oferta universitaria de la gestión cultural en España	191
4.1.1. Estudios precedentes como base de las cuestiones a medir	192
4.1.2. Evolución de la oferta formativa universitaria en la gestión cultural	194
4.1.3. Mapeo y estado actual de la oferta universitaria en la gestión cultural	212
4.1.4. Comparativa de los planes de los estudios universitarios oficiales en la gestión cultural	220
4.2. Entrevista a profesionales de la gestión cultural	256
4.2.1. Conceptualización de la profesión	256
4.2.2. Tareas y funciones del profesional de la gestión cultural	259
4.2.3. Conocimientos para el desempeño de la profesión	261
4.2.4. Habilidades y competencias	262
4.2.5. Aptitudes para el desarrollo de la gestión cultural	263
4.2.6. Condiciones laborales	266
4.2.7. Diferencias en el sector público, privado y tercer sector	267
4.2.8. Dificultades para el desempeño de la gestión cultural	269

4.2.9. Aspectos positivos.....	271
4.2.10. Reconocimiento de la figura profesional de la gestión cultural.....	271
4.3. Encuesta a los profesionales de la gestión cultural .....	273
4.3.1. Datos sociodemográficos .....	274
4.3.2. Perfil formativo de los profesionales de la gestión cultural.....	283
4.3.3. Actividad laboral de los profesionales de la gestión cultural.....	305
4.3.4. Gestión cultural, Covid-19 y transformación digital .....	322
4.3.5. Grado de preocupación en la profesión.....	338
4.3.6. Retos y desafíos de la profesión en la gestión cultural .....	340
<b>V. Conclusiones.....</b>	<b>354</b>
5.1. Conclusiones generales y específicas .....	355
5.2. Limitaciones de la investigación.....	375
5.3. Futuras líneas de investigación .....	377
<b>VI. Referencias.....</b>	<b>381</b>
<b>VII. Anexos.....</b>	<b>397</b>

## Índice de Figuras

Figura 1. El papel educativo en la gestión cultural.....	71
Figura 2. Evolución cronológica de la práctica social en la gestión cultural.....	98
Figura 3. Evolución cronológica de la configuración de la profesión en la gestión cultural.....	144
Figura 4. Proceso de la metodología desarrollada para la investigación.....	157
Figura 5. Fases e instrumentos del análisis.....	160
Figura 6. Evolución de la oferta formativa universitaria en gestión cultural por franja de años .....	197
Figura 7. Nivel académico de la evolución de la oferta universitaria.....	205
Figura 8. Evolución de la oferta formativa en gestión cultural por tipo de institución .....	207
Figura 9. Evolución de la oferta formativa en gestión cultural por modalidad .....	208
Figura 10. Evolución de la oferta formativa en gestión cultural por distribución territorial. ....	210
Figura 11. Evolución de la oferta formativa por estado de la titulación.....	211
Figura 12. Oferta actual de programas universitarios en gestión cultural .....	213
Figura 13. Nivel académico de la oferta actual de gestión cultural .....	215
Figura 14. Oferta formativa actual por tipo de universidad.....	217
Figura 15. Oferta formativa actual por modalidad.....	218
Figura 16. Resultados obtenidos oferta formativa actual por comunidades autónoma .....	219
Figura 17. Resultados de los créditos grados oficiales en gestión cultural.....	225
Figura 18. Resultados por ámbito formativo de las materias básicas y obligatorias de los grados.....	227
Figura 19. Resultados por total de los créditos de los másteres oficiales en la gestión cultural .....	237
Figura 20. Resultados por ámbito formativo de las materias básicas y obligatorias de los másteres oficiales.....	238
Figura 21. Comparativa de los grados y máster oficiales de la gestión cultural.....	250
Figura 22. Edad de los profesionales encuestados de la gestión cultural .....	276
Figura 23. Género de los profesionales encuestados de la gestión cultural.....	277
Figura 24. Lugar de procedencia de los profesionales encuestados de la gestión cultural ....	279
Figura 25. Comunidad autónoma a la que pertenecen los encuestados .....	280
Figura 26. Resultados de los asociados algún tipo de asociación o entidad profesional.....	282
Figura 27. Comunidades autónomas de los asociados algún tipo de entidad profesional .....	283
Figura 28. Nivel formativo máximo alcanzado .....	285
Figura 29. Nivel formativo máximo alcanzado por franja de edad .....	287
Figura 30. Resultados género de los encuestados por nivel académico .....	289
Figura 31. Resultados por procedencia de la rama de conocimientos .....	291
Figura 32. Estudios específicos en la gestión cultural por género .....	292
Figura 33. Edad de los profesionales encuestados según los estudios específicos.....	294
Figura 34. Tipo de estudios específicos en la gestión cultural .....	295
Figura 35. Lugar de los estudios realizados en gestión cultural .....	297

Figura 36. Áreas de conocimiento que faltaron o fueron deficitarias en la formación como gestor cultural.....	299
Figura 37. Resultados de los aspectos de mejoras en la oferta universitario en la gestión cultural .....	301
Figura 38. Estudios realizados de gestión cultural si le han permitido encontrar trabajo .....	303
Figura 39. Calificación que le dan a la calidad de la formación recibida en gestión cultural .....	304
Figura 40. Resultados de la ocupación profesional de los encuestados.....	306
Figura 41. Resultados por sectores de la ocupación profesional .....	307
Figura 42. Resultados de si han trabajado en la gestión cultural.....	309
Figura 43. Resultados por años de experiencia en la gestión cultural .....	310
Figura 44. Resultados de las disciplinas donde desempeñan su actividad laboral .....	312
Figura 45. Resultados de la terminología empleada en su actividad laboral .....	314
Figura 46. Resultados de las funciones desempeñadas en su actividad laboral.....	316
Figura 47. Resultados de las dificultades y obstáculos que enfrentan los profesionales .....	318
Figura 48. Resultados sobre si la situación ha experimentado cambios en los últimos dos años .....	320
Figura 49. Resultados de si están totalmente satisfechos ejerciendo la profesión.....	321
Figura 50. Resultados si la actividad laboral se ha visto afectada durante la pandemia.....	323
Figura 51. Resultados según el sector de procedencia en relación con el impacto de la pandemia.....	325
Figura 52. Resultados si durante la alerta sanitaria han recibido algún tipo de formación complementaria.....	327
Figura 53. Resultados en la formación complementaria en herramientas y recursos digitales .....	328
Figura 54. Resultados del nivel de dominio de las competencias digitales .....	331
Figura 55. Resultados si desean recibir más formación y preparación en situación similar .....	332
Figura 56. Resultados para mejorar en el dominio de las habilidades digitales .....	335
Figura 57. Resultados de las actitudes fundamentales en un nuevo entorno digital.....	337
Figura 58. Resultados del grado de preocupación en la profesión .....	339
Figura 59. Resultados de los retos y desafíos de la profesión según los encuestados.....	342

## Índice de Tablas

Tabla 1. Aproximación al marco conceptual de la gestión cultural.....	36
Tabla 2. Evolución histórica del término cultura.....	41
Tabla 3. Conferencias organizadas por la UNESCO en los años 70.....	57
Tabla 4. Comparativa de los significados de los términos administración y gestión.....	85
Tabla 5. Año de fundación de las asociaciones autonómicas de la gestión cultural.....	128
Tabla 6. Conceptualización de la gestión cultural: perspectivas de autores y organizaciones.....	137
Tabla 7. Cronología de las acciones realizadas por la FEAGC.....	141
Tabla 8. Categorías clasificadas según las preguntas de la entrevista.....	168
Tabla 9. Programas universitarios analizados propiamente de la gestión cultural.....	179
Tabla 10. Entrevistas a diferentes profesionales de la gestión cultural.....	183
Tabla 11. Desglose total de la evolución de la oferta formativa en la gestión cultural por universidad.....	206
Tabla 12. Número de programas por universidades de la evolución de la oferta.....	216
Tabla 13. Datos de identificación de los grados oficiales en la gestión cultural.....	223
Tabla 14. Datos generales de los másteres oficiales en la gestión cultural.....	235
Tabla 15. Datos generales de los profesionales encuestados.....	274
Tabla 16. Codificación de las opiniones sobre los retos y desafíos de la gestión cultural.....	341



# I. INTRODUCCIÓN

Exposición: Melting Memories - Refik Anadol



## I. Introducción

### 1.1. Antecedentes

La gestión cultural desempeña un papel crucial en la sociedad contemporánea, en la que la diversidad cultural y la creatividad son fundamentales para el desarrollo y el bienestar. Los profesionales de la gestión cultural se convierten en arquitectos de la experiencia cultural, administrando recursos y diseñando estrategias para enriquecer nuestras vidas a través de una amplia gama de eventos, organizaciones y proyectos culturales.

Sin embargo, a pesar de su relevancia, la figura profesional de la gestión cultural sigue siendo relativamente desconocida en el ámbito laboral y social. ¿Quiénes son los gestores y gestoras culturales y en qué consiste su labor? Estas son preguntas que han persistido durante décadas, y que han sido abordadas por diferentes académicos de la gestión cultural, siguen requiriendo respuestas más precisas y actualizadas sobre la profesión. Por tanto, el propósito de esta investigación es esclarecer la profesión de la gestión cultural en España y examinar su evolución, especialmente en un entorno afectado por la crisis sanitaria de la COVID-19.

De este modo, para comprender plenamente la profesión de la gestión cultural, es necesario explorar su evolución histórica. A lo largo de las décadas, la gestión cultural ha experimentado cambios significativos en su enfoque y alcance. Inicialmente, se originó como respuesta a la demanda cultural y económica, impulsando políticas culturales destinadas a democratizar el acceso a la cultura (Martinell, 2001).

Este enfoque en la cultura como motor económico y social se ha transformado con el tiempo, influenciado por los cambios políticos y sociales. A mediados de la década de 1980, en un contexto de transición política en España y Latinoamérica, nació la gestión cultural como una profesión en sí misma. Este proceso de profesionalización ha estado marcado por desafíos y la falta de una definición clara del perfil de la gestión cultural (Eciolaza, 2013).

La gestión cultural ha avanzado desde sus primeros inicios, pero todavía enfrenta desafíos significativos. El desconocimiento de la profesión, la falta de estandarización en los contenidos de la formación académica, el poco reconocimiento en el sector laboral y social, la percepción como es el caso de la gestión del patrimonio como una disciplina independiente, donde muchos de los profesionales son reacios a reconocerse como gestores culturales (Roselló, 2007), o los casos en los que se les encomienda la labor de gestionar cultura a personas con poca formación, son algunas de las cuestiones que requieren una atención cuidadosa (Cabañés, 2017).

Además, la crisis de la COVID-19 ha tenido un impacto profundo en el sector cultural, planteando desafíos adicionales para los profesionales de la gestión cultural. Este contexto ha resaltado la necesidad de comprender mejor la situación de estos profesionales en cuanto a su formación, ocupación laboral y competencias digitales.

Por tanto, en este trabajo de investigación se busca proporcionar un marco teórico y conceptual actualizado para comprender las causas y motivos que han influido en el desarrollo de la profesionalización de la gestión cultural en España. Para lograr estos objetivos, la investigación se basará en una revisión exhaustiva de la literatura existente, el análisis de datos y la exploración de la percepción de los profesionales del sector.

En este sentido, la necesidad de esta investigación radica en la persistente falta de claridad en torno a la profesión de la gestión cultural y en la precisión de proporcionar respuestas a preguntas fundamentales sobre este campo. Además, la gestión cultural es una disciplina que aún tiene mucho por descubrir en el contexto académico español en comparación con Latinoamérica, donde existe una tradición más arraigada de estudios en este ámbito. La crisis de la COVID-19 ha destacado la importancia de adaptarse a las nuevas realidades digitales y sociales, lo que hace que sea crucial explorar las competencias necesarias para los profesionales de la gestión cultural en este contexto.

En cuanto a la metodología empleada en esta investigación, hemos diseñado un enfoque que incorpora tanto la revisión teórica como la investigación práctica. Esta combinación de métodos cuantitativos y cualitativos fortalece nuestra comprensión del campo de la gestión cultural y proporciona un respaldo sólido para nuestras hipótesis.

En el marco teórico, hemos realizado una exhaustiva revisión bibliográfica para contextualizar el tema, que nos permita comprender las causas y motivos que han influido en la profesionalización de la gestión cultural en España. En la parte práctica, se hizo un análisis detallado de la investigación, centrándose en la situación de estos profesionales en su formación, ocupación laboral y competencias digitales por la crisis sanitaria. Esto conllevó la recopilación y análisis de datos a través de diversas herramientas. En primer lugar, se realizó un análisis de contenido para examinar la evolución de la oferta de programas universitarios en gestión cultural, así como las características de los programas actualmente disponibles en las universidades. Asimismo, se compararon los planes de estudios de programas de grado y máster en gestión cultural.

Para obtener una comprensión más completa del campo de la gestión cultural, llevamos a cabo entrevistas en profundidad con diversos profesionales en esta disciplina. Estas entrevistas proporcionaron información valiosa sobre las necesidades actuales de la gestión cultural. Además, se distribuyó un cuestionario a varias asociaciones y programas universitarios de gestión cultural en España para recopilar información adicional sobre el perfil académico, la ocupación profesional, así como las competencias digitales y los desafíos que enfrentan en un entorno postpandemia.

Esta investigación ha profundizado en el campo de la gestión cultural, desde su evolución histórica en España hasta su transferencia de experiencias a América Latina, subrayando el papel crucial de las Asociaciones de profesionales, en particular la Federación Estatal de Gestores Culturales (FEAGC). En este caso, se han destacado desafíos y

oportunidades actuales, incluyendo la falta de unificación en los programas académicos, la confusión pública sobre la profesión y la creciente importancia de las competencias digitales. Además, el impacto de la pandemia de la COVID-19 ha acelerado la necesidad de adaptación al entorno digital y ha enfatizado la relevancia de la profesionalización y la resiliencia en la gestión cultural.

En resumen, esta tesis no solo ha documentado la evolución y consolidación de la gestión cultural como profesión, sino que también ha resaltado los desafíos y oportunidades en el campo, destacando la importancia de la formación, el reconocimiento y la adaptación constante en un entorno cultural en continuo cambio.

Por tanto, esta investigación aborda una necesidad clara en el campo de la gestión cultural en España y busca aportar conocimiento, comprensión y guía tanto para profesionales consolidados como para aquellos que están ingresando en la disciplina. Además, la investigación se sitúa en el proceso de transformación en el contexto de la postpandemia, lo que la hace relevante y oportuna.

## 1.2. Objetivos de la investigación

A continuación, se exponen los objetivos de esta investigación. En primer lugar, se presenta el objetivo general, seguido por una enumeración detallada de los objetivos específicos abordados en este estudio.

### ○ **Objetivo General**

El propósito de esta investigación es realizar un análisis completo e interdisciplinario de la gestión cultural en España, abordando su evolución histórica, la formación de profesionales, su adaptación a la era digital y las repercusiones de la pandemia. El objetivo principal es proporcionar una visión actualizada y detallada de la situación de la gestión cultural en el país. Para lograrlo, se llevará a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica y un análisis tanto cualitativo como cuantitativo. En última instancia, se busca contribuir al fortalecimiento y reconocimiento de esta disciplina tanto en la sociedad como en el ámbito cultural, especialmente en un contexto postpandemia.

### ○ **Objetivos Específicos**

En el complejo tejido de la gestión cultural en España, resulta esencial abordar sus diversas dimensiones. Este estudio se propone analizar y explorar aspectos fundamentales que delinear la realidad de los gestores culturales en el país. Con los objetivos específicos claramente delineados, esta investigación busca desentrañar la complejidad inherente de la profesión, considerando cada objetivo como una pieza esencial para comprender globalmente la gestión cultural en España. A continuación, detallamos estos objetivos específicos que guiarán nuestra ruta hacia la consecución del objetivo general.

#### ▪ **Objetivo 1. Explorar la evolución histórica del término "cultura" a lo largo de la historia**

Este objetivo busca analizar de manera detallada las diferentes etapas que identifican la evolución del término "cultura". Desde concepciones tradicionales hasta enfoques

contemporáneos, se pretende comprender cómo estas transformaciones han influido en las políticas y prácticas de gestión cultural, proporcionando una visión integral de la conexión entre la evolución conceptual de la cultura y la gestión cultural a lo largo del tiempo.

▪ **Objetivo 2. Evaluar el impacto educativo en la gestión cultural**

El propósito central de este objetivo es llevar a cabo una evaluación completa y crítica de la dimensión educativa en la gestión cultural, con una atención especial al papel del gestor cultural como agente educador. Se busca entender cómo la gestión cultural influye en la educación, la conciencia cultural y la comprensión intergeneracional, identificando factores clave que fortalezcan la conexión entre cultura y educación en la sociedad contemporánea.

▪ **Objetivo 3. Examinar la diferenciación entre "gestión" y "administración" en la gestión cultural**

Este objetivo se centra examinar las diferencias conceptuales entre "gestión" y "administración" en el ámbito de la gestión cultural. La intención es identificar cómo esta distinción impacta en funciones, responsabilidades, percepciones sociales del rol de la figura profesional de la gestión cultural, dinámicas laborales y valoración general de la labor cultural, de modo que contribuya al desarrollo teórico en la gestión cultural.

▪ **Objetivo 4. Investigar el origen y evolución de la gestión cultural en España**

Con este objetivo, se pretende realizar una investigación exhaustiva sobre el origen, definición y evolución histórica de la gestión cultural en España. Para esta investigación, se busca construir una base sólida para su estudio, resaltando hitos y desafíos clave en su desarrollo, con el propósito de obtener una comprensión integral de la gestión cultural y su papel en la sociedad española a lo largo del tiempo.

▪ **Objetivo 5. Evaluar el papel de las asociaciones de gestores culturales**

El objetivo de esta evaluación es analizar críticamente el papel desempeñado por las asociaciones de gestores culturales en la profesionalización y reconocimiento de la disciplina.

Busca investigar cómo estas asociaciones han contribuido al desarrollo de la gestión cultural, identificando desafíos y áreas pendientes en la profesionalización de este campo específico.

- **Objetivo 6. Proporcionar una visión integral de cómo ha evolucionado la oferta académica en gestión cultural en España**

Este objetivo se centra en comprender la evolución de la oferta de programas universitarios en el ámbito de la gestión cultural, identificando tendencias, características de los programas y factores que influyen en su vigencia o extinción, para entender mejor este campo de estudio y su impacto en el sector cultural.

- **Objetivo 7. Identificar la oferta actual de los programas académicos disponibles de la gestión cultural en España.**

El propósito es proporcionar esta información detallada sobre los programas de grado y postgrado, tanto en universidades públicas como privadas, en diferentes regiones del país y en diversas modalidades de enseñanza, se busca brindar una herramienta útil para estudiantes, investigadores, profesionales y cualquier persona interesada en formarse o especializarse en gestión cultural.

- **Objetivo 8. Comparar los programas académicos universitarios relacionados con la gestión cultural, proporcionando una visión completa de la educación en este campo.**

El objetivo central de este apartado es realizar una comparación detallada entre los programas académicos universitarios relacionados con la gestión cultural. Este análisis abordará tanto grados como másteres oficiales en gestión cultural, buscando identificar las similitudes y diferencias fundamentales que existen entre ellos.

- **Objetivo 9. Obtener una comprensión detallada de los desafíos, las dinámicas y las oportunidades en la gestión cultural mediante entrevistas en profundidad con profesionales del campo**

El objetivo de este análisis de las entrevistas sobre gestión cultural es comprender en profundidad las experiencias, perspectivas y desafíos de los gestores culturales en diferentes contextos laborales. Al desglosar y examinar las respuestas de los entrevistados en diversas categorías, como conocimientos, habilidades, condiciones laborales, dificultades y aspectos positivos, se busca identificar patrones, tendencias y áreas de mejora en la profesión de gestión cultural.

- **Objetivo 10. Evaluar el perfil educativo de los gestores culturales, explorando sus niveles de formación académica y especialización**

Este objetivo tiene como propósito evaluar el perfil educativo de los gestores culturales y analizar las percepciones de los profesionales sobre la contribución de su formación a su desempeño laboral y subrayar la necesidad de adaptación continua de los programas educativos para satisfacer las demandas cambiantes del ámbito cultural, con el fin de contribuir a la mejora de la educación en gestión cultural.

- **Objetivo 11. Profundizar en la ocupación profesional de los gestores culturales**

Este objetivo pretende ser un instrumento clave para la comprensión y transformación positiva de la ocupación de los gestores culturales. Busca conocer la situación actual de estos profesionales en España y cuáles son sus roles y responsabilidades, así como las dificultades que enfrentan los gestores culturales en su ocupación profesional.

- **Objetivo 12. Evaluar el impacto de la pandemia en la gestión cultural y las competencias digitales**

Este objetivo se concibe como un catalizador para la transformación positiva de la gestión cultural en respuesta a la pandemia. Busca proporcionar no solo un diagnóstico detallado de las competencias digitales y la formación recibida, sino también orientaciones prácticas para enfrentar con éxito los retos del presente y del futuro en el ámbito cultural digital.

- **Objetivo 13. Analizar los retos y desafíos en la gestión cultural**

El objetivo principal de este análisis es identificar y abordar áreas críticas en la gestión cultural. Busca analizar la innovación en métodos de gestión, condiciones laborales, reconocimiento social y profesional, regulación de la profesión, formación, educación cultural, aspectos digitales, delimitación entre decisiones políticas y técnicas, competencias para la inclusión, accesibilidad y sostenibilidad, así como cooperación cultural e internacionalización.

### 1.3. Justificación de la investigación

La gestión cultural, como campo profesional, continúa siendo objeto de interrogantes y desconocimiento en el ámbito laboral y social. Se plantea a menudo la pregunta de qué son los gestores culturales y a qué se dedican. Sorprende que estas cuestiones, que surgieron hace más de 40 años, sigan siendo motivo de debates. Este desconocimiento se atribuye en parte a la juventud de este ámbito profesional y la falta de un referente claro, como bien han señalado varios académicos. La amplitud del campo cultural y la diversidad de perfiles profesionales también contribuyen a la confusión en su conceptualización.

A pesar de los esfuerzos realizados por asociaciones de gestores culturales y teóricos profesionales de la cultura para explicar esta profesión y sus funciones, así como la existencia de numerosos trabajos sobre prácticas culturales, hay una notoria falta de investigaciones actualizadas que definan la profesión de la gestión cultural en España en el contexto actual.

Desde el ámbito universitario, es necesario realizar estudios actualizados y realizar investigaciones teóricas que arrojen luz sobre la situación actual de estos profesionales en cuanto a su formación académica y ocupación laboral, especialmente por la crisis de la COVID-19. Por ello, esta investigación busca brindar una mayor visibilidad a la figura profesional de la gestión cultural, con el objetivo de su reconocimiento social y profesional.

En comparación con Latinoamérica, España aún tiene un camino largo por recorrer en la investigación académica en esta disciplina. En el contexto Latinoamericano debemos destacar que actualmente existen numerosos estudios prácticos y teóricos sobre la gestión cultural, de este modo, esto ha demostrado un compromiso continuo con la investigación en esta profesión. Por tanto, es esencial que el mundo académico de nuestro país se involucre y contribuya más al campo de la investigación de la gestión cultural, ya que esta disciplina es fundamental en el crecimiento y desarrollo de la cultura social.

Es necesario destacar que la gestión cultural es una disciplina generalista que abarca diversos sectores culturales, lo que la hace difícil de definir y delimitar el campo. Su concepto ha evolucionado y sigue incorporando elementos relacionados con la cultura en constante cambio. En el contexto actual, es crucial considerar la transformación de estos profesionales durante la crisis de la COVID-19, que ha tenido un impacto significativo en el ámbito cultural, especialmente en términos laborales.

Así pues, esta investigación pretende abordar dos aspectos clave: el ámbito formativo y profesional de los gestores culturales y las necesidades en cuanto sus funciones y competencias digitales que han surgido en el contexto postpandemia. La tecnología se ha convertido en un aliado fundamental para estos profesionales, que desempeñan un papel esencial en la promoción de la cultura en la sociedad. Por consiguiente, la novedad de este estudio radica en su enfoque diacrónico que abarca la profesionalización de los gestores culturales a lo largo del tiempo. Además, esta investigación busca ofrecer una nueva perspectiva sobre la transformación del profesional de la gestión cultural en un contexto actual, con la COVID-19 como un elemento central en este proceso de cambio.

Este trabajo de investigación también se propone servir como guía para las asociaciones de gestores culturales y los profesionales establecidos en el sector, proporcionando datos contrastables y actualizados sobre las cuestiones planteadas en relación con la gestión cultural. Asimismo, aspira a ser un recurso de apoyo para los nuevos profesionales que han obtenido recientemente títulos en gestión cultural, ayudándoles a navegar en un campo complejo y a menudo desafiante. Esta tesis no solo contribuye a la investigación académica, sino que también busca mejorar el mercado laboral del sector cultural, promoviendo la formación y capacitación de profesionales altamente cualificados para gestionar y difundir la cultura de manera efectiva. De este modo, destacamos los puntos clave de la justificación de esta investigación.

- **Desconocimiento de la figura del gestor cultural.** Existe un problema importante en la percepción de la figura del gestor cultural en la sociedad, que continúa siendo motivo de debate. El hecho de que estas cuestiones sean relevantes tras décadas subraya la necesidad de claridad y comprensión en este campo.
- **Falta de investigaciones actualizadas en España.** Desde el ámbito académico es imperativo cubrir la necesidad de llevar a cabo investigaciones actualizadas en España sobre la gestión cultural, particularmente en comparación con la abundancia de estudios en Latinoamérica. Por ello, es necesario contribuir al crecimiento de la disciplina y su impacto en la sociedad.
- **La gestión cultural como disciplina generalista.** La naturaleza generalista de la gestión cultural hace que tenga la dificultad de definir sus campos de actuación debido a la incorporación de elementos relacionados con la cultura en constante evolución.
- **Impacto de la COVID-19.** La pandemia surgida durante el desarrollo de esta investigación como un evento importante que ha afectado al sector cultural y a los gestores culturales, por ello, existe la necesidad de comprender cómo ha cambiado el perfil profesional de estos gestores en respuesta a la crisis.
- **Relevancia para la formación y el mercado laboral.** Esta investigación es importante para la formación de los gestores culturales y su impacto en el mercado laboral para proporcionar, a los nuevos profesionales, recursos y orientación.

En síntesis, este estudio se enfoca en abordar una necesidad evidente en el campo de la gestión cultural en España, proporcionando conocimiento, comprensión y orientación tanto a profesionales establecidos como a aquellos que están incursionando en esta disciplina. Además, la investigación tiene en cuenta las transformaciones en el contexto de la pandemia de COVID-19, lo que le confiere relevancia y actualidad.

#### 1.4. Planteamiento del problema

La gestión cultural, como disciplina que abarca la administración de recursos en el ámbito cultural y la promoción de actividades culturales, ha evolucionado en respuesta a las demandas cambiantes de la sociedad. Pese a su relevancia en la promoción y difusión de la cultura, la figura del gestor cultural sigue siendo desconocida y mal definida en el ámbito laboral y social. Esto plantea una serie de desafíos y preguntas que requieren una investigación en profundidad.

En primer lugar, persiste la falta de claridad en torno a lo que son los gestores culturales y a qué se dedican. Esta falta de comprensión dificulta su reconocimiento y la percepción de su papel en la sociedad. Además, la juventud de esta disciplina y la ausencia de un referente claro para los profesionales en ejercicio contribuyen a la confusión en su conceptualización.

A pesar de los esfuerzos realizados por asociaciones de gestores culturales y académicos para definir las funciones y competencias de estos profesionales, existe una notoria ausencia de investigaciones actualizadas que proporcionen una imagen precisa de la situación de los gestores culturales en el contexto actual.

Además, en comparación con Latinoamérica, donde se ha realizado una cantidad significativa de investigaciones prácticas y teóricas sobre la gestión cultural, España aún tiene un camino largo por recorrer en términos de investigación académica en esta disciplina. Esta falta de investigación académica actualizada en el ámbito de la gestión cultural en España es particularmente preocupante dado el papel esencial que desempeña esta disciplina en el crecimiento y desarrollo de la cultura en la sociedad.

En el contexto actual, la figura del gestor cultural se enfrenta a nuevos desafíos y oportunidades, especialmente a raíz de la crisis de la COVID-19. Esta crisis ha tenido un impacto significativo en el sector cultural, generando problemas relacionados con la sostenibilidad y el empleo.

Como resultado, los gestores culturales han tenido que adaptarse a un entorno en constante cambio y desarrollar nuevas habilidades y competencias, en particular en el ámbito digital. Este problema se centra en la necesidad de abordar la falta de comprensión y reconocimiento de la figura del gestor cultural, y en la importancia de investigar la evolución de esta disciplina en el contexto actual, con especial atención a las implicaciones de la COVID-19. La gestión cultural en España enfrenta desafíos significativos que requieren una comprensión profunda y una acción estratégica.

Las siguientes preguntas de investigación se plantean para abordar los problemas identificados en los objetivos específicos de la investigación:

### **1. Evolución histórica del término "cultura"**

- ¿Cómo ha evolucionado históricamente el término "cultura" y en qué medida ha influido en la gestión cultural a lo largo del tiempo?

### **2. Dimensión educativa y rol del gestor cultural**

- ¿Cuál es el impacto de la dimensión educativa en la gestión cultural, y cómo es el rol del gestor cultural como agente educador en la sociedad contemporánea?

### **3. Distinción entre "gestión" y "administración"**

- ¿Cuáles son las diferencias conceptuales entre "gestión" y "administración" en el ámbito de la gestión cultural, y cómo afectan al reconocimiento laboral de estos profesionales?

### **4. Origen y evolución de la gestión cultural en España**

- ¿Cuál es el origen y la evolución histórica de la gestión cultural en España, y cuáles son los factores que han influido en su desarrollo como disciplina formal?

### **5. Profesionalización y contribución de las Asociaciones de Gestores Culturales**

- ¿Cómo han contribuido las asociaciones de gestores culturales a la profesionalización y reconocimiento de la disciplina en España? ¿Cuáles son los desafíos y áreas pendientes en

la profesionalización de la gestión cultural, y cómo se pueden abordar para consolidarla como una profesión reconocida?

## **6. Evolución de la oferta de programas académicos en gestión cultural**

- ¿Cuáles han sido las tendencias en la oferta de programas universitarios en gestión cultural a lo largo del tiempo en España? ¿Qué características definen a los programas académicos en gestión cultural, como el nivel académico, la modalidad de enseñanza y la distribución geográfica?

## **7. Oferta de programas universitarios en gestión cultural**

- ¿Cuáles son los programas académicos disponibles en gestión cultural en universidades españolas? ¿Qué características presentan estos programas universitarios?

## **8. Comparativa el enfoque de la oferta universitaria en la gestión cultural**

- ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre grados y másteres oficiales en gestión cultural? ¿Cuáles son los contenidos formativos comunes y las diferencias entre ellos? ¿Qué enfoque adopta cada programa universitario de esta disciplina?

## **9. Desafíos y oportunidades inherentes a la gestión cultural**

- ¿Cuáles son los desafíos inherentes a la gestión cultural, según la experiencia y percepción de los profesionales del sector? ¿Cuáles son las funciones, habilidades y competencias? ¿Cuáles son las estrategias, herramientas e instrumentos que los gestores culturales utilizan en su labor? ¿Cuáles son las principales barreras y dificultades que enfrentan como gestor cultural? ¿Cómo afecta la falta de reconocimiento profesional a la labor como gestor cultural?

## **10. Perfil educativo de los profesionales de la gestión cultural**

- ¿Cuál es el perfil académico de los gestores culturales en España? ¿Cómo perciben los gestores culturales la contribución de su formación académica a su desempeño laboral?

¿Existen brechas identificadas por los profesionales en la formación académica en gestión cultural? ¿Qué cambios sugieren los gestores culturales para adaptar los programas educativos a las demandas cambiantes del ámbito cultural?

### **11. Ocupación profesional de los gestores culturales**

- ¿Cuál es la ocupación profesional de los gestores culturales en España? ¿En qué sectores trabajan y cuáles son sus roles y responsabilidades? ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan los gestores culturales en su ocupación profesional? ¿Cómo perciben los gestores culturales el reconocimiento social y profesional de su labor?

### **12. Impacto de la pandemia en la gestión cultural**

- ¿Cuál ha sido el impacto de la pandemia en la gestión cultural, especialmente en términos de competencias digitales y formación recibida durante la crisis? ¿Qué medidas de adaptación proponen los profesionales para enfrentar los retos actuales y futuros en el ámbito cultural digital?

### **13. Retos y desafíos en la gestión cultural**

- ¿Cuáles son los retos y desafíos críticos que enfrenta la gestión cultural en España, especialmente en una era postpandemia? ¿Cuál es la opinión de los profesionales de la gestión cultural en España sobre su campo y las cuestiones que enfrentan?

La respuesta a estas preguntas se convierte en el eje central de esta investigación, la cual busca contribuir a la comprensión integral de la gestión cultural en España, proporcionando conocimientos actualizados y orientación tanto a profesionales establecidos como a aquellos que están ingresando en esta disciplina. Además, se pretende ofrecer recomendaciones específicas para fortalecer el reconocimiento social y profesional de la gestión cultural, promoviendo su contribución al desarrollo cultural sostenible en la sociedad española.

### 1.5. Enfoque de la investigación

En esta investigación, hemos adoptado un enfoque que se centra en dos perspectivas fundamentales: la profesionalización de los gestores culturales y la instrumentalización de su trabajo en la gestión cultural.

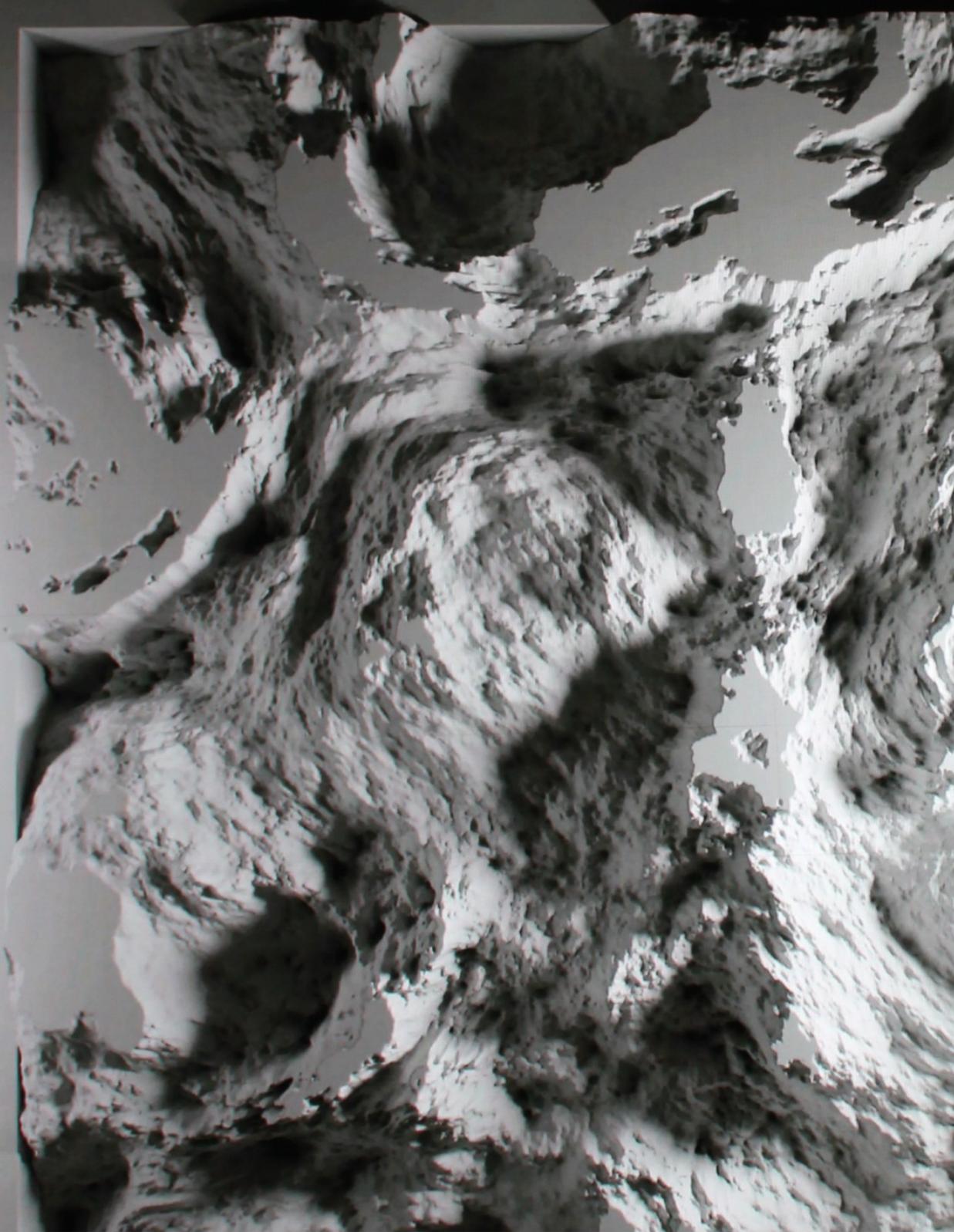
- **Enfoque de la Profesionalización:** Este enfoque se concentra en aspectos relacionados con la formación, la capacitación, los perfiles profesionales y la aceptación social de los gestores culturales. La investigación busca evaluar y legitimar el perfil profesional de estos individuos, fortaleciendo así su reconocimiento en el ámbito laboral y en la sociedad en general. Se pretende demostrar que los gestores culturales poseen las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus roles de manera experta (González y Ben, 2014).
- **Enfoque de la Instrumentalización:** Por otro lado, nuestra investigación se enfoca en la acción concreta de la gestión cultural, evaluando los instrumentos y herramientas utilizados por los gestores culturales en su labor. El análisis de la praxis de la gestión cultural revela las estrategias y recursos que caracterizan la acción de gestionar la cultura. Al comprender cómo se instrumentaliza la gestión cultural, podemos identificar las mejores prácticas y herramientas que contribuyen al éxito en este campo (González y Ben, 2014).

La combinación de estos dos enfoques nos permite obtener una comprensión completa de la figura profesional de los gestores culturales y cómo estos profesionales se desarrollan en la práctica. Además, hemos recurrido al cuadro proporcionado por González y Ben (2014) para ilustrar los diferentes enfoques aproximativos utilizados en la conceptualización de la gestión cultural, lo que nos ayuda a explicar la perspectiva que hemos adoptado en esta investigación.

**Tabla 1***Aproximación al marco conceptual de la gestión cultural*

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

*Nota.* Fuente: González y Ben (2014, p. 2)



## II. MARCO TEÓRICO

Exposición: Melting Memories - Refik Anadol



## II. Marco teórico

### 2.1. La gestión cultural: definición y evolución histórica de los términos

Para contribuir a una comprensión y definición sólida de la gestión cultural, es esencial iniciar esta investigación con un análisis detallado de los orígenes y conceptos fundamentales de esta profesión. La complejidad y ambigüedad inherentes a los conceptos de cultura y gestión son las principales barreras que dificultan la descripción precisa de esta disciplina.

Siguiendo la perspectiva de Falgueras y Fina (2003), se argumenta que un enfoque detallado y exhaustivo es necesario para comprender a fondo la gestión cultural. Esto implica no solo basarse en definiciones preexistentes de la profesión, sino también explorar las diversas interpretaciones y debates más abstractos que han rodeado los conceptos de cultura y gestión. Estos dos pilares influyen directamente en la conceptualización de la profesión del gestor cultural.

Como primer paso de esta investigación, es imperativo examinar los estudios teóricos de varios autores. Esto permitirá trazar una línea diacrónica que revele las causas y motivaciones subyacentes en el proceso de profesionalización de la gestión cultural. Para ello, se comenzará explorando la evolución histórica y las definiciones del término "cultura".

Posteriormente, se explorarán las relaciones existentes entre cultura y educación con el objetivo de comprender la conexión intrínseca que mantienen estos dos conceptos, así como el papel fundamental que desempeña la figura profesional de la gestión cultural en esta relación.

Por último, abordaremos el significado de "gestión" y "administración", diferenciándolos desde una perspectiva etimológica, histórica y epistemológica. Este enfoque holístico enriquecerá el marco conceptual y teórico de la disciplina, contribuyendo a una mayor precisión y reconocimiento de la profesión de la gestión cultural.

### 2.1.1. Referentes teóricos del concepto de cultura

La palabra "cultura" es un término que se caracteriza por su connotación pluralista<sup>1</sup>. Los estudios que han abordado este concepto han intentado ofrecer aproximaciones a su significado, pero la complejidad intrínseca de la terminología en cuestión ha impedido su definición precisa. Esta dificultad radica en los rasgos y características específicos que presenta, los cuales obstaculizan la concepción de una definición neutra.

De acuerdo con Blanco (2008) esta ambigüedad se debe en parte a la multitud de acepciones que existen, las cuales varían según la disciplina, la ideología y el contexto. No obstante, todas estas definiciones convergen en la idea de que la cultura es intercultural, porque tiene un vínculo social y comunicativo donde se aprende, se comparte y a la vez se comunica.

Las teorías sobre la definición de cultura también han destacado que su carácter heterogéneo se debe a los aspectos históricos que han influido en su evolución. En la conceptualización de la cultura, se han desarrollado dos enfoques principales, según señalan Falgueras y Fina (2003): uno humanístico y otro antropológico. Además, se han identificado dos dimensiones predominantes en estas definiciones: una descriptiva y otra axiológica.

En el enfoque descriptivo, conforme a las ideas de Javier San Martín (1999) citadas por Falgueras y Fina (2003), que sigue el paradigma de la antropología, la cultura se contrapone a la naturaleza. Los teóricos de este enfoque sostienen que no existe una cultura "superior" ni una cultura "más avanzada" que otra. Por lo tanto, los antropólogos se dedican al estudio imparcial de las diversas culturas, sin emitir juicios de valor.

Por otro lado, en la vertiente axiológica, anterior a la antropológica, se destaca la teoría humanista, que tiende a concepciones más centralizadas y a menudo emite juicios de valor

---

<sup>1</sup> Según la Real Academia Española (RAE) el término *pluralista* se basa en el pluralismo o lo defiende. Democracia pluralista. Y el término *pluralismo* significa «sistema por el cual se acepta o reconoce la pluralidad de doctrinas o posiciones dentro de una sociedad». Por lo tanto, se reconoce la variedad de perspectivas del término cultura dentro de las democracias más modernas caracterizada por el reconocimiento de la diversidad, el respeto, la tolerancia y la inclusión de los pensamientos.

sobre las culturas, desde lo "salvaje" o "improductivo" hasta lo más "civilizado" y "humano". Sin embargo, como señalan Falgueras y Fina (2003) «la dicotomía entre estas vertientes no ha sido pura a lo largo de la historia, y en muchos casos, una ha influido en la otra» (p.8).

Para obtener una comprensión completa de las diversas acepciones de la palabra "cultura", resulta esencial indagar en su evolución histórica y los significados que han ido adquiriendo en cada etapa. Esto adquiere una importancia particular para los profesionales de la gestión cultural, quienes deben comprender la evolución del concepto de cultura y aprehender las complejidades inherentes a este término. A continuación, se presenta un cuadro que destaca las diferentes etapas que caracterizan la evolución del significado de la palabra "cultura".

**Tabla 2**

Evolución histórica del término cultura

<b>Etapas</b>	<b>Categoría</b>
1ª Etapa	Oposición cultura/naturaleza
2ª Etapa	Oposición cultura/sociedad
3ª Etapa	Oposición cultura/desarrollo de la comunidad
4ª Etapa	Oposición cultura/desarrollo y economía
5ª Etapa	Oposición cultura/ cohesión social

*Notas.* Blanco (2008, p. 16). Elaboración propia

#### **2.1.1.1. Primera Etapa: Oposición cultura/naturaleza**

La evolución del significado de "cultura" abarca desde la antigüedad hasta el siglo XIX, dividida en diferentes periodos. En el primer periodo, que se extiende desde la época preclásica de la antigua Grecia, el término "cultura" estaba asociado con la creación humana en

contraposición a la naturaleza. Según Vargas (2007), los orígenes de la noción de cultura se remontan a la época preclásica de la antigua Grecia, donde se empleaba el término "paideia" para describir la "educación," el "cuidado" o el "cultivo" de los niños con el propósito de inculcarles costumbres, hábitos, conocimientos, sensibilidades y gustos por las ciencias y las artes, entre otros aspectos.

Sin embargo, es importante destacar que, en las sociedades más esclavistas, el concepto de cultura adquiriría un matiz elitista. En estas sociedades, la cultura se centraba en el conocimiento filosófico dirigido a los ciudadanos griegos, en defensa de los valores democráticos y en contraposición a la cultura de esclavos y extranjeros. Esto reflejaba la exclusividad y jerarquía social en la concepción de la cultura en ese contexto histórico.

Asimismo, según Espinoza y Pérez (1994) (citados por Vargas, 2007), explican que la palabra griega "paidea" se traduce en la antigua Roma como el concepto de "cultura". En este contexto, la palabra "cultura" tiene su raíz en el latín "cultura", formada por el sufijo "cultus", que conlleva la idea de "cultivo" o "cultivado". Desde una perspectiva etimológica, también se origina a partir del verbo "colere", abarcando diversos significados tales como "cultivar", "habitar", "proteger", "honrar", o el "cuidado del campo o del ganado".

Guadarrama (1999) señala que originalmente se refería a las actividades realizadas por los seres humanos para trabajar y cultivar la tierra. Esto se hacía para acelerar y controlar los procesos naturales, buscando soluciones exitosas y útiles en la producción agrícola, en vez de depender solo de la espontaneidad de la naturaleza. En este contexto, el término "cultura" también estaba relacionado con el acto de rendir culto a los dioses de las civilizaciones agrícolas, con la intención de mejorar a la humanidad y su entorno.

En la Edad Media, aunque la cultura alcanza su máxima expresión, su significado se limita al pensamiento teocéntrico. En este período, no se produce un desarrollo sustancial del concepto de cultura, ya que la sociedad medieval era cerrada, estructurada y jerarquizada, lo

que impedía una evolución significativa del término. En ese contexto, la cultura se asocia principalmente al culto a los dioses y santos (Guadarrama, 1999).

Sin embargo, con la llegada del Renacimiento, el significado de la cultura experimenta un cambio, pasando de un enfoque más filosófico a uno más aristocrático. En esta etapa, la palabra cultura conserva su carácter metafórico y se relaciona con la sabiduría del ser humano. Joan Coromines<sup>2</sup> (1954), en su "Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana," registra que, en 1515, la palabra cultura ya se usaba como un sustantivo que significaba la "acción de cultivar o practicar algo" para referirse a un proceso formativo (Vargas, 2007).

Durante este período, se observa una resurgencia de la perspectiva humanista en la definición de cultura. Aquí, el enfoque cambia de lo imaginativo y abstracto del ideal clásico medieval hacia la idea de que la cultura implica la sabiduría activa del ser humano en busca de su realización total. Pero esta búsqueda de la realización a través de la cultura sigue siendo un privilegio de una élite que incluye artistas, filósofos, poetas, escritores y en posiciones de poder, diferenciándose del resto de la sociedad. En este contexto, la cultura se convierte en una expresión de la élite intelectual y creativa que no está al alcance de todos los miembros de la sociedad.

Durante la Ilustración, el concepto de cultura adquiere una dimensión más profunda y metafórica que enfatiza el cultivo del espíritu. Este enfoque en la cultura surgió en la nobleza y la burguesía alemana del siglo XVIII. En esta sociedad, se promovía el desarrollo de la clase media que tenía aspiraciones científicas, artísticas e intelectuales. Muchos de los pensadores

---

<sup>2</sup> Joan Coromines i Vigneaux, un destacado filólogo y lexicógrafo español nacido en 1905 y fallecido en 1997. Coromines fue un experto en lingüística y lexicografía catalana y española. Su obra más conocida es el "Diccionario crítico etimológico de la lengua castellana", que comenzó a escribir en 1954 y que aborda el origen y la evolución de las palabras en español. Este diccionario es considerado una referencia importante en el estudio etimológico del español. Además de su trabajo en lexicografía, Coromines también destacó en el ámbito de la dialectología y la filología románica. Su contribución a la comprensión de la evolución histórica del español y otras lenguas romances ha sido muy apreciada en el campo académico.

de esa época se esforzaron por eliminar el carácter aristocrático que antes se asociaba a la cultura, y en su lugar, destacaron la idea de que el ser humano es un ser racional que busca ampliar sus conocimientos a través del razonamiento y la voluntad. La Ilustración marcó un cambio importante en la concepción de la cultura, alejándola de la exclusividad aristocrática y promoviendo la idea de que el desarrollo cultural era una búsqueda racional y accesible para un grupo más amplio de personas (Vargas, 2007).

A partir del siglo XVIII surgieron dos perspectivas fundamentales sobre la cultura: la tradición ilustrada representada por pensadores como Voltaire<sup>3</sup> y Kant<sup>4</sup> y la perspectiva romántica promovida por Rousseau<sup>5</sup> y Herder<sup>6</sup>. Estas dos corrientes de pensamiento occidental han dejado una influencia duradera en nuestra concepción actual de la cultura (Zubiría et al. 2001).

En la tradición ilustrada, tal como explican estos autores, la cultura se basaba en la noción de universalidad de la razón y la naturaleza, considerando que estas eran igualitarias para todos los seres humanos. Pero en este enfoque ilustrado se diferenciaba a algunas poblaciones que desarrollaron la razón en mayor medida que otras. Se distinguía entre aquellos

---

<sup>3</sup>Voltaire (François-Marie Arouet): Filósofo y escritor francés de la Ilustración, conocido por su aguda crítica social y política. Voltaire veía la cultura como un medio para el desarrollo intelectual y social. Abogaba por la libertad de pensamiento y la tolerancia como elementos esenciales para una cultura progresiva y justa.

<sup>4</sup>Immanuel Kant: Filósofo alemán de la Ilustración, conocido por su obra "Crítica de la razón pura". Kant buscó establecer los límites del conocimiento humano y defendió la ética basada en el deber moral. Para Kant, la cultura era una expresión de los valores universales que debían guiar la conducta humana, donde veía a la cultura como un medio para la autoeducación moral y el respeto por la dignidad de cada individuo.

<sup>5</sup>Jean-Jacques Rousseau: Filósofo suizo-francés, influyente durante la Ilustración y precursor del Romanticismo. Rousseau abordó temas políticos y educativos en obras como "El contrato social" y "Emilio". Rousseau destacaba la importancia de la educación natural y la participación ciudadana en la formación de una cultura auténtica. Desde la perspectiva romántica, enfatizaba la conexión profunda entre la cultura y la expresión única de cada individuo.

<sup>6</sup>Johann Gottfried Herder: Filósofo y teólogo alemán, figura clave en el movimiento romántico. Herder enfatizó la singularidad cultural de los pueblos y su desarrollo orgánico. Contribuyó a la idea de la diversidad cultural y la importancia de las expresiones auténticas de cada comunidad. Herder consideraba la cultura como el producto orgánico y auténtico de cada pueblo, respetando la diversidad cultural y abogando por la preservación de las expresiones culturales únicas de cada comunidad. La cultura, para Herder, era una manifestación viva de la identidad de un pueblo.

que habían logrado un alto grado de racionalidad y aquellos que se percibían como menos avanzados en su desarrollo intelectual.

En esta primera etapa, la cultura se relacionaba en contraposición a la naturaleza, y se establecían distinciones entre las poblaciones europeas consideradas "cultas" y las "incultas". Por lo tanto, este período marcó un enfoque en la universalidad de la razón y la idea de progreso, y tuvo un impacto significativo en la comprensión de la cultura y su evolución.

Desde una perspectiva axiológica, Kant abogaba por la capacidad del ser humano para adquirir ciertas habilidades que le permitieran elegir sus propios objetivos y propósitos superiores, en contraposición a los que podría ofrecer la naturaleza. Esta perspectiva subrayaba la importancia de la autonomía individual y la capacidad de la razón para guiar la toma de decisiones. La filosofía kantiana contribuyó a transformar la concepción de la cultura en la Ilustración al promover la idea de que la sabiduría no debía reservarse solo para una élite aristocrática, sino que debía estar al alcance de aquellos que buscaran adquirirla. En este sentido, la Ilustración impulsó un nuevo concepto de vida social e individual en el que se valoraba la capacidad de las personas para obtener conocimiento y sabiduría de manera autónoma. Este enfoque influyó en la evolución del significado de la cultura y su comprensión en la sociedad de la época (Silva Santisteban, 2006).

En la tradición romántica, que fue promovida por filósofos como Rousseau y Herder, se cuestionó la noción de universalismo y etnocentrismo que caracterizaba al pensamiento Ilustrado. Estos pensadores defendieron que la cultura no debía evaluarse bajo un estándar único, ya que, entonces, abarcaba la diversidad cultural, la unicidad y la continuidad de las costumbres de cada pueblo, enfatizando la autonomía cultural de cada grupo. Se oponían a la percepción fría y racionalista que promovía la Ilustración y abogaban por un enfoque que valorara la riqueza y singularidad de cada cultura (Zubiría et al. 2001). O como bien indica textualmente los autores Espinoza y Pérez (1994) (citados en Vargas, 2007):

Serán los románticos los primeros que afirman que el único agente de la creación cultural efectiva es el pueblo y que las otras capas (burguesía y nobleza), lo único que hacen es aprovechar y refinar los esbozos de obras que él entrega. (p.4)

En la perspectiva del Romanticismo, el concepto de cultura se orientó hacia la valoración de las expresiones culturales populares, destacando la autonomía cultural y social de las comunidades. Se alejó de la metáfora del cultivo de la mente y promovió la diversidad cultural. En contraste, los pensadores positivistas de la época tendieron a adoptar una perspectiva relativista, mostrando resistencia a la visión progresista del concepto. Es importante señalar que, en la época de la Ilustración, prevalecieron ideas de universalidad y progreso cultural, lo que llevó a una concepción de cultura única y universal, en la que las artes, las ciencias y la literatura se consideraban elementos de la cultura superior europea, avanzada y civilizada.

Durante el Renacimiento y la Ilustración, la concepción de cultura estaba arraigada en la idea de progreso humano a través de la educación y la adquisición de conocimientos. Este enfoque ponía énfasis en el desarrollo individual y colectivo hacia un ideal humano. En este sentido, Raymond Williams<sup>7</sup> (1976), en su obra desglosa términos culturales cruciales, proporcionando definiciones y contextos históricos y sociales, donde define la cultura como «la obra y la práctica intelectual, y especialmente la actividad artística» (Busquet, 2006, p.97).

En otras palabras, se refiere a las creaciones artísticas, textos y prácticas cuya función principal es la creación y expresión de significados. Por ejemplo, se pueden incluir aquí las

---

<sup>7</sup> Raymond Williams (1921-1988) fue un influyente crítico cultural, escritor y teórico británico. Nació en Gales y se destacó por sus contribuciones al campo de los estudios culturales y la teoría literaria. Williams es conocido por sus ideas sobre la cultura y la sociedad, y fue una figura clave en el desarrollo de los estudios culturales en el Reino Unido. Su obra más famosa es "Keywords: A Vocabulary of Culture and Society" (Palabras clave: un vocabulario de cultura y sociedad), publicada por primera vez en 1976. En este libro, Williams examina la evolución histórica de ciertas palabras clave en el ámbito cultural y social, explorando cómo su significado ha cambiado a lo largo del tiempo y cómo estas palabras reflejan cambios en la sociedad y la cultura. Williams también abordó cuestiones políticas y sociales en sus escritos, siendo un crítico de la sociedad contemporánea y un defensor del socialismo democrático. Su influencia se extiende más allá de la academia, ya que sus ideas han permeado la comprensión moderna de la cultura, la literatura y la sociedad.

expresiones artísticas en campos como la poesía, la novela, la danza, la ópera, las artes plásticas y el cine. Esto se relaciona con una noción común que asocia el arte y la cultura.

Por tanto, la perspectiva de Williams (1976), se destaca por su enfoque crítico y su atención a la diversidad de expresiones culturales. Este teórico relaciona la cultura con la creación de significados a través del arte y la práctica intelectual, contribuyendo así a los debates sobre la relación entre cultura, sociedad y poder. En este sentido, debemos mencionar que esta idea de este crítico cultural se conecta con otros sociólogos que exploran la dinámica cultural en contextos sociales y políticos más amplios.

Pierre Bourdieu<sup>8</sup> (1991), por ejemplo, aborda la relación entre cultura, gusto y posición social en su obra, aunque sus métodos difieren de los de Williams (1976), ambos comparten la preocupación por cómo las prácticas culturales están entrelazadas con las jerarquías sociales. Mientras Williams (1976) se enfoca en la obra intelectual y artística, Bourdieu (1991) se adentra en las prácticas cotidianas y los gustos estéticos para analizar cómo las elecciones culturales reflejan y refuerzan las desigualdades sociales.

Aunque sus enfoques son distintos, ambos autores contribuyen a una comprensión más completa de cómo la cultura no solo refleja la sociedad, sino que también juega un papel crucial en su reproducción y estructuración. Ambos autores enriquecen la comprensión de las complejidades de la relación entre cultura y sociedad, ofreciendo perspectivas complementarias desde la obra intelectual y artística hasta las prácticas cotidianas y los gustos estéticos.

En conclusión, la evolución del concepto de cultura a lo largo de la historia, desde la perspectiva renacentista hasta las contribuciones contemporáneas de sociólogos como Raymond Williams (1976) y Pierre Bourdieu (1991) revela una transformación significativa en la comprensión de este fenómeno. Mientras que en épocas anteriores se asociaba la cultura

---

<sup>8</sup> Pierre Bourdieu, sociólogo francés, dejó un impacto significativo con su obra "La distinción: Criterio y bases sociales del gusto" (1979). En este texto, Bourdieu explora la relación entre cultura, gusto y posición social, analizando cómo las elecciones culturales reflejan y refuerzan las desigualdades sociales. Su enfoque en las prácticas cotidianas amplía la comprensión de las dinámicas culturales y sociales.

principalmente con el progreso humano mediante la educación, la conceptualización actual destaca la diversidad de expresiones artísticas y prácticas intelectuales.

Este cambio de enfoque ha permitido explorar las complejas interconexiones entre cultura, sociedad y poder, subrayando la importancia de entender la cultura no solo como reflejo, sino también como constructora activa de la realidad social. La obra de estos sociólogos ha enriquecido el campo de los estudios culturales al ofrecer perspectivas complementarias que abordan desde la obra intelectual hasta las prácticas cotidianas, proporcionando una visión más completa de la dinámica cultural y su papel en la configuración de identidades y estructuras sociales.

Asimismo, en este período histórico, es crucial resaltar la influencia de destacados pensadores filosóficos, entre ellos Kant, Voltaire, Rousseau y Herder, en la configuración de la comprensión y conceptualización de la cultura. Desde la Ilustración, caracterizada por su énfasis en la razón y la universalidad, hasta el Romanticismo, que abogaba por la diversidad cultural y la autonomía de los grupos, estos filósofos han dejado una marca significativa. El análisis filosófico emerge como un elemento fundamental para desentrañar las complejidades de la cultura a lo largo del tiempo.

### **2.1.1.2. Segunda Etapa: Oposición cultura/sociedad**

En el siglo XIX, en Alemania, se desarrolla una concepción antropológica de la cultura que expande el significado de la palabra para referirse no solo a las ciencias y el arte, sino también a un sentido más plural, "culturas". En este contexto, la cultura se concibe como un conjunto de expresiones y modos de vida diversos que existen en la realización de la vida humana entre los distintos grupos de la sociedad. Esta perspectiva ampliada se aleja de la idea de una cultura única y universal, reconociendo la diversidad cultural y social, como bien coinciden los académicos antropológicos.

En esta segunda etapa, la concepción de cultura está vinculada a los comportamientos y pensamientos que las personas exhiben en la sociedad. Edward B. Tylor (1975)<sup>9</sup>, conocido como uno de los fundadores de la antropología cultural, definió la cultura como «todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad» (p.29).

Esta definición amplia de cultura se ha convertido en una base importante en la antropología y en el estudio de la sociedad. Su enfoque se centraba en los aspectos mentales y abstractos de la cultura, considerándola como un conjunto de conocimientos y patrones compartidos por una sociedad. Tylor (1975), interesado en identificar etapas de desarrollo cultural, refleja la idea evolutiva de que la cultura progresa desde formas más simples hacia formas más complejas, influyendo así en las primeras etapas del desarrollo de la antropología cultural.

Igualmente, basándonos en la teoría de Grimson (2008), el concepto antropológico inicial de cultura se opuso a la noción de que algunas personas tienen "cultura" mientras que otras carecen de ella, y que el mundo se divide entre individuos "cultos" e "incultos". Por tanto, Tylor (1975) propuso una idea de cultura vinculada a los conocimientos, creencias y hábitos que las personas adquieren como miembros de la sociedad.

Esta concepción contrastaba con la idea de que la cultura se limitaba a la llamada "alta cultura", relacionada con la perfección espiritual de la música clásica o las artes plásticas consagradas. Según esta perspectiva, todas las actividades y pensamientos humanos son

---

<sup>9</sup> Edward B. Tylor fue un antropólogo británico nacido el 2 de octubre de 1832 en Camberwell, Londres, y falleció el 2 de enero de 1917 en Wellington, Somerset. Es considerado uno de los fundadores de la antropología cultural y un influyente pensador en el estudio de la cultura. Tylor recibió su educación en la Real Sociedad de Londres y posteriormente trabajó en diversas disciplinas, incluyendo la etnología. Su obra más influyente es "La cultura primitiva" (Primitive Culture), publicada en 1871, donde propuso una definición amplia de cultura. La obra y legado de Edward B. Tylor siguen siendo relevantes en el estudio de la cultura y la antropología, y su influencia perdura en la comprensión contemporánea de las sociedades humanas.

aspectos de la cultura. Aunque existen diversas culturas, todos los seres humanos comparten la característica fundamental de ser seres culturales.

Desde esta perspectiva antropológica, presentada por Tylor (1975), se establece un nuevo significado para la palabra cultura que no discrimina entre clases sociales. En lugar de ello, se define a la cultura como todo lo relacionado con el modo y estilo de vida del ser humano en la sociedad. Esta concepción implica que todas las personas deben considerarse seres culturales, subrayando la importancia de entender que la cultura es parte de la experiencia humana sin importar la posición social.

En este sentido, es fundamental destacar también la figura de Richard Hoggart<sup>10</sup> (2009) que aborda en su obra de manera perspicaz las dinámicas entre la cultura popular y las tensiones inherentes a las culturas "alta" y "baja". Este autor se adentra en la influencia de la cultura popular en las actitudes y valores de las clases trabajadoras en la posguerra, subrayando la importancia de comprender la intersección entre cultura, clases y cambios sociales.

Este enfoque examina minuciosamente las tensiones entre la cultura "alta" (representando la cultura académica y elitista) y la cultura "baja" (caracterizada por la cultura popular). En su análisis, Hoggart (2009) argumenta que estas tensiones no solo reflejan conflictos superficiales, sino que también revelan divisiones más profundas en la sociedad, evidenciando complejas estructuras culturales y sociales.

Así pues, esta perspectiva profundiza en cómo la cultura popular, a menudo menospreciada por la cultura "alta", desempeña un papel crucial en la vida de las clases trabajadoras.

---

<sup>10</sup> Richard Hoggart fue un influyente crítico cultural británico que desempeñó un papel crucial en la formación de los Estudios Culturales, colaborando estrechamente con Raymond Williams en el Centro de Estudios Culturales de Birmingham. Su obra más destacada, "The Uses of Literacy" (1957), realiza un análisis minucioso de las tensiones entre culturas "alta" y "baja" en la sociedad de posguerra revela complejas estructuras culturales y sociales.

En este sentido, este crítico cultural explora cómo estas tensiones no son simplemente desacuerdos estéticos, sino reflejos de luchas más profundas por la representación y la influencia cultural. De este modo, esta teoría enriquece la comprensión de las complejidades culturales y su impacto en la identidad y conciencia social.

Desde esta misma perspectiva antropológica, Franz Boas<sup>11</sup> (1940), considerado el padre de la antropología estadounidense, abogó por un enfoque holístico y contextual de la cultura. Para él, la cultura no puede entenderse de manera aislada, sino que debe estudiarse en relación con su contexto histórico y geográfico. En este sentido, Boas (1940) adoptó un enfoque holístico y relativista hacia la cultura.

En lugar de buscar patrones generales, se centró en la diversidad cultural y la singularidad de cada grupo humano. Por ello, este antropólogo argumentó que la cultura debe ser entendida en su propio contexto histórico y geográfico, sin aplicar juicios de valor cultural.

Clifford Geertz<sup>12</sup> (1973), conocido por su enfoque interpretativo de la cultura, propuso una definición más simbólica e interpretativa de la cultura. Para él, la cultura es "sistemas de significado", y la tarea del antropólogo es descifrar estos significados. Desde su perspectiva interpretativa, la cultura se manifiesta a través de símbolos y rituales que dotan de significado a la vida social y proporcionan una guía para la conducta.

---

<sup>11</sup> Franz Boas fue un influyente antropólogo nacido el 9 de julio de 1858 en Minden, Westfalia (hoy Alemania), y fallecido el 21 de diciembre de 1942 en Nueva York, Estados Unidos. Es conocido como el "padre de la antropología estadounidense" y desempeñó un papel fundamental en el desarrollo de la disciplina. Entre sus obras destacadas se encuentra "Race, Language, and Culture" (1940), una colección de ensayos que abordan temas como el relativismo cultural, la diversidad lingüística y la crítica a las ideas de superioridad racial. La obra de Franz Boas y su enfoque antropológico han dejado un legado duradero, influyendo en la forma en que la disciplina aborda la diversidad cultural y desafiando las ideas etnocéntricas y racistas que prevalecían en su época.

<sup>12</sup> Clifford Geertz fue un influyente antropólogo cultural y social, nacido el 23 de agosto de 1926 en San Francisco, California, y fallecido el 30 de octubre de 2006. Reconocido por su enfoque interpretativo de la antropología, Geertz abogó por comprender las culturas desde la perspectiva de los significados simbólicos y las interpretaciones locales. Su obra más destacada, "La interpretación de las culturas" (1973), es un referente en la antropología simbólica y hermenéutica, influyendo en cómo se abordan las prácticas culturales y los sistemas simbólicos en la disciplina.

Por otro lado, Bronisław Malinowski<sup>13</sup> (1975), se centró en la función de la cultura en satisfacer las necesidades humanas y definió la cultura como "el conjunto de instrumentos mentales" que permiten al hombre controlar su entorno. Su enfoque se centró en cómo las prácticas culturales cumplen funciones específicas para satisfacer las necesidades humanas y adaptarse al entorno. En este sentido, Malinowski (1975) explica lo siguiente:

Esta herencia social es el concepto clave de la antropología cultural, la otra rama del estudio comparativo del hombre. Normalmente se le denomina cultura en la moderna antropología y en las ciencias sociales. (...) La cultura incluye los artefactos, bienes, procedimientos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados. La organización social no puede comprenderse verdaderamente salvo como una parte de la cultura (p.85).

Otra antropóloga por excelencia, Ruth Benedict<sup>14</sup> (1934) exploró la relación entre la cultura y la personalidad, definiendo la cultura como "un conjunto de pautas, consciente e inconscientemente aprendidas, de comportamiento y resultados compartidos por una sociedad". Su enfoque destacó la influencia de la cultura en la formación de la identidad individual y grupal.

Marvin Harris<sup>15</sup> (1982), partidario del materialismo cultural, definió la cultura como "las maneras de hacer cosas". Su enfoque se centró en cómo las prácticas culturales están

---

<sup>13</sup> Bronisław Malinowski (1884-1942) fue un influyente antropólogo polaco-británico, reconocido por su contribución significativa al desarrollo de la antropología social. Nació el 7 de abril de 1884 en Cracovia, Polonia, y falleció el 16 de mayo de 1942 en los Estados Unidos. Malinowski es conocido por sus estudios pioneros en etnografía y por desarrollar el método participante, que enfatiza la inmersión en la cultura de estudio y la participación activa en la vida cotidiana de los sujetos de investigación.

<sup>14</sup> Ruth Benedict fue una destacada antropóloga cultural estadounidense, nacida el 5 de junio de 1887 y fallecida el 17 de septiembre de 1948. Su obra influyente se centró en el estudio de patrones culturales y la relación entre cultura y personalidad. Ruth Benedict publicó su obra "Patrones de Cultura" (Patterns of Culture) en 1934. Este libro es una colección de ensayos en los que Benedict examina diferentes culturas y sociedades para comprender los patrones culturales y cómo afectan la vida de las personas.

<sup>15</sup> Marvin Harris fue un antropólogo cultural estadounidense conocido por su enfoque materialista y su interés en las relaciones entre la cultura y la ecología. Nació el 18 de agosto de 1927 y falleció el 25 de octubre de 2001. El enfoque materialista de Harris se basaba en la idea de que las prácticas culturales y las estructuras sociales podían entenderse mejor a través de un análisis de los factores materiales y económicos subyacentes. Creía que las prácticas culturales, como la religión, la alimentación y las estructuras familiares, se desarrollaban en respuesta a las necesidades materiales y ecológicas de una sociedad.

vinculadas a la adaptación ecológica y cómo satisfacen las necesidades materiales de una sociedad. De este modo, Harris (1982) defiende lo siguiente:

La cultura alude al cuerpo de tradiciones socialmente adquiridas que aparecen de forma rudimentaria entre los mamíferos, especialmente entre los primates. Cuando los antropólogos hablan de una cultura humana normalmente se refieren al estilo de vida total, socialmente adquirido, de un grupo de personas, que incluye los modos pautados y recurrentes de pensar, sentir y actuar (p. 123).

Esta perspectiva destaca que la cultura es un fenómeno socialmente adquirido y compartido que abarca todas las dimensiones de la vida humana, desde las prácticas cotidianas hasta las formas de pensar y sentir, y que también puede observarse en formas más simples.

Por lo tanto, todas estas definiciones resaltan la diversidad de enfoques en el estudio antropológico de la cultura. Al considerar estas perspectivas en conjunto, se obtiene una comprensión más completa y matizada de cómo los antropólogos han conceptualizado y explorado el fenómeno cultural a lo largo de la historia de la disciplina.

En cuanto a la UNESCO<sup>16</sup>, en las décadas de 1950 y 1960, desempeñó un papel crucial al reconocer y fomentar una evolución en la comprensión del concepto de cultura. Anteriormente, la noción de cultura estaba vinculada principalmente a la producción artística, como la música, la literatura y las artes visuales. Sin embargo, durante este período, hubo un cambio significativo hacia una conceptualización más amplia y compleja de la cultura. Este

---

<sup>16</sup> La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) es un organismo especializado de las Naciones Unidas, establecida el 16 de noviembre de 1945. Su misión es “contribuir a la consolidación de la paz, la erradicación de la pobreza, el desarrollo sostenible y el diálogo intercultural mediante la educación, las ciencias, la cultura, la comunicación y la información”. La UNESCO surgió de las cenizas de la Segunda Guerra Mundial en noviembre de 1945, poco después de la guerra, cuando las Naciones Unidas convocaron una conferencia en Londres para establecer una organización educativa y cultural. El evento reunió a representantes de 37 países, con el apoyo de Francia y Gran Bretaña (dos países profundamente afectados por el conflicto), decidieron crear una organización destinada a lograr una paz genuina. La cultura fortalece a los intelectuales y la unidad moral de la humanidad y previene nuevas guerras mundiales. Al final del encuentro, 37 países firmaron la constitución que marca el origen de la UNESCO. El documento entró en vigor en noviembre de 1946 tras ser ratificado por 20 signatarios. En 1958 se completó la sede permanente de la UNESCO en París, diseñada por los arquitectos Marcel Breuer (EE. UU.), Pie Luigi Nervi (Italia) y Bernard Zell Diseñado por Fuchs (Francia).

cambio en la comprensión de la cultura se evidenció en el trabajo de la UNESCO, quien señala que la cultura dejó de ser vista exclusivamente como expresiones artísticas para adquirir un significado más profundo relacionado con la identidad cultural (Maraña, 2010).

Este cambio de paradigma implicó un reconocimiento amplio de que la cultura abarca no solo la producción artística, sino también las prácticas, tradiciones y expresiones que definen a comunidades y sociedades en su totalidad. La noción de identidad cultural se elevó a un papel fundamental en esta evolución conceptual. En este sentido, se comprendió que la cultura no se limita únicamente a manifestaciones artísticas, sino que también desempeña un papel crucial en la construcción de la identidad de grupos y comunidades, que moldean la percepción que las personas tienen de sí mismas y de sus comunidades.

Esta transformación de perspectiva tuvo un impacto importante en la Declaración sobre los Principios de Cooperación Cultural Internacional de 1966, un documento crucial que sentó las bases para la cooperación cultural a nivel internacional, impulsado por la UNESCO (Guzmán, 2013). La inclusión de la identidad cultural como un aspecto determinante en este documento refleja el reconocimiento de la importancia de preservar y promover la diversidad cultural en el contexto de las relaciones internacionales.

Así pues, la primera mitad del siglo XX presencié un intenso debate entre teóricos filosóficos, sociológicos y antropológicos occidentales sobre el concepto de cultura. Este esfuerzo por definir y comprender la cultura llevó a una amplia variedad de discusiones y enfoques que enriquecieron su significado. Gracias al impulso de la UNESCO durante las décadas de 1950 y 1960, se logró una comprensión más completa y holística de la cultura. Este cambio reconoció la diversidad cultural y resaltó la importancia de la identidad cultural en la cooperación internacional. Desde entonces, este enfoque ha dejado una huella duradera en la manera en que se abordan los temas culturales a nivel global, y continúa influyendo en las prácticas actuales.

### **2.1.1.3. Tercera Etapa: Oposición cultura/desarrollo de la comunidad**

La tercera etapa, que marcó otro cambio significativo en la concepción de la cultura, tuvo lugar en la década de los años 70, impulsada por el crecimiento de movimientos sociales y culturales, como los relacionados con la música, el arte y la sexualidad. En este período, la cultura se caracterizaba por su vínculo con el desarrollo de la comunidad y se produjo un debate sobre la ideología del consumo en la era de la modernidad y la posmodernidad. Fue una época en la que las instituciones culturales, las organizaciones gubernamentales y los teóricos de la cultura se esforzaron por orientar políticas culturales efectivas para abordar y responder a los desafíos continuos relacionados con las dimensiones epistemológicas y metodológicas del concepto de cultura (Zubiría et al. 2001).

En la década de los setenta, hubo encuentros internacionales cruciales en la evolución del concepto de cultura. Ejemplos notables son la primera Conferencia en Venecia en 1970 y la Conferencia Regional Europea en Helsinki en 1975, ambas organizadas por la UNESCO, según Guzmán (2013), en estas conferencias internacionales se abogaba por:

La idea de poner al servicio de la cultura las tecnologías y medios de difusión, promover la participación y el acceso a la cultura, capacitar a sus profesionales, fomentar el conocimiento y el entendimiento mutuo con fines de justicia social y promover la dimensión cultural de la educación (...). (p.8)

Guzmán (2013) indica que en la primera conferencia celebrada en Venecia se estableció que, tanto el desarrollo cultural como el desarrollo social y económico pueden coexistir y los tres factores pueden estar presentes dentro del desarrollo integral. En este contexto, se reconoció la necesidad de reevaluar la clasificación tradicional de los países en "desarrollados" y "subdesarrollados", que anteriormente se basaba únicamente en indicadores económicos. Además, se acordó que la preservación de la diversidad cultural es fundamental para el progreso global. En esta conferencia, se buscó una definición de cultura que evitara las connotaciones

elitistas que a menudo se asociaban con el término y se afirmó que «la cultura no es simplemente un adorno, sino una parte integral de la vida social» (Maraña, 2010, p. 8).

Tras la Conferencia Regional Europea en Helsinki, de 1975 organizada por la UNESCO sobre las políticas culturales, hubo un cambio significativo en la evolución del concepto de cultura. En esta conferencia, se destacó la necesidad de reformular este concepto, para ello se hizo hincapié en la importancia de respetar la originalidad de cada cultura, promover la democratización de la cultura, proteger la libertad de expresión, considerar el papel de los medios de comunicación, y enfocarse en la dimensión ética y social de la cultura. Además, se subrayó la importancia de la investigación para obtener datos cuantitativos que respaldaran el diseño de políticas culturales. Es decir, se enfatizó que el desarrollo de la cultura estaba vinculado a la prosperidad, la democracia, la libertad y la solidaridad (Guzmán, 2013, p. 8).

Por lo tanto, en ambas conferencias, se resaltó que la intervención del Estado no sería necesaria para el consumo de productos o servicios culturales, sino que la participación intelectual de la ciudadanía sería fundamental para fomentar el proceso creativo de la sociedad. Recogiendo las palabras de Blanco (2008):

Esto hace surgir un movimiento de renovación denominado democracia cultural que se caracteriza por la búsqueda de estrategias para captar nuevos públicos, el estímulo de la dinamización y la animación cultural (se considera que el animador, o el gestor cultural, es el agente de contacto entre la Administración y el ciudadano), el compromiso del fomento del asociacionismo y de la participación, la acción cultural dirigida a grupos especiales, la promoción y la defensa de nuevas formas de expresión cultural como garantía de su pluralidad y el apoyo a la descentralización de los medios de comunicación, de los equipamientos y sus formas comunitarias. (p.18)

Si nos enfocamos en una perspectiva histórica y política, es importante tener en cuenta que esta era una época caracterizada por la democratización de la cultura, en la cual el Estado desempeñaba un papel protagónico al desarrollar estrategias de producción, creación y difusión

cultural para promover el autodesarrollo moral de la sociedad. No obstante, debido a la descentralización y la dispersión de la cultura, esta evolucionó de una democratización de la cultura a una democracia cultural. Este cambio de papel es significativo, ya que los ciudadanos comenzaron a participar activamente en la construcción de su propia cultura. Esto se hizo posible gracias a las políticas de animación cultural, la disponibilidad de equipamientos culturales y canales de difusión accesibles. De esta manera, la cultura dejó de ser una propiedad exclusiva de las élites, con jerarquías culturales, y se convirtió en un servicio de consumo que permitía el desarrollo cultural para todas las personas por igual (Blanco, 2008).

En esta década, la cultura se convirtió en un tema de estudio ineludible debido a los problemas que enfrentaba la sociedad. Además, se organizaron diversas conferencias patrocinadas por la UNESCO para concienciar sobre la relación esencial entre cultura y desarrollo, así como para desarrollar una definición renovada de cultura que eliminara su enfoque elitista. Estas conferencias profundizaron en las dimensiones de la cooperación en el ámbito cultural. A continuación, presentamos ejemplos ilustrativos de conferencias organizadas por la UNESCO en la década de 1970.

**Tabla 3**

Conferencias organizadas por la UNESCO en los años 70

Año	Lugar	Conferencia
1970	Venecia	Primera Conferencia Intergubernamental sobre los aspectos institucionales administrativos y financieros de las políticas culturales
1972	Helsinki	Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en Europa
1973	Indonesia	Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en Asia
1975	Acra	Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en África
1978	Bogotá	Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en América Latina y el Caribe

*Nota.* Contenido adaptado de Guzmán (2013). Elaboración propia

#### 2.1.1.4. Cuarta Etapa: Oposición cultura/desarrollo y economía

A principios de los 80, la UNESCO estableció la definición desarrollada durante años y que aún es vigente. Esta definición se encuentra en el preámbulo de la Conferencia Mundial sobre la Declaración de las Políticas Culturales, que se llevó a cabo en la Ciudad de México en 1982. En esta conferencia de la UNESCO (1982) se describe a la cultura como:

El conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

Esta definición es un punto de referencia en el cambio de la conceptualización de la cultura, puesto que se convierte en un elemento clave para la consolidación de la relación entre *cultura* y *desarrollo*. Además, se trata de un concepto amplio que no solo incluye la idea tradicional de la misma sobre las artes y las letras, sino que también se menciona los diferentes modos de vida, las creencias y los derechos fundamentales del ser humano.

Es cierto que esta definición oficial de la UNESCO de 1982 unifica la perspectiva humanista y antropológica del término cultura. Al incorporar la noción de modos de vida, creencias y derechos fundamentales, reconoce la importancia de la cultura en la formación del espíritu y la identidad de las sociedades. Por tanto, esta descripción refleja el enriquecimiento del significado de la cultura a lo largo de la historia, desde sus raíces en la antigua Roma y la Edad Media, donde se relacionaba con el cultivo del espíritu y la creencia en los dioses, hasta su comprensión contemporánea que abarca una amplia gama de dimensiones culturales.

El preámbulo de la Conferencia Mundial sobre la Declaración de las Políticas Culturales de 1982 establece una serie de principios fundamentales que deben guiar las políticas culturales en el contexto del desarrollo. Estos principios son esenciales para consolidar la relación entre cultura y desarrollo. Entre los principios que deben regir las políticas culturales se incluyen:

- **Identidad Cultural:** Este principio resalta la importancia de preservar y promover la identidad cultural de las comunidades y grupos. Esto implica el respeto y la protección de sus tradiciones culturales, idiomas y valores.
- **Dimensión Cultural del Desarrollo:** Reconoce que la cultura debe ser un componente central de cualquier estrategia de desarrollo. La cultura influye en la calidad de vida, la cohesión social y la prosperidad económica.
- **Cultura y Democracia:** Destaca el papel de la cultura en el fortalecimiento de la democracia al promover la participación ciudadana, la diversidad y el respeto por los derechos humanos.
- **Patrimonio Cultural:** Reconoce la importancia de preservar y proteger el patrimonio cultural, que incluye monumentos, tradiciones, artefactos y conocimientos tradicionales.
- **Creación Artística e Intelectual:** Fomenta la libertad de expresión, la creatividad y la innovación en las artes y la ciencia como parte integral del desarrollo cultural.
- **Relaciones entre Cultura, Educación, Ciencia y Comunicación:** Subraya la interconexión entre cultura, educación, ciencia y comunicación, destacando la importancia de la educación y la comunicación cultural como vehículos de desarrollo.
- **Planificación, Administración y Financiación de las Actividades Culturales:** Señala la necesidad de establecer sistemas de planificación cultural efectivos y garantizar un financiamiento adecuado para asegurar el acceso equitativo a la cultura.
- **Cooperación Cultural Internacional:** Promueve la colaboración entre naciones para compartir experiencias y recursos, así como para enriquecer la comprensión mutua a través de la cultura.

Estos principios proporcionan una base sólida para el desarrollo de políticas culturales que consideren no solo la dimensión económica del desarrollo, sino también su dimensión cultural y humana. La cultura se reconoce como un pilar fundamental en la construcción de

sociedades más justas y enriquecedoras. En los años 80, es importante destacar que el enfoque principal de la política cultural se centraba en el desarrollo económico de la cultura en la sociedad. En este caso, señala Maraña (2010) que:

Existe una relación entre economía y cultura, así como en los aportes que el sector cultural puede generar en los aumentos de ingresos y generación de empleos en un país. La dimensión económica de la cultura, y el trabajo en materia de industrias culturales y economía creativa, debe formar parte de las acciones en cultura y desarrollo. (p.23)

En esta perspectiva, la demanda y el consumo cultural se convirtieron en aspectos cruciales para la política cultural, enfocándose en la sostenibilidad y el bienestar del país. Como resultado, la administración tuvo que intervenir en el sector con políticas culturales destinadas a acercar la cultura a toda la ciudadanía de manera equitativa. Este proceso político de democratización de la cultura llevó a la institucionalización de las organizaciones culturales y al surgimiento de un nuevo mercado privado en el sector cultural (Mariscal Orozco, 2009).

Con este enfoque, Maraña (2010, p.7) resalta que la conexión entre cultura y desarrollo es una prioridad fundamental tanto para los países desarrollados como para la UNESCO, ya que contribuye al fortalecimiento de los conceptos de solidaridad y cooperación internacional. Desde esta perspectiva, Insa (2009) nos brinda la siguiente definición de cultura:

Creadora de identidad, como generadora de inclusión social, como aglutinadora y catalizadora de diversidad, como generadora de especificidades locales, propiciadora de redes sociales, promotora de participación, es central en la estrategia integral de desarrollo local. Si la cultura es un eje transversal del desarrollo local, el Municipio es fundamental en el desarrollo cultural de su territorio. Es trascendental la necesidad de implementar políticas culturales para promover el desarrollo de cada territorio. (p.1)

En este contexto, aunque no profundizaremos en este apartado, es importante destacar que en esta etapa nace la gestión cultural como un recurso para la consolidación de la transición política en España y Latinoamérica (Eciolaza, 2013). Según Martinell (2001), la gestión

cultural emerge como respuesta a la demanda social en un entorno de creciente complejidad. Por lo tanto, se hace necesario contar con profesionales capacitados para administrar los recursos de organizaciones, eventos e infraestructuras culturales. De este modo, en las décadas de los 70 y 80, se reconoció la importancia de la relación entre cultura y desarrollo, especialmente en su dimensión económica.

#### **2.1.1.5. Quinta Etapa: Oposición cultural/ cohesión social.**

La quinta etapa abarca desde finales de la década de 1980 hasta la actualidad. En esta etapa, se han introducido nuevas definiciones que destacan la conexión entre la cultura y la cohesión social. Esta etapa se caracteriza por una sociedad más comprometida con la comunicación y la cooperación cultural a través de la gestión de proyectos. Las organizaciones culturales, tanto públicas como privadas, desempeñan un papel crucial en impulsar y fortalecer el entramado social. Siguiendo las palabras de Martinell (2015):

Las culturas y los efectos de la vida cultural inciden de forma muy evidente en lo que se ha denominado “valores intangibles”, con gran impacto en todas las dimensiones de la vida política y social. Las culturas aportan “plusvalías o valores agregados” en la configuración de la ciudadanía, a través de la vida cultural, por ejemplo: manifestaciones populares en las fiestas y tradiciones, la vivencia de recuperación del espacio público, etc..., son actividades sociales y vivencias que facilitan la cohesión social y la dignidad ciudadana e inciden en la gobernabilidad como factor de desarrollo y la búsqueda del bienestar común. (p.64)

En la década pasada y en la actualidad, como señala Maraña (2010, p.7), la cultura se orienta hacia la promoción del diálogo entre culturas y civilizaciones, reconociendo su riqueza y designándola como patrimonio común de la humanidad, según la Declaración Universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural. Además, la UNESCO distingue dos aspectos de la diversidad. Uno de ellos se centra en la interacción entre las diversas identidades culturales y dinámicas, mientras que el otro se enfoca en defender la diversidad creativa y las distintas formas y expresiones culturales inherentes a la cultura.

La UNESCO, desde esta perspectiva, lleva a cabo estudios que consideran la cultura fundamental del nuevo modelo de desarrollo. En este contexto, la UNESCO promueve la idea de que la cultura es un proceso continuo, flexible y duradero, y que la diversidad cultural es una condición fundamental para la paz y el desarrollo sostenible (Maraña, 2010).

El cambio y evolución del concepto se evidencian en los 90, ya que no se valora solo el crecimiento económico en la relación entre cultura y desarrollo, sino que se considera la existencia intelectual, moral, afectiva y espiritual. Esto se entiende como el conjunto de capacidades de un grupo para proyectar su futuro de manera integrada (OEA, 2002). De este modo, se trata de una etapa en la cual la cultura y la diversidad se convierten en la base del tejido y la cohesión social. Además, es importante destacar la atención que se presta a la protección de los derechos culturales y la participación en la vida cultural.

En esta última etapa, es fundamental considerar la relevancia de la disciplina de la gestión cultural, que emerge para contribuir al desarrollo de la sociedad. Según el estudio realizado por Canadell y Sais (2011), la gestión cultural impulsa la creación de nuevos públicos y proyectos comunitarios con el objetivo de llegar a un público diverso y amplio.

La cultura adquiere un papel fundamental en la cohesión social, definiendo diversas estrategias para el futuro. Por tanto, como se menciona en este estudio la gestión cultural se convierte en un elemento crucial para la promoción de la diversidad cultural y la cohesión social. Esto implica abordar cuestiones relacionadas con los derechos culturales, la participación en la vida cultural y el acceso igualitario a las manifestaciones culturales. Por ello, como bien se menciona textualmente en el estudio de Canadell y Sais (2011):

El trabajo a favor de la cohesión social desde la cultura implica asegurar el derecho de acceso a la cultura en igualdad de condiciones, posibilitar que todo el mundo, independientemente de su condición, pueda desarrollar toda su creatividad y favorecer que a través de la actividad cultural se generen redes sociales sólidas e inclusivas. (p.6)

Es cierto que la gestión cultural se ha vuelto fundamental para promover el diálogo intercultural y fortalecer la cohesión social en la sociedad actual. Por lo tanto, la cultura es crucial para promover la diversidad y la comprensión entre grupos culturales. Además, podemos entender desde esta perspectiva que la gestión cultural contribuye a garantizar que los derechos culturales sean respetados y que las oportunidades culturales estén al alcance de todos, lo que es esencial para mantener una sociedad inclusiva y armoniosa.

La aprobación en 2005 de la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales de la UNESCO representa un importante hito en el ámbito de las políticas culturales. La importancia de la diversidad cultural, según esta Convención, se reconoce no solo en su impacto en el desarrollo económico, sino también en términos de valores intelectuales, afectivos, morales y espirituales. Este enfoque integral subraya el papel fundamental de la cultura en la promoción de una sociedad equitativa y en la salvaguarda de la variedad de expresiones culturales en todo el mundo.

Es importante señalar que la Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales de la UNESCO no proporcionó una nueva definición del concepto de cultura. Sin embargo, la Comisión Europea, en su Informe sobre la preservación y el fomento de la diversidad cultural en 2007, destacó la importancia de la cultura como un elemento esencial en la promoción de la diversidad y el diálogo intercultural. Esto subraya cómo la cultura desempeña un papel fundamental en la cohesión social y en la creación de un entorno que permite la convivencia pacífica y la comprensión entre diferentes grupos culturales.

Generalmente se acepta que es difícil definir la «cultura». Puede hacer referencia a las bellas artes, incluidas distintas obras de arte, así como los bienes y los servicios culturales. La «cultura» tiene asimismo un significado antropológico. Es la base de un mundo simbólico de significados, creencias, valores y tradiciones que se expresan a través de la lengua, el arte, la religión y los mitos. (Mihajlovic, 2015, p.92)

Así, la palabra "cultura" ha adquirido un significado complejo y diverso en la historia de la humanidad. En este contexto, la cultura ha evolucionado a lo largo del tiempo y ha sido influida por diversas perspectivas, lo que hace que su definición sea difícil de acotar. Las diferentes perspectivas que ha tomado el concepto de cultura a lo largo de la historia, desde su contexto etimológico hasta su enfoque actual, se han incorporado en su significado actual, que abarca tanto la perspectiva humanista como la antropológica. En consecuencia, "cultura" es una palabra que engloba significados y enfoques, y su comprensión requiere tener en cuenta su evolución en el tiempo y su adaptación a las diversas necesidades y enfoques culturales en diferentes contextos históricos y sociales.

Es cierto que, en la actualidad, la cultura se manifiesta en diversas funciones sociales y dimensiones, incluyendo lo político, económico, tecnológico, religioso, deportivo, turístico y recreativo. Por tanto, la cultura desempeña un papel importante en muchos aspectos de la sociedad, contribuyendo al modo de vida de las personas, promoviendo la cohesión social, generando riqueza y empleo, y contribuyendo al equilibrio territorial. La cultura se considera un proceso en constante evolución que fortalece el tejido social y moviliza a la ciudadanía. Esto subraya la importancia de la cultura en la vida cotidiana y su influencia en múltiples aspectos de la sociedad contemporánea.

La búsqueda de una definición precisa de cultura es un desafío constante en muchos campos, incluida la gestión cultural. Dado que la cultura es un concepto rico y multifacético, a menudo resulta difícil encapsularlo en una definición única y universalmente aceptada.

La diversidad de perspectivas a lo largo de la historia y en diferentes contextos culturales ha contribuido a esta complejidad. Esta dificultad para definir la cultura en términos concretos también está relacionada con su naturaleza en constante evolución y adaptación a los cambios sociales y tecnológicos. Además, la cultura es inherentemente subjetiva y puede ser experimentada y comprendida de manera diferente por diversas personas y grupos.

A pesar de estas complejidades, los esfuerzos para definir y comprender la cultura siguen siendo importantes, ya que contribuyen a la reflexión y al desarrollo de políticas culturales, así como a la gestión de recursos culturales en la sociedad actual. Cada definición o enfoque de la cultura puede ofrecer una perspectiva valiosa en función de los objetivos y contextos específicos.

### ***2.1.2. Cultura y Educación en el siglo XXI: El rol esencial de la gestión cultural***

En el complejo entramado de nuestra sociedad contemporánea, la interacción sofisticada entre cultura y educación se erige como un escenario donde los profesionales de la gestión cultural desempeñan un papel insustituible. Al explorar el significado de la cultura, se revela su conexión intrínseca con la educación, una relación que ha trascendido las páginas de la historia y ha sido fundamental en el desarrollo de nuestras comunidades. Más allá de simples definiciones, esta conexión sirve como el fundamento sobre el cual la gestión cultural construye y promueve experiencias significativas en nuestra vida colectiva (Canadell y Sais, 2011).

El recorrido histórico que hemos trazado en el apartado anterior no solo evidencia la evolución del concepto de cultura, sino que también subraya la esencia de la educación en nuestra sociedad. Desde las antiguas perspectivas centradas en el progreso de la humanidad hasta las actuales nociones de diversidad cultural, la educación ha sido un componente crucial en la construcción y transmisión de la cultura.

En este recorrido, la interrelación entre cultura y educación ha experimentado transformaciones notorias, revelando la importancia crítica de ambos aspectos en el desarrollo de la sociedad contemporánea. La conexión entre cultura y educación ha sido clave en diversos contextos históricos.

A continuación, ofrecemos una síntesis de los hitos más relevantes que hemos mencionado en la sección anterior y otros que se destacarán a medida que avance esta investigación.

- Desde la antigüedad hasta el siglo XIX, la cultura se asociaba con la creación humana frente a la naturaleza, y la educación tenía como objetivo inculcar costumbres, conocimientos y sensibilidades.
- Durante el Renacimiento y la Ilustración, la cultura se centraba en el progreso humano, vinculando estrechamente la educación con la evolución del individuo.
- En el siglo XVIII, se observó un cambio hacia la lógica ilustrada de la educación pública de la cultura, reconociendo su papel crucial en el progreso económico y social.
- La Segunda República en España (1931) marcó mejoras en la educación y la promoción cultural, pero la Guerra Civil y la era de Franco causaron retrocesos.
- El modelo de "democratización de la cultura" en los años 50 y 60 consideraba la cultura como un servicio público, dando lugar a la creación de Casas de Cultura y festivales para fomentar la educación.
- La posguerra vio el desarrollo de infraestructuras culturales guiadas por la política cultural de Malraux, enfocada en la promoción de la educación popular y la participación comunitaria.

Los profesionales de la gestión cultural, al comprender esta evolución histórica, se posicionan estratégicamente para fomentar experiencias educativas significativas en un mundo en constante cambio. La profesionalización de la gestión cultural en los años 70, los encuentros internacionales cruciales en esta misma década, y los principios fundamentales establecidos en la Conferencia Mundial de 1982 destacan la importancia de integrar la tecnología, promover la participación cultural y subrayar la conexión esencial entre cultura y educación.

Hoy, en un entorno global, la sociedad demanda individuos preparados para enfrentar los desafíos del siglo XXI, y los profesionales de la gestión cultural están llamados a impulsar habilidades y capacidades en el capital humano que abarquen el cambio, la adaptabilidad, y la gestión integral del conocimiento, la creatividad, la cultura, la información y lo intangible. La

tarea de estos gestores va más allá de la simple transmisión de conocimientos; implica la creación de entornos que estimulen la curiosidad, el asombro y la participación comunitaria en actividades culturales y artísticas, respondiendo así a los nuevos retos de la sociedad contemporánea del siglo XXI (Carbó Ribugent, 2018).

Por tanto, la interconexión entre cultura y educación es innegable. Ambas desempeñan roles fundamentales en el desarrollo humano. La cultura, con sus valores, creencias y tradiciones, se entrelaza intrínsecamente con la educación, el proceso que capacita con conocimientos, habilidades y valores esenciales para desenvolverse en la sociedad (Domínguez y Alemán, 2007). Es crucial reconocer que la cultura ejerce una influencia significativa en la educación, al aportar la base sobre la cual se construyen los cimientos del aprendizaje.

Simultáneamente, la educación actúa como un canal que transmite y moldea la cultura, creando un ciclo dinámico donde ambas dimensiones se retroalimentan mutuamente. Este intercambio constante contribuye a la formación de individuos que no solo absorben conocimientos, sino que también internalizan valores y perspectivas culturales que dan forma a su identidad.

Desde esta perspectiva, entendemos que la educación es un proceso de avance y progreso, donde la acción social influye en los individuos, capacitándolos para comprender y transformar conscientemente su realidad. Implica el desarrollo de capacidades a lo largo de la vida, con el fin de preparar a las personas para actuar como ciudadanos responsables. La educación busca la optimización y perfeccionamiento del individuo en la sociedad, ya sea a través de la educación recibida de otros o de la autoeducación, constituyendo así una función esencial de la sociedad (Domínguez y Alemán, 2007).

En este punto, se conectan las ideas fundamentales de diversos autores, cada uno aportando una perspectiva única. Hoggart (1957) destaca la relación entre la cultura popular y la educación. Su análisis de las experiencias culturales de las clases trabajadoras proporciona

un marco para comprender cómo la educación puede ser un medio para cuestionar y transformar estructuras sociales preexistentes. Bourdieu (1991) ofrece una perspectiva valiosa al examinar cómo la cultura se entrelaza con la educación, convirtiéndose en un vehículo para la reproducción de jerarquías sociales a través de la adquisición de capital cultural. Sus conceptos de habitus y campos culturales enriquecen la comprensión de cómo la educación puede perpetuar desigualdades sociales.

Paulo Freire<sup>17</sup>, en "Pedagogía del Oprimido" (1985), introduce una perspectiva transformadora al destacar la importancia de una pedagogía liberadora en cultura. Su enfoque en empoderar a la comunidad y fomentar la participación destaca la necesidad de que los profesionales faciliten la construcción de significados culturales de manera colaborativa.

Martha Nussbaum<sup>18</sup>, en "Cultivating Humanity" (1997), aboga por una educación que no solo transmita conocimientos, sino que también cultive habilidades fundamentales para la ciudadanía activa. Su enfoque en el desarrollo integral, incluido el pensamiento crítico y la empatía, amplía la perspectiva del papel educativo de los profesionales de la cultura.

Por tanto, estos estudios demuestran la comprensión de la interrelación entre cultura y educación incorporando perspectivas críticas que abordan la reproducción de desigualdades, la influencia de la cultura popular y la formación de ciudadanos comprometidos en una sociedad

---

<sup>17</sup> Paulo Freire fue un destacado educador, filósofo y pedagogo brasileño nacido el 19 de septiembre de 1921 en Recife, Brasil, y fallecido el 2 de mayo de 1997 en São Paulo, Brasil. Freire es reconocido principalmente por su enfoque en la educación popular y crítica, así como por su compromiso con la justicia social y la liberación de los oprimidos. Freire es famoso por su obra más influyente, "Pedagogía del oprimido" (1968), en la que propone un enfoque educativo centrado en el diálogo, la conciencia crítica y la liberación de las personas marginadas y oprimidas. En esta obra, Freire critica el sistema tradicional de educación bancaria, que considera opresivo, y aboga por un enfoque liberador en el que tanto educadores como estudiantes participen en un proceso de aprendizaje dialógico y colaborativo.

<sup>18</sup> Martha Nussbaum es una filósofa y profesora estadounidense nacida el 6 de mayo de 1947 en Nueva York. Es reconocida por sus contribuciones en campos como la ética, la filosofía política, el feminismo y la filosofía del derecho. Nussbaum aboga por una educación que no solo transmita conocimientos académicos, sino que también cultive habilidades y valores necesarios para una ciudadanía comprometida. En su libro "Cultivating Humanity: A Classical Defense of Reform in Liberal Education" (1997), Nussbaum argumenta a favor de una educación que promueva el pensamiento crítico, la empatía y la comprensión intercultural. Considera que estas habilidades son fundamentales para una participación activa en una sociedad democrática y para fomentar el respeto por la diversidad y los derechos humanos.

democrática. De este modo, la educación se configura como una responsabilidad social estrechamente vinculada al concepto de cultura en un sentido antropológico y completo, abarcando las formas de convivir y coexistir.

Esta conexión intrincada entre cultura y educación es esencial para comprender su impacto tanto en la sociedad como en el desarrollo individual. Revela cómo la educación, más allá de transmitir información académica, moldea la comprensión y apreciación de la diversidad cultural. A su vez, la cultura impulsa la evolución de los sistemas educativos, influyendo en su estructura y prioridades.

En resumen, la comprensión de esta relación dinámica es fundamental para apreciar la complejidad de su impacto en la sociedad y en cada individuo, enriqueciendo el tejido cultural y configurando las perspectivas de las generaciones futuras.

#### **2.1.2.1. La dimensión educativa en la Gestión Cultural**

La gestión cultural, cuando se aborda desde una perspectiva educativa, trasciende la mera organización de eventos; implica la creación de experiencias significativas que capaciten a las personas para ser protagonistas de su propio proceso de aprendizaje. En este contexto, los gestores culturales desempeñan un papel esencial al ser conscientes de la importancia de los valores, ya que contribuyen a la oferta de productos culturales que no solo ofrecen entretenimiento, sino que también aportan valores estéticos, morales e intelectuales, generando así una dinámica en la sociedad.

Es decir, el profesional de la gestión cultural se erige como un agente educador que no solo organiza eventos, sino que también diseña escenarios para la construcción activa y reconstrucción de significados. La promoción del diálogo intercultural se presenta como una tarea crucial, buscando fomentar la tolerancia, comprensión y respeto entre diversas comunidades. Según la perspectiva de Domínguez y Alemán (2007), la cultura desempeña un papel dinámico en la estructura social al transmitirse de generación en generación mediante el

proceso de socialización. En este sentido, el compromiso de educar y culturizar a todos los miembros de la sociedad se presenta como un imperativo para lograr una socialización plena.

Canadell y Sais (2011) arrojan luz sobre el papel educativo del gestor cultural, describiéndolo como el facilitador de experiencias que enriquecen la vida social al actuar como nexo entre creadores, artistas y el público. En esta perspectiva, este profesional no solo promueve vivencias enriquecedoras, sino que también facilita el diálogo intercultural. La búsqueda de adaptabilidad a nuevas expresiones creativas y la sensibilidad hacia la innovación se vuelven esenciales para impulsar la cultura en la era moderna. De esta manera, el profesional de la gestión cultural se erige como un agente clave en la construcción de puentes que conectan y enriquecen la experiencia cultural contemporánea.

En este sentido, comprendemos que el papel educativo en la gestión cultural va más allá de los entornos formales de educación, incluyendo la organización de eventos culturales y la promoción del aprendizaje y la participación comunitaria en el patrimonio cultural local. Este profesional no solo se limita a la configuración de eventos, sino que también actúa como un catalizador para enriquecer tanto el ámbito educativo como cultural de la comunidad.

Para profundizar en este aspecto, es esencial explorar diversos puntos que arrojen luz sobre la intersección entre cultura y educación. A continuación, desglosaremos las razones fundamentales que destacan la importancia de comprender el papel transformador del gestor cultural en el entramado social contemporáneo y su influencia en la educación, así como su contribución al desarrollo de la conciencia cultural y la comprensión intergeneracional.

**Figura 1***El papel educativo en la gestión cultural**Nota.* Elaboración propia

- **Promoción de Acciones Culturales**

En la reflexión sobre las relaciones entre educación y cultura que nos realiza Hernández Barba (2005) nos defiende que el papel del promotor y del gestor cultural emerge como un elemento crucial para el desarrollo humano de la sociedad. En este contexto, nos explica el autor que, aunque la distinción entre ambos roles a veces no es clara, su convocatoria conjunta refuerza la idea de una colaboración simbólica que los une. Ambas figuras comparten la tarea educativo-cultural de facilitar encuentros significativos y construir nuevos significados en la comunidad.

Coincidiendo con la perspectiva del autor, se destaca que los promotores y gestores culturales desempeñan un papel crucial al fomentar la tolerancia y el diálogo entre diversas perspectivas culturales. En este sentido, nos explica que los promotores y gestores tienen una labor educativa al crear ocasiones para la expresión significativa de las personas, propiciar el diálogo, y facilitar la circulación de formas simbólicas. Además, contribuyen al desarrollo humano al dar voz a la diversidad cultural, estimular la expresión simbólica y ofrecer alternativas para la solución de problemas. En última instancia, su acción educativa se manifiesta en el esfuerzo por construir puentes entre diferentes formas de conocimiento y fomentar la apreciación de las diversas manifestaciones culturales en la complejidad de la vida social (Hernández Barba, 2005).

Por tanto, el profesional de la gestión cultural, como intermediario entre la oferta cultural y el público, desempeña un papel educador al organizar eventos que no solo entretienen, sino que también ofrecen oportunidades educativas. Su labor de promoción activa incluye difundir información sobre eventos, artistas y tradiciones, contribuyendo así a la educación continua de la comunidad y estimulando la participación en actividades culturales. De este modo, el gestor cultural se convierte en un facilitador del conocimiento al enriquecer la apreciación cultural de la audiencia a través de experiencias culturales diversificadas.

- **Interpretación y Mediación del Patrimonio**

La interpretación del patrimonio, según Cameron (1971), es clave para comunicar significados y valores culturales. En este sentido, debemos destacar que la interpretación tiene que ser accesible y entendible, atrayendo al sujeto de manera imperceptible hacia su comprensión. Esto surge de la necesidad de que las personas comprendan rápidamente el patrimonio, convirtiendo el contenido experto en textos comprensibles y no eruditos. Además, se destaca la importancia de despertar emociones en los individuos que acceden a la interpretación del patrimonio, llevándolos a lugares cotidianos donde puedan identificarse

fácilmente. En este sentido, la interpretación busca hacer el patrimonio entendible de manera sencilla y atractiva, adaptándose a diferentes públicos (Muriel Sánchez, 2015).

Por otra parte, la mediación intercultural, arraigada desde el siglo XIII, se ha vuelto crucial en el ámbito educativo español para fomentar la convivencia entre personas de diversas culturas. Este enfoque, guiado por principios de igualdad y bienestar, busca mejorar la comunicación e integración a través de estrategias como la acogida y la narración de experiencias. La resiliencia y habilidades de comunicación, como la escucha activa, son fundamentales para superar barreras y construir relaciones positivas, consolidando así un entorno educativo inclusivo y armonioso (Aguilera, 2011).

En este sentido, podemos entender que los gestores culturales actúan como mediadores entre el patrimonio y el público, facilitando la comprensión y el diálogo sobre la historia, la identidad y los valores culturales. Esta mediación cultural tiene un componente educativo al fomentar el diálogo intercultural y promover la comprensión de diversas perspectivas.

- **Preservación del Patrimonio y Desarrollo Cultural**

Smith (2006), propone una concepción del patrimonio como un proceso cultural y social dinámico, distanciándose de la noción estática de una entidad. Al explorar la gestión cultural, este autor destaca que va más allá de la simple preservación física del patrimonio cultural. En este contexto, resalta el papel central del gestor del patrimonio como el arquitecto de iniciativas destinadas a proteger no solo las raíces históricas y las expresiones artísticas, sino también a resaltar la vitalidad y relevancia de la herencia cultural.

Este enfoque no se limita a conservar edificaciones y objetos históricos, sino que también aboga por la promoción activa de la herencia cultural como una fuente dinámica de inspiración y conexión intergeneracional. Así pues, la gestión cultural, en este contexto, se convierte en un medio para mantener viva la memoria del pasado y transmitir esa riqueza cultural de manera dinámica y accesible a las generaciones presentes y futuras. El gestor

cultural, por ende, actúa como un puente entre el pasado y el presente, permitiendo que la herencia cultural sea una fuente continua de inspiración y conexión.

La promoción activa del patrimonio cultural, según la perspectiva de Smith (2006), se erige como una herramienta poderosa para fortalecer la identidad colectiva y construir un sentido de comunidad arraigado en la apreciación de la historia compartida.

En última instancia, podemos entender que, según la perspectiva de la autora, la gestión cultural se presenta como un catalizador para la transmisión efectiva de la herencia cultural a lo largo del tiempo, contribuyendo al desarrollo de una sociedad consciente de su pasado, capaz de encontrar inspiración en él y edificar su futuro sobre cimientos sólidos de identidad y aprecio por su legado cultural.

- **Fomento de la Diversidad Cultural**

El análisis de la diversidad, desde la perspectiva de la educación según Durán y Parra (2014), busca sensibilizar a las personas acerca de la estructura de la sociedad a partir de un entendimiento profundo de los individuos en términos de culturas o perspectivas del mundo. Estas no solo abarcan aspectos, por ejemplo, como comidas, danzas y vestimentas, sino también sistemas de valores diversos, distintas acumulaciones de conocimientos, variados enfoques en la producción de conocimiento y diversas formas de aprendizaje. La premisa fundamental es apreciar un amplio espectro de diferencias físicas, culturales e interpersonales que, al ser abordadas, potencian la creatividad en todas las actividades, incluidas las laborales.

En este contexto, la gestión cultural se integra en las instituciones culturales y se extiende en diversas manifestaciones que evidencian su relevancia. Esto confirma la diversidad de las estructuras institucionales que promueven el desarrollo de áreas como las artes visuales, escénicas, auditivas, literarias, y la cultura popular. Estas se encuentran vinculadas a los nuevos servicios culturales proporcionados por las instituciones (Martínez Tena y Expósito García, 2011).

Por ello, el papel del gestor cultural en la sociedad contemporánea está intrínsecamente ligado al fomento de la diversidad cultural. Un gestor cultural es un profesional que trabaja en la planificación, organización y ejecución de proyectos culturales, que reflejen esta comprensión, creando espacios inclusivos que respeten y celebren la diversidad en constante cambio. El gestor cultural, no solo facilita encuentros culturales, sino que también se convierte en un facilitador de diálogos interculturales. Su papel es construir puentes sólidos entre comunidades diversas, enriqueciendo el tapiz cultural de la sociedad y fomentando un entendimiento más profundo entre ellas.

- **Potenciadores del Aprendizaje y la Participación Cultural**

Aunque los gestores culturales no se ajustan al rol tradicional de educadores, desempeñan un papel crucial como potenciadores del aprendizaje y de la participación cultural. En este sentido, estos profesionales, facilitan el acceso a recursos culturales, crean espacios para el diálogo y la reflexión, y fomentan la colaboración entre artistas, instituciones y la comunidad. Su labor como facilitadores de acceso a bibliotecas, archivos y exhibiciones democratiza el conocimiento cultural, mejorando la educación mediante oportunidades de aprendizaje para todos. La promoción de la colaboración entre diferentes actores culturales no solo estimula la creatividad, sino que también impulsa el intercambio de conocimientos, contribuyendo así al desarrollo educativo y cultural de la sociedad (Hernández Barba, 2005).

Este enfoque no solo contribuye al desarrollo educativo, sino que también enriquece el panorama cultural de la sociedad. Siguiendo la idea de Hernández Barba (2005), los gestores culturales, al actuar como intermediarios entre la oferta cultural y el público, se convierten en potenciadores del conocimiento y de la apreciación cultural.

En este caso, la gestión cultural, bajo la dirección del gestor, se dedica a democratizar el acceso a la cultura a través de programas educativos y el uso estratégico de la tecnología. El gestor cultural trabaja para eliminar barreras, asegurando que la riqueza cultural esté al alcance

de todos. Entendemos, que su función es esencial en la edificación de una sociedad inclusiva y diversa, donde nadie quede excluido de disfrutar plenamente de la cultura.

Por consiguiente, el profesional de la gestión cultural, imbuido de la comprensión histórica de la cultura y su relación con la educación, desempeña un papel crucial, puesto que actúa como un arquitecto de experiencias significativas, como bien hemos podido comprobar. En este sentido, la gestión cultural se erige como un faro en la sociedad contemporánea, guiando hacia el enriquecimiento cultural y el desarrollo integral. La evolución constante del significado de la cultura y la capacidad adaptativa del gestor cultural se entrelazan para forjar un futuro culturalmente vibrante y educativamente enriquecedor.

### ***2.1.3. Tejiendo significados: La importancia de comprender el concepto de cultura en la gestión cultural***

En este apartado, exploraremos la relevancia de comprender el proceso histórico y la evolución del significado de la cultura para los gestores culturales. Al explorar el proceso histórico y la evolución de este concepto, los gestores adquieren una perspectiva más completa y contextualizada, permitiéndoles abordar los desafíos contemporáneos con agudeza y adaptabilidad. Este conocimiento enriquecido no solo fomenta la conciencia de las diversas dimensiones de la cultura, sino que también capacita a los gestores para reconocer la influencia de las dinámicas culturales en el presente y anticipar cambios futuros.

Esta comprensión profunda les proporciona las herramientas necesarias para definir objetivos y estrategias de manera más precisa. Desde las artes y tradiciones hasta la interacción social, la cultura abarca una variedad de manifestaciones que, al ser comprendidas, permiten a los gestores adaptar sus acciones para fomentar la participación y el interés de la comunidad.

Asimismo, este entendimiento histórico capacita a los gestores para enfrentar los retos culturales actuales, identificando tendencias emergentes y dinámicas en evolución. Incluso, les brinda la perspicacia necesaria para reconocer cómo las distintas perspectivas culturales

influyen en las políticas y prácticas actuales, adaptándose así a los cambios y desafíos en el ámbito cultural. En consonancia con lo expresado por Canadell y Sais (2011), indica que;

Cuando se habla de orientar la gestión cultural hacia los resultados, también se está hablando de los objetivos relacionados con la calidad y los valores. (...) los gestores culturales deben y debe tener en cuenta que un trabajo de calidad es aquel que aporta valores a la prestación de servicios o a la oferta de productos culturales como, por ejemplo, valores estéticos, morales o intelectuales, la innovación y el riesgo, la función educativa, la intervención social o la dinamización económica. (p.5)

Es decir, la figura del gestor cultural desempeña un papel fundamental en el fomento y desarrollo de la cultura en la sociedad contemporánea, su capacidad para comprender y adaptarse a las nuevas expresiones culturales y creativas, así como su sensibilidad hacia la innovación y el riesgo, son esenciales para impulsar la cultura y el arte en la era moderna.

Los gestores culturales desempeñan un papel esencial en la promoción y difusión de la cultura en la sociedad contemporánea. En este sentido, su labor requiere una apertura a la experimentación y la integración de nuevas tecnologías y lenguajes creativos, lo que les permite mantenerse actualizados con las tendencias culturales emergentes y fomentar la diversidad cultural. Además, su capacidad para ejercer un sentido crítico y reflexivo es crucial al evaluar y seleccionar proyectos que enriquezcan el panorama cultural.

De este modo, la profesión de la gestión cultural es dinámica y demanda adaptabilidad, visión y un compromiso inquebrantable con la promoción de la cultura y las artes en la sociedad actual. Estos profesionales actúan como puentes entre creadores, artistas y el público, contribuyendo significativamente a la difusión de la cultura y al enriquecimiento de la vida cultural en sus comunidades y a nivel global.

Además, la promoción del diálogo intercultural es esencial para fomentar la cohesión social en una sociedad diversa. Los gestores culturales pueden desempeñar un papel importante en la creación de proyectos comunicativos y comunitarios que permitan a diferentes grupos

culturales interactuar y comprenderse mutuamente. Estos proyectos promueven la tolerancia, la comprensión y el respeto entre comunidades diversas, lo que es fundamental para el desarrollo de sociedades multiculturalmente ricas y armoniosas (Canadell y Sais, 2011).

En consecuencia, el profesional de la gestión cultural juega un papel crucial en la promoción de experiencias culturales enriquecedoras y en la facilitación del diálogo intercultural, su labor también debe incluir la consideración de la dinamización económica en el contexto de sus proyectos culturales. Esto implica la creación de formas de colaboración efectivas entre los sectores público y privado con el objetivo de mejorar tanto los aspectos económicos como los sociales de la comunidad, según sugieren Canadell y Sais (2011).

Por lo tanto, la praxis de la gestión cultural está intrínsecamente relacionada con el significado en constante evolución del término "cultura". La cultura, lejos de ser un concepto estático, se adapta y redefine a lo largo del tiempo. Los gestores culturales deben comprender esta evolución y estar dispuestos a incorporar nuevas perspectivas y dimensiones de la cultura en su trabajo. La cultura es un motor fundamental para el desarrollo social y económico, y la gestión cultural desempeña un papel crucial en su promoción y difusión en la sociedad.

En otras palabras, la labor de un gestor cultural implica ser flexible, tener sensibilidad hacia la diversidad cultural y estar dedicado a enriquecer la vida de la sociedad a través de experiencias culturales significativas. Además, es crucial que fomente el diálogo intercultural y contribuya a la dinamización económica de la comunidad. La gestión cultural emerge como un elemento esencial para el desarrollo integral de una sociedad en constante evolución.

En este contexto, es imperativo reconocer tal y como hemos observado que la cultura representa un bien intangible con connotaciones de desarrollo personal y social, requiriendo enfoques que armonicen la operatividad con la sensibilidad. El modelo de gestión interna tiene un impacto directo en los resultados y la identidad de la institución. La cultura, en este sentido, es un servicio cuya función primordial es estimular, provocar, interesar y atraer. Este propósito

difícilmente se alcanza si no se aplican los mecanismos necesarios en la gestión diaria y en el tratamiento del personal, recordando que las personas son el activo principal de cualquier organización (Insa, 2014, p.10).

Por consiguiente, comprender la evolución histórica y las definiciones cambiantes del concepto de cultura es esencial para apreciar su complejidad y entender su papel en la sociedad actual. A partir de esta comprensión, podemos avanzar y explorar el concepto de gestión cultural, cuya importancia en el ámbito de la cultura y el desarrollo es innegable. La gestión cultural se revela como una disciplina crucial que permite la ejecución efectiva de proyectos culturales, considerando aspectos económicos, sociales y culturales.

Al evaluar la evolución histórica y las definiciones desarrolladas en las diversas etapas del concepto de cultura, es vital que, desde la perspectiva de la gestión cultural, se valore este concepto por su complejidad y su impacto en la comprensión del campo disciplinario.

En el próximo apartado, exploraremos y definiremos el concepto de gestión y administración desde diversas perspectivas con el fin de identificar cómo esta distinción impacta en funciones, responsabilidades, percepciones sociales del rol del gestor cultural, dinámicas laborales y en la valoración general de su labor.

#### ***2.1.4. Administración versus Gestión. Diferencias y evolución histórica***

La mayor parte de las investigaciones sobre la conceptualización de la gestión cultural se fundamentan en las definiciones ya existentes de otros autores, sin explorar de manera exhaustiva los componentes subyacentes de este concepto. En algunos casos, se centran en la exploración del concepto de cultura, considerándolo complejo y de gran relevancia en la gestión cultural. No obstante, resulta crucial profundizar también en la comprensión del concepto de gestión, ya que, en muchos estudios de gestión cultural, este término se aborda con definiciones simplificadas, sin explorar a fondo las características inherentes a la definición de "gestión".

En consecuencia, esta investigación se propone abordar de manera fundamental la perspectiva etimológica, epistemológica e histórica de los términos "gestión" y "administración". Esta aproximación no solo enriquecerá nuestra comprensión de la gestión cultural, sino que también arrojará luz sobre cómo el concepto de gestión ha experimentado cambios a lo largo de la historia. En este sentido, resulta necesario explorar estas perspectivas para obtener una comprensión más precisa del marco conceptual de la profesión y la disciplina de la gestión cultural.

#### **2.1.4.1. Perspectiva etimológica y epistemológica: administración y gestión**

En lo que se refiere a indagar sobre el origen etimológico del término de "gestión" es inevitable no tener en cuenta el concepto de "administración". En este sentido, numerosos autores destacan que expresiones como "management", "gestión" y "gerencia" son equivalentes a la administración. La conexión entre ambos es evidente, ya que la "gestión" está intrínsecamente vinculada al desarrollo histórico de la disciplina de la administración.

A pesar de que en el ámbito empresarial estos conceptos a menudo se consideran sinónimos o se utilizan de manera complementaria, existen diferencias significativas en sus definiciones y ámbitos de aplicación. Por ende, para evitar confusiones teóricas, es crucial no considerarlos como términos idénticos.

Las confusiones entre estos términos se deben principalmente a varios motivos. En primer lugar, según Gallego (2005), existe una dificultad en la teorización dentro del campo del conocimiento administrativo, lo que se refleja en la polisemia y la multivocidad de las teorías, conceptos y enfoques. Esto significa que, en este campo, los teóricos han desarrollado conceptos de manera independiente, sin considerar las construcciones académicas de otros autores. Como resultado, no existe una comunidad científica que comparta una dialéctica común entre sus miembros ni un lenguaje uniforme.

Además, como señala Gallego (2005) y otros autores, la dificultad de publicar en otros idiomas ha influido en la interpretación de los conceptos. Esto se debe a los problemas asociados a las connotaciones idiomáticas de la traducción, teniendo en cuenta que los conceptos de administración y gestión provienen de la traducción del concepto "americano" de management. Según Rizzuto y Ast (2009) en su estudio:

La etimología de la palabra "management" se remonta al latín "manus" (mano) y "mentum" (acción, proceso, arte). De esta combinación ha surgido el término italiano "maneggiare", que significa controlar o dirigir con la mano. La traducción del concepto "management" al español es dirección, administración, gerencia, gestión, intendencia, regencia; consejo de administración, cuerpo directivo, junta directiva, oficialía. (p.12)

En este sentido, Sanabria (2007) explica que este campo de conocimiento tiene una base y perspectiva estadounidense, ya que no solo los conceptos se han desarrollado de manera autónoma, sino que también se han construido a partir de las traducciones del concepto de "management". Sin embargo, es importante considerar que el significado de este término difiere significativamente entre los países anglosajones y las traducciones de otros autores. Por ejemplo, como señala este autor, en el contexto europeo, la palabra "management" se refiere a la gestión privada, mientras que el término "administration" se utiliza para la gestión pública.

Drucker (1975) (citado en Sanabria, 2007) señala que no es conveniente traducir el concepto de "management" a otros idiomas, ya que la traducción conlleva una interpretación diferente del significado. Incluso, este autor destaca que el significado norteamericano no presenta una definición clara al respecto, lo que hace que la traducción sea un desafío.

En cuanto a la perspectiva etimológica latina de la palabra "administración," "administrare" está formada por el prefijo "ad," que significa "hacia," y "ministrare," que proviene de "ministratio," a su vez derivada de "minister." Este último vocablo es un compuesto de "minus" (comparativo de inferioridad) y el sufijo "ter," que se refiere al servicio que se presta o la acción de proveer algo para lograr objetivos a través de otros. De esta manera,

"administración" se interpreta como una concepción opuesta al "servicio de mandar" (Reyes, 2012).

En el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) (2020), la palabra "administración" se define con diferentes acepciones. Se refiere a la administración como la acción y el efecto de administrar. También se considera como el conjunto de organismos destinados a la gestión y el funcionamiento de una nación o una entidad de nivel inferior. De este modo, se entiende a la administración como la acción de gobernar y organizar la economía. Además, se interpreta como el servicio o la función que se presta bajo la autoridad de otro para alcanzar los objetivos de una organización.

La definición de la disciplina de la administración, en su concepto clásico, involucra un proceso que abarca la planificación, dirección, organización y control de actividades colectivas para lograr los objetivos establecidos, usando los recursos de la organización, incluidos los humanos (Valdivieso y Villa, 2006). En este sentido, como explican Brown, Warren y Moberg (1996, p.33):

La administración consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización. Este proceso se ha dividido de modo tradicional en diversas actividades de gran alcance. El aspecto más técnico y analítico de la administración abarca la fijación de un objetivo para la organización, la planeación de actividades internas que permitan alcanzar los objetivos y el control de esas actividades de manera que los resultados finales sean los deseados. (citados en Valdivieso y Villa 2006, p.118)

Es cierto que la palabra "administración" cuenta con diversas definiciones, y su significado ha experimentado cambios a lo largo del tiempo. Estas interpretaciones difieren según el enfoque del autor o la corriente administrativa que las presenta.

Por otra parte, Joan Coromines (1983) en su Diccionario Etimológico de la Lengua Española, señala que las palabras "gerencia" y "gestión" tienen un origen común en la raíz "gestus" del latín, que significa actitud, movimiento del cuerpo, llevar a cabo o mostrar. A pesar

de esta raíz común, existe una diferencia importante en el significado de ambos términos. La "gerencia" se refiere al rol organizacional que implica una serie de funciones para lograr objetivos específicos y se asocia comúnmente con el cargo de "gerente". En cambio, "gestión" se utiliza en un sentido más amplio y se relaciona con la acción de llevar a cabo algo, como la gestión de proyectos o la gestión de recursos (Sanabria, 2007).

El concepto de "gestión" se refiere a las acciones relacionadas con la consecución de objetivos o la realización de actividades dentro de una empresa o en cualquier contexto. Según Santillán y Olmos (2004), la gestión se puede entender como el proceso mediante el cual se origina algo a través de la transformación, el crecimiento, las relaciones y otras acciones. En este sentido, la gestión está intrínsecamente vinculada a la ejecución de proyectos, programas, planes y actividades similares.

La Real Academia Española (RAE) (2020) define el término "gestión" como la acción o el efecto de gestionar, y en una segunda acepción, se menciona la acción o el efecto de administrar. Es importante destacar que gestionar no es lo mismo que administrar, ya que, como indica Huergo (2004):

Gestionar es más que conducir. La acción de gestionar atraviesa a toda la institución, en sus relaciones inmediatas, en la coordinación interna, en las maneras de establecer o de frustrar lazos de trabajo, comunidades de trabajo, en la selección de determinados medios, en el conjunto de opciones que se adoptan a la hora de interactuar con otras instituciones. No es sólo conducción o dirección, aunque las implique. Es la coordinación de procesos de trabajo en el marco de una organización, donde se dan roles y tareas diferenciadas, que en principio pueden ser articuladas generando niveles de gestión. (p.3)

En resumen, mientras que la administración se centra en la coordinación y disposición de recursos para alcanzar los objetivos operativos, la gerencia tiene un enfoque más estratégico y directivo, implicando un proceso que abarca la concepción y práctica del poder y un diagnóstico integral de la organización por parte de todos sus integrantes.

De este modo, Valdieso y Villa (2006) señalan que la gestión implica no solo la ejecución de actividades planificadas y la coordinación de proyectos, sino también la capacidad de enfrentar situaciones imprevisibles y desafíos, buscando alternativas para lograr los objetivos comunes de la organización. La gestión debe ser flexible y adaptarse a las circunstancias cambiantes.

Así pues, para poder entender mejor las disimilitudes entre el concepto de gestión y administración, presentamos el siguiente cuadro comparativo realizado por Martinell (2001), de este modo, podemos apreciar cuales son las diversas connotaciones que encontramos entre un término y otro.

**Tabla 4**Comparativa de los significados de los términos *administración* y *gestión*

Administración	Gestión
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Administrar significa mandar sobre una estructura jerarquizada.</li> <li>● Administrar está sujeto a los procedimientos, normas y controles que garantizan la correcta utilización de los recursos.</li> <li>● Administrar es un acto más mecánico.</li> <li>● Administrar se centra en el funcionamiento tradicional y piramidal.</li> <li>● Administrar se evalúa sobre el procedimiento más que sobre el resultado.</li> <li>● En la administración la responsabilidad es pública, sujeta a los procedimientos, normas y legislaciones que han de prever todas las posibles situaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestionar significa conducir los asuntos de alguien y ejercer autoridad sobre una organización.</li> <li>● Gestionar significa utilizar el conocimiento como mecanismos de mejora continua.</li> <li>● Gestionar no se centra en la jerarquía sino en la capacidad de promover innovación sistemática del saber y su aplicación a la producción o el resultado.</li> <li>● En la gestión la responsabilidad es más privada e individual.</li> <li>● Gestionar reclama más autonomía a cambio de autoresponsabilizará de los resultados. El derecho a dirigir y el deber a rendir cuentas.</li> </ul>

*Nota.* Fuente: Martinell (2001, p. 12)

La gestión y la administración mantienen una estrecha relación, siendo esta última una parte integral de la primera. Mientras que la gestión se ocupa de aspectos como la planificación estratégica, la toma de decisiones y la dirección general de una organización, la administración se enfoca en la ejecución práctica de esas decisiones y en la coordinación de las operaciones diarias. En concreto, la administración implica la planificación detallada de tareas, la organización de recursos, la dirección de personal y el control de procesos, asegurándose de que se alcancen los objetivos establecidos. En este contexto, la gestión establece los objetivos

y estrategias, mientras que la administración se encarga de llevar a cabo estas metas de manera eficiente, según señala Leiva Cañete (2009).

En resumen, la gestión y la administración trabajan juntas para lograr el éxito de una organización. La gestión proporciona la visión y la dirección, mientras que la administración asegura que se ejecuten las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos. Ambos aspectos son esenciales para el buen funcionamiento de una organización.

#### **2.1.4.2. Diferenciando gestión y administración: Perspectiva histórica**

En este apartado, resaltaremos una de las diferencias más notables entre los conceptos de gestión y administración: su perspectiva histórica. Es fundamental señalar que la administración se desarrolló antes que el término "gestión", surgiendo como disciplina a principios del siglo XX, impulsada por el crecimiento social y económico durante la Revolución Industrial.

A pesar de ello, es cierto que las actividades administrativas tienen raíces muy antiguas, remontándose algunos autores alrededor del año 5000 a.C. Por ejemplo, los egipcios ya empleaban prácticas administrativas en la construcción de las pirámides. En este sentido, debemos considerar que, a lo largo de la historia, en todas las formas de vida y modos de producción de la humanidad, se han llevado a cabo actividades administrativas.

En la Edad Media, instituciones como el Estado, el Ejército y la Iglesia se consolidaron como factores esenciales, respondiendo a las necesidades de la sociedad. Durante este período, las prácticas administrativas se institucionalizaron y asociaron con la actividad de "cuidar el manejo de" convirtiéndose en un antecedente relevante para la administración pública en la mayoría de los países europeos (Sanabria, 2007).

En la sociedad feudal, el Estado enfrentó dificultades para consolidarse debido a la posesión de tierras por parte de la Iglesia y la nobleza. Tanto la Iglesia como la nobleza y la organización militar eran propietarios de grandes extensiones de tierras, lo que limitaba el

control total del Estado sobre la administración y su capacidad para impulsar el desarrollo económico (Sanabria, 2007). Este autor señala que un grupo de artesanos motivados impulsó actividades productivas y comerciales.

Este acontecimiento representó una transformación desde la organización productiva feudal hacia una estructura capitalista, fomentando la actividad comercial privada y la competencia sin restricciones. Este cambio dio lugar al surgimiento de un movimiento significativo conocido como la Revolución Industrial, que contribuyó al fortalecimiento del sistema. Inicialmente, la Revolución Industrial fue asociada a desarrollos tecnológicos y cambios económicos, específicamente la industrialización, los cuales generaron transformaciones fundamentales en el sector productivo, anteriormente caracterizado por métodos artesanales, así como en las dinámicas de distribución comercial (Calduch, 2006, p.38).

En este contexto los fenómenos económicos, como la industrialización, que permitió la mecanización de las tareas, la expansión e internacionalización comercial, y las reformas agrícolas, dieron lugar a la emergencia de la administración privada capitalista. Con el tiempo, el sistema capitalista continuó avanzando, dando lugar a un mercado amplio con grandes corporaciones que permitieron que la industria siguiera creciendo. Esto se logró gracias a la mecanización, la innovación en los productos, la sustitución de la mano de obra por máquinas y la construcción de grandes fábricas. Para gestionar y coordinar estos complejos factores de producción, surgió una nueva figura profesional, conocida como el "administrador de empresas" (George, 2005).

La Revolución Industrial marcó un hito en la historia, impulsando la labor del management en las organizaciones de Estados Unidos. Este período dio lugar a un movimiento administrativo que enfatizaba la sistematización del conocimiento para dirigir las empresas y aumentar la producción. Como resultado, se desarrollaron teorías científicas sobre la

administración y la profesión del administrador, con Frederick W. Taylor<sup>19</sup> desempeñando un papel fundamental a través de su obra "Scientific Management", conocida en español como "Gerencia o Administración Científica" (Martínez Fajardo, 1999).

Los autores neoclásicos administrativos, como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt<sup>20</sup>, Frank y Lilian Gilbreth<sup>21</sup>, se enfocaron en desarrollar principios para mejorar la productividad mediante la eficiencia y eficacia de los trabajadores. Estos autores se consideran parte de la escuela tradicional, ya que sus teorías se centraban en la aplicación práctica en los procesos administrativos. Es importante destacar que sus estudios proporcionaron información valiosa en el ámbito de la administración y sirvieron de base para teóricos posteriores.

Con el tiempo, teóricos como Peter Drucker<sup>22</sup>, quien desempeñó un papel fundamental en el desarrollo de la disciplina de la gerencia, introdujo un nuevo enfoque en la gestión empresarial al establecer el modelo de administración por objetivos. Drucker abandonó los modelos tayloristas y mecanicistas para enfocarse en la descentralización y la delegación de poder en los trabajadores, así como en la dirección basada en objetivos. Además, Drucker

---

<sup>19</sup> Frederick Winslow Taylor fue un ingeniero mecánico estadounidense y uno de los pioneros en la teoría de la administración científica. Es conocido por su enfoque en la eficiencia y la productividad en el lugar de trabajo. Taylor propuso métodos para mejorar la eficiencia en la producción industrial mediante la aplicación de principios científicos al estudio de los procesos laborales. Su obra más influyente es "Principles of Scientific Management" (1911), donde detalla sus ideas sobre la división del trabajo y la supervisión científica de los trabajadores.

<sup>20</sup> Henry Laurence Gantt fue un ingeniero industrial estadounidense conocido por desarrollar el "gráfico de Gantt", una herramienta de planificación y programación utilizada en la gestión de proyectos. Este gráfico proporciona una representación visual del tiempo asignado a diferentes tareas dentro de un proyecto, lo que ayuda a coordinar y controlar las actividades de manera más efectiva. El gráfico de Gantt sigue siendo ampliamente utilizado en la gestión de proyectos en la actualidad.

<sup>21</sup> Frank Bunker Gilbreth y su esposa Lilian Moller Gilbreth fueron pioneros en el campo de la gestión científica y la ingeniería industrial. Trabajaron en el desarrollo de métodos para mejorar la eficiencia en los procesos de trabajo, centrándose en la eliminación de movimientos innecesarios y la optimización de los procedimientos laborales. Su enfoque se basaba en el estudio de los movimientos y tiempos de los trabajadores, y lo aplicaron en diversos entornos industriales.

<sup>22</sup> Peter Drucker (1909-2005) fue un destacado escritor, profesor y consultor en el campo de la gestión y administración de empresas. Nacido en Austria, Drucker es considerado como uno de los padres fundadores de la gestión moderna y uno de los pensadores más influyentes en el ámbito empresarial del siglo XX. Drucker realizó importantes contribuciones teóricas y prácticas en áreas como la gestión de recursos humanos, la innovación, el liderazgo y la planificación estratégica. Es reconocido por haber acuñado términos y conceptos clave en la gestión empresarial, como "trabajador del conocimiento" y "gestión por objetivos".

amplió la aplicación de la gestión a diversos ámbitos de la vida social, no limitándola exclusivamente a la empresa. Es importante destacar que en este nuevo enfoque se comenzaron a valorar aspectos éticos en las organizaciones y en otros contextos de aplicación (Murillo, 2006).

Por lo tanto, esta perspectiva en la gestión empresarial planteó la necesidad de un nuevo lenguaje en las empresas para mejorar y transformar el sistema organizativo. Como indican Martinell (2001) y Huergo (2004), el concepto de gestión surge como una alternativa al modelo empresarial capitalista existente, que evoluciona desde una estructura centralizada y jerárquica de toma de decisiones hacia un nuevo modelo y propósito del sistema productivo.

En este nuevo paradigma, la sociedad expresó la necesidad de expandir los ámbitos de las políticas públicas y mejorar el Estado del Bienestar. La sociedad demandó que se exploraran nuevas estrategias y enfoques de gestión y dirección para la optimización de los recursos en estos nuevos sectores. Esta situación llevó a cuestionar la idoneidad de los métodos de la teoría burocrática de la administración de Weber<sup>23</sup>, ya que se consideraba que este enfoque clásico de administración no respondía a las cambiantes necesidades sociales del sector público y privado. Como resultado, se suscitó un debate entre la gestión pública y la crítica de las corrientes burocráticas, donde la sociedad exigía una gestión más especializada y un uso eficiente de los recursos disponibles (Martinell, 2001).

En resumen, la perspectiva histórica entre gestión y administración destaca que la administración surgió antes como disciplina durante la Revolución Industrial, a pesar de que las actividades administrativas tienen raíces milenarias. La consolidación de instituciones en la Edad Media asoció la administración con el manejo del Estado. En la sociedad feudal, la posesión de tierras por la Iglesia y la nobleza obstaculizó el control estatal, mientras un grupo

---

<sup>23</sup> Max Weber, un sociólogo alemán, desarrolló la teoría burocrática de la administración, que es una de las teorías clásicas de la administración. Según Weber, la burocracia es una forma de organización eficiente y racional basada en reglas y procedimientos formales.

de artesanos impulsó actividades, marcando la transición a una estructura capitalista y el surgimiento de la Revolución Industrial.

Este periodo introdujo la mecanización, innovación y la figura del administrador de empresas. Teóricos como Taylor y, posteriormente, Drucker, influyeron en la evolución de la gestión empresarial hacia enfoques más éticos y descentralizados. El nuevo paradigma demandó un cambio en el lenguaje empresarial y una expansión de estrategias en la gestión de recursos, cuestionando modelos burocráticos. Por lo tanto, la gestión emerge como una alternativa evolutiva al modelo capitalista, adaptándose a las cambiantes necesidades sociales.

#### **2.1.4.3. Los procesos de gestión en el sector cultural**

En el presente análisis sobre los conceptos de administración versus gestión, se destaca la progresión de la gestión como un proceso administrativo en respuesta a las demandas sociales y perspectivas históricas. En este sentido, considerando el papel los gestores culturales, debemos destacar que desempeñan un papel crucial al respaldar emprendimientos creativos, no solo enriqueciendo culturalmente sino también generando oportunidades económicas. Según Pulido (2018), la gerencia como disciplina ha evolucionado para adaptarse a la complejidad y cambios en el entorno organizacional.

La gerencia como ciencia, es una disciplina cuya epistemología ha evolucionado por la necesidad de transformación que las organizaciones han afrontado, ante los cambios complejos del entorno y de sus propias complejidades (Pérez, Acosta y Acosta, 2014), lo que ha requerido la búsqueda de diferentes enfoques que permiten la flexibilidad organizacional, para someterse a exigencias cada vez más cambiantes en los ambientes de incertidumbre, caracterizados por la presencia de cambios tecnológicos y socioculturales, que ha impuesto el entorno. (p.55)

En este contexto, resulta imperativo que las organizaciones dispongan de un capital humano debidamente preparado para afrontar las complejas y cambiantes situaciones inherentes a la gestión. La gestión cultural, según Canadell y Sais (2011), trasciende los límites

de la administración convencional al incorporar la dinamización económica en proyectos culturales. La colaboración entre los sectores público y privado se torna esencial para mejorar aspectos económicos y sociales en la comunidad, convirtiendo así a la gestión cultural en un motor fundamental para el desarrollo.

En consecuencia, la figura del gestor o gerente emerge como un elemento esencial para abordar la transformación competitiva del entorno organizacional. La capacitación adecuada de estos profesionales se presenta como un requisito fundamental para hacer frente a los desafíos derivados de las nuevas realidades que enfrentan las organizaciones contemporáneas (Pulido, 2018).

En este sentido, el concepto de gestión adquiere cada vez más relevancia, destacándose la importancia de la acción de gestionar no solo en el ámbito empresarial, sino también en otros contextos (Santillán y Olmos, 2004). Tal como indica Martinell (2001), la gestión se expande hacia nuevos sectores de la vida social, abarcando áreas como el turismo, la gestión del conocimiento, la gestión medioambiental e incluso, la gestión en el ámbito cultural. Esta ampliación de perspectiva convierte a la gestión en una respuesta especializada a las diversas necesidades de la sociedad.

Es fundamental destacar que, en el ámbito cultural, los procesos de gestión difieren significativamente de los sectores productivos convencionales. Esta diferencia surge debido a la necesidad imperante de comprender los procesos creativos, las relaciones de cooperación en el ámbito artístico y las diversas expresiones culturales. La gestión en el sector cultural requiere una sensibilidad especial para entender, analizar y respetar los procesos sociales en los que la cultura desempeña un papel crucial. En este contexto, la gestión cultural se concibe como un proceso metodológico que orienta las acciones hacia la consecución de objetivos culturales, centrándose en la constante transformación, según lo señalado por Martinell (2001).

O como explica Leiva Cañete (2009) «La gestión cultural avanza sobre un proceso administrativo, más allá de la racionalización de los recursos, con una proyección y movimiento continuo tanto de los objetivos, planes, actividades y tareas emprendidas para cumplir el fin» (p.10). Este enfoque cultural dentro de la gestión implica la administración de recursos culturales y el impulso de la creación, difusión y expresión artística, otorgando un significado fundamental a la gestión cultural.

Es innegable que la evolución de los conceptos de términos "gestión" y "administración" ejerce un impacto sustancial en el sector cultural. La gestión cultural ha evolucionado de ser simplemente un servicio de la administración pública a transformarse en una disciplina en constante cambio y adaptación. Dada la complejidad y constante transformación de la sociedad actual, la gestión cultural se ha convertido en una herramienta esencial para afrontar los desafíos inherentes a este entorno dinámico y en evolución.

Así pues, se entiende que la gestión cultural trasciende la mera administración de bienes y recursos, ya que implica la dirección estratégica de procesos creativos, fomenta la cooperación en el ámbito artístico y requiere una sensibilidad profunda hacia las dinámicas culturales y sociales en constante cambio. Esta evolución se revela como esencial para adaptarse a las cambiantes necesidades de la sociedad y para capitalizar las oportunidades presentes en el ámbito cultural.

En el complejo entramado de la sociedad actual, es crucial entender que la gestión cultural va más allá de la simple logística de eventos y programas. Se erige como el puente que conecta los hilos del pasado, teje el presente y vislumbra el futuro de una comunidad. A través de sus diversas dimensiones, la gestión cultural adquiere un significado profundo que va más allá de la mera ejecución práctica.

La aproximación histórica, etimológica y epistemológica a los términos "gestión" y "administración" establece una base sólida para comprender la evolución histórica del gestor

cultural y las acepciones de la disciplina de gestión cultural. La historia y los significados intrínsecos a estos términos contribuyen a contextualizar y dar sentido a la gestión cultural en un marco más amplio.

Una vez que hemos profundizado en los significados que envuelven los conceptos de cultura y gestión, vamos a detenernos en el siguiente apartado en conocer el origen y desarrollo de la profesión de la Gestión cultural en España. En esta revisión bibliográfica, nos sumergiremos en la historia y evolución específica de esta disciplina en el contexto español, destacando los hitos, desafíos y contribuciones que han dado forma a la gestión cultural en el país.

## 2.2. Aproximación histórica de la profesión de la gestión cultural en España

A través de los enfoques presentados en la sección anterior, hemos explorado en detalle los conceptos de cultura y gestión, logrando así una comprensión más profunda de su evolución histórica y su importancia en la profesión de la gestión cultural. Al examinar tanto las manifestaciones culturales como las actividades administrativas, hemos observado que estas tienen raíces se remontan a la antigüedad. Este entendimiento de los antecedentes históricos y conceptuales es esencial para apreciar la complejidad y el desarrollo de la gestión cultural como disciplina, así como para reconocer su relevancia en la sociedad contemporánea.

En este contexto, se destaca la escasez de investigaciones que profundicen en la evolución histórica de la gestión cultural. Además, muchos estudios tienden a retratar la gestión cultural como una profesión relativamente reciente, sugiriendo que tomó forma como disciplina a mediados de la década de 1980, coincidiendo con el período de consolidación de la transición política en España y América Latina, según señaló Eciolaza (2013).

La mayoría de estas investigaciones se refieren a la gestión cultural como algo "nuevo" en términos de su encargo social, especialmente destacado por la creación del Ministerio de Cultura en 1978 y la instauración de administraciones locales democráticas en 1979, marcando el inicio de las primeras políticas culturales (Ben, 2014).

A pesar de que la gestión cultural adquirió mayor relevancia y consolidación en los años 80, es crucial no perder de vista que a lo largo de la historia han existido individuos, ya sea por encargo institucional, de manera voluntaria o como parte de su actividad laboral, que se han dedicado a administrar y gestionar diversas disciplinas y manifestaciones artísticas de la cultura. En otras palabras, la gestión cultural ha sido una presencia constante en cada época histórica, aunque su configuración y alcance hayan variado considerablemente.

Castillo Barrios (2014) subraya este punto al destacar que la profesión del gestor cultural tiene al menos cuarenta años de antigüedad en España. Sin embargo, señala que esto

no implica que, antes de ese periodo, no hubiera individuos, tanto en España como en otros lugares, desempeñando tareas equivalentes a las que actualmente asignamos a los gestores y gestoras culturales. Estos profesionales han trabajado esencialmente en la organización de eventos culturales y han llevado a cabo sus labores en organizaciones, ya sean públicas o privadas, que podrían ser clasificadas dentro del sector cultural.

Aunque existen estudios que abordan el marco teórico de la gestión cultural, aún falta un contexto histórico más amplio que permita reflexionar sobre su evolución a lo largo de la historia. La mayoría de los autores de estos estudios comienzan su análisis a partir de la configuración oficial de la profesión y se centran en la situación actual. En algunos casos, se exploran manifestaciones artísticas específicas que evidencian la práctica de la gestión cultural en etapas concretas de la historia, como, por ejemplo, cuando se aborda la organización de las artes escénicas en la época romana.

Dado que esta investigación se enfoca en aspectos como el desarrollo y la conceptualización del campo de la gestión cultural, es esencial abordar en profundidad su evolución histórica. A diferencia de otros estudios, nuestro enfoque no se limita solo a la configuración legal y académica de la disciplina, sino que también se adentra en el proceso que la llevó de ser una práctica para convertirse en una profesión oficialmente reconocida en los ámbitos social y profesional. Al explorar esta perspectiva histórica, podremos analizar y exponer los diversos significados que han surgido en torno a la gestión cultural a lo largo del tiempo. Así, obtendremos un marco teórico más completo que comprenderá el proceso caracterizado por la construcción de esta profesión en diferentes épocas de la historia.

Para facilitar la comprensión de este contexto histórico, se ha optado por dividir este proceso en dos etapas. En la primera etapa, exploraremos los antecedentes históricos de la disciplina, centrándonos en la práctica de la gestión cultural en diferentes épocas históricas, desde la antigüedad hasta mediados del siglo XX. En la segunda etapa, nos enfocaremos en

comprender cómo se ha desarrollado el proceso de construcción de la profesión, desde su configuración inicial en las décadas de 1970 y 1980 hasta el siglo XXI. Todo este recorrido histórico nos permitirá conocer la evolución de la profesionalización de la gestión cultural, desde la antigüedad hasta la consolidación como campo disciplinar.

### ***2.2.1. Primera etapa: La práctica social de gestionar la cultura***

A continuación, trataremos de explicar en este apartado la trayectoria que ha tenido la práctica de gestionar cultura desde la antigüedad hasta su configuración oficial como profesión. Para ello, es conveniente que también conozcamos algunas de las definiciones que se le han ido atribuyendo a la acción de gestionar cultura y cuáles son las tareas que se les ha ido encomendando a la figura del gestor cultural.

Es esencial comprender la evolución histórica del campo de la gestión cultural para contextualizar adecuadamente su desarrollo. Para contribuir a este marco histórico, resulta crucial analizar los distintos momentos a lo largo de la historia en los que se ha llevado a cabo la práctica de la gestión cultural. Estos momentos históricos proporcionan precedentes significativos para la labor de la figura profesional de la gestión cultural (Mariscal Orozco, 2016).

En este sentido, se debe destacar que la gestión cultural es una disciplina en constante evolución que se nutre de los cambios dinámicos y sociales, para aplicarla eficazmente, es esencial definir su campo de acción (Leiva Cañete, 2009). La Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAG, 2009) la describe como un «proceso organizativo de promoción e intermediación que utiliza la eficiente administración de recursos en un contexto específico para ofrecer bienes y servicios culturales» (p.3). En este sentido, el trabajo de los gestores culturales implica la organización y administración de la cultura en la sociedad. Rausell Köster et al. (2005) proporcionan la siguiente definición:

El gestor cultural es un profesional que desarrolla tareas relacionadas con la promoción y difusión de la cultura (creación, producción, distribución, consumo cultural y conservación), teniendo bien clara la distancia que los separa de las actividades estrictamente creativas. (p.49)

Es importante señalar que estas responsabilidades son de naturaleza cultural, pero no implican la creación cultural en sí misma. En otras palabras, un profesional de la gestión cultural no se dedica a la creación artística, no actúa, no interpreta, no restaura obras de arte ni excava yacimientos arqueológicos. Su labor se centra en la socialización y difusión de las creaciones de estos profesionales.

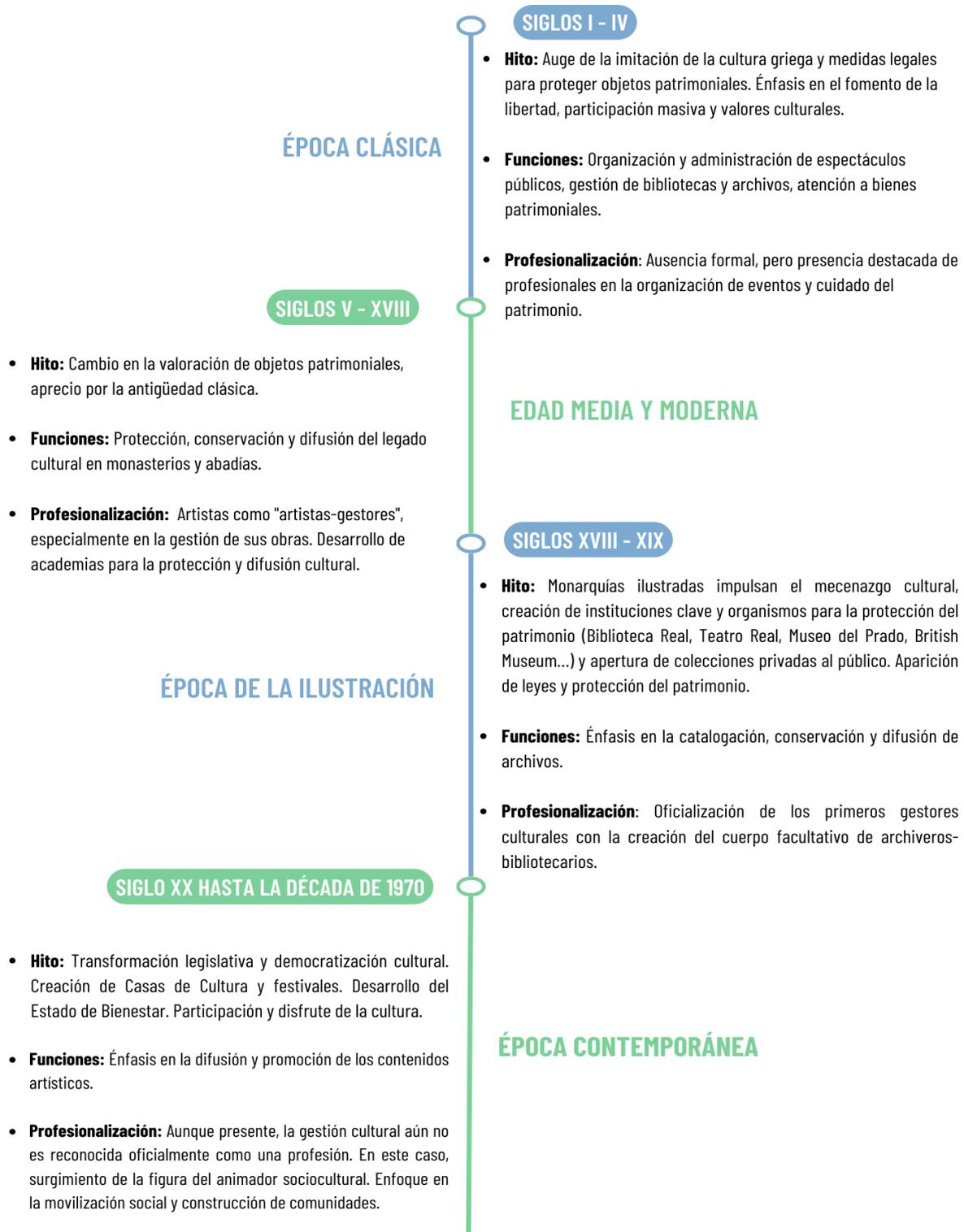
Esta definición es fundamental, ya que aclara que este profesional no necesita ser un artista y, a la inversa, un artista no necesariamente es un gestor cultural. Aunque en muchas ocasiones los artistas han asumido tareas de autogestión para promocionar sus creaciones, es crucial distinguir que un gestor cultural es un profesional que se encarga de llevar las creaciones de los artistas a la sociedad mediante estrategias y técnicas de gestión, como bien señalan estos autores.

Durante el período que comprende desde la época clásica hasta mediados del siglo XX, no podemos considerar la gestión cultural como una profesión oficialmente configurada. Sin embargo, es evidente que la práctica de gestionar la cultura ha estado presente. Estas primeras actividades de ocio y cultura, así como los profesionales que las llevaron a cabo, establecen las bases de lo que se convertiría en la gestión cultural como profesión.

A continuación, vamos a identificar las tareas que este profesional ha llevado a cabo a lo largo de diferentes épocas, desde antes de su configuración oficial como profesión, utilizando el siguiente eje cronológico.

Figura 2

*Evolución cronológica de la práctica social en la gestión cultural*



*Nota.* Elaboración propia

### **2.2.1.1. Época clásica: organización de espectáculos y administración de bienes patrimoniales**

Según lo señalado por Cantero (2014), en la cultura clásica, podemos identificar actividades que guardan similitudes con la gestión cultural contemporánea, aunque con diferencias específicas. La gestión de bibliotecas públicas, la administración de archivos, la organización de espectáculos y la atención a bienes patrimoniales son áreas que muestran la presencia de actividades relacionadas con la gestión cultural a lo largo de la historia. Estas prácticas proporcionan una base sobre la cual se desarrolló y consolidó la gestión cultural como profesión.

Este autor, señala que el Imperio Romano, al igual que la antigua Grecia, promovía una amplia variedad de actividades de ocio y cultura que se centraban en valores como la libertad, la satisfacción, la gratuidad y la participación masiva. Estos principios influenciaron la forma en que se concebía el bien común y contribuyeron al florecimiento de la cultura y el entretenimiento en esa época.

Durante la época romana, los grandes espectáculos públicos, conocidos como "ludi publici", desempeñaron un papel destacado en la práctica de la gestión cultural. Estos espectáculos, celebrados en lugares emblemáticos como anfiteatros y circos, abarcaban una amplia gama de eventos como representaciones teatrales, discursos, danzas, actuaciones circenses, y luchas de gladiadores. Adaptándose a las preferencias del público, los espectáculos públicos enriquecieron la vida cultural romana (Cantero, 2014).

Además de los espectáculos públicos, la sociedad romana mostraba un profundo interés en diversas actividades culturales y de entretenimiento, como la música, los viajes, la apreciación de la naturaleza, debates junto a aguas termales, juegos familiares e infantiles, y la lectura en bibliotecas y archivos. En cuanto a los bienes patrimoniales, como señala Peñalba (2005):

Los restos de la civilización griega también atrajeron la atención de los romanos que acumularon una gran cantidad de obras de arte procedentes de los territorios conquistados, trafican con ellas ante las crecientes demandas culturales de la sociedad, y además encargaron a sus artistas que realizaran miles de copias. (p.84)

El valor social de los bienes culturales se intensificó en esta época, otorgándoles una connotación pedagógica relacionada con el "buen gusto". A través de diversas manifestaciones artísticas, se imitaba el trabajo de objetos del periodo clásico y helenístico. La sociedad griega se consideraba una civilización superior a la que los romanos querían emular y seguir. Esto llevó a la implementación de medidas legales por parte de la administración romana para proteger estos objetos (Peñalba, 2005).

La organización de los grandes espectáculos públicos en la sociedad romana se basaba en leyes que respondían a la necesidad de proporcionar entretenimiento y esparcimiento al pueblo para mantener el orden social. En el caso de los grandes juegos públicos, esta organización se convirtió en una responsabilidad estatal (Cantero, 2014). En un principio, la organización de estos espectáculos en la antigua Roma estuvo a cargo del estado. Sin embargo, después del fin de la monarquía (alrededor del año 509 a.C.), el control de los espectáculos pasó a manos de los altos magistrados municipales, los sacerdotes del culto imperial y, finalmente, a los emperadores durante la República Romana.

Si bien es cierto, como bien señala Korstanje (2008), diferentes dinastías y gobernantes tenían enfoques diversos en su gobierno. No obstante, figuras como Augusto, Nerón y Domiciano jugaron un papel importante en la construcción de monumentos emblemáticos y la organización de festivales. Estas estrategias políticas se utilizaron para asegurar el apoyo político, mitigar las tensiones sociales y consolidar la legitimidad política. Además, estos líderes tenían como objetivo que Roma no solo fuera una capital administrativa, sino también una ciudad de inmenso atractivo para el mundo de la época (Korstanje, 2008, p. 65).

Es evidente que la organización y administración de actividades culturales y de entretenimiento desempeñaron un papel central en el Imperio Romano. Por tanto, la presencia de profesionales encargados de promover la cultura y el ocio en esa época era fundamental. En particular, la gestión cultural se manifestaba de manera destacada en la organización de espectáculos, la gestión de bibliotecas públicas y archivos, así como en la administración de bienes patrimoniales. Este desarrollo fue posible gracias al marco legal que promovía valores como la libertad, la satisfacción, la gratuidad y la participación masiva.

Es indudable que este ejemplo histórico de la antigüedad clásica sienta las bases para las políticas culturales contemporáneas de la gestión cultural. En la actualidad, el derecho al acceso y la participación libre de las personas y comunidades en la cultura son cuestiones fundamentales. Por lo tanto, compartiendo la idea de Canadell y Sais (2011), es esencial que los profesionales de la gestión cultural cumplan rigurosamente con las leyes y regulaciones del sector para garantizar que los bienes y servicios culturales estén disponibles para la ciudadanía. Esta responsabilidad legal es crucial en la promoción de la cultura y el ocio, al igual que lo fue en la antigua Roma.

En síntesis, aunque la gestión cultural no se consolidó como profesión durante la época clásica del Imperio Romano, su presencia se manifestó a través de la organización de espectáculos, la gestión de bibliotecas y archivos, y la atención a bienes patrimoniales. Estas prácticas constituyen los cimientos de la gestión cultural contemporánea. La influencia romana en la promoción de valores culturales y la participación masiva destaca la importancia histórica de la gestión cultural en la creación y difusión de la cultura. Este ejemplo histórico, con sus similitudes y diferencias respecto a la gestión cultural actual, subraya la relevancia de comprender la evolución de esta disciplina para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el ámbito cultural contemporáneo.

### **2.2.1.2. Edad media y moderna: protección, investigación y divulgación de monumentos**

Es cierto que el legado cultural de la Edad Media y la Edad Moderna ha tenido una influencia perdurable en la cultura occidental. Durante este período, surgieron importantes manifestaciones culturales y artísticas, incluyendo la literatura, el arte y la arquitectura, que han dejado una huella significativa en la sociedad actual. Estas expresiones culturales continúan siendo estudiadas, valoradas y apreciadas, destacando la importancia de la gestión cultural en la preservación y promoción de este patrimonio histórico.

Estas nuevas prácticas culturales representaron un avance en la evolución de la cultura, abriendo horizontes y dando lugar al desarrollo de diversos métodos de gestión cultural. Además, se crearon nuevos gremios dentro del ámbito cultural, y se implementaron métodos y estrategias que fomentaban la educación superior. La cultura humanística de esa época estaba intrínsecamente ligada a la promoción de la educación y el conocimiento, lo que influyó en la forma en que se gestionaban las actividades culturales.

En la Edad Media, los monasterios y las abadías fueron centros de enseñanza y renovación intelectual y espiritual. En estos lugares se realizaron actividades relacionadas con la protección, conservación y difusión de las manifestaciones artísticas de la cultura clásica y medieval, asegurando la preservación de la memoria del legado histórico. En este contexto, instituciones como la Iglesia desempeñaron un papel importante en la revalorización del trabajo de los gestores culturales, especialmente en lo que respecta al patrimonio cultural, como señala Tamayo de Serrano (2007).

Es importante destacar que, en esta época, los artistas tenían que encargarse de la gestión de su propia obra para dar a conocer su creación cultural a la sociedad. Esto era común entre compositores, escritores, escultores, poetas y otros artistas. Este fenómeno ha dado lugar a lo que se ha llamado el "artista-gestor," que se refiere a la doble función de los artistas como creadores y gestores de su trabajo artístico y cultural.

El Renacimiento es un periodo histórico clave en la evolución del término "cultura". En esta época, la cultura se entendía como un proceso educativo destinado a formar a la sociedad recuperando las manifestaciones artísticas de la cultura clásica. El Renacimiento marcó un cambio de mentalidad en la valoración de los objetos patrimoniales. Durante esta época, se tomó conciencia del valor artístico y literario de la antigüedad clásica. Los monumentos se aprecian como testimonios de la historia, ya que revelaban el pasado y respaldaban la información de los textos escritos de las culturas clásicas (Peñalba, 2005).

Además, señala este autor que, en la Edad Moderna, las academias fomentaron la cultura clásica y desarrollaron la gestión cultural. Estas academias, fundadas en la segunda mitad del siglo XV, promovieron y valorizaron la cultura clásica. Con el tiempo, estas instituciones se convirtieron en organismos rectores donde se llevaban a cabo juicios normativos de autoridad en diversas disciplinas artísticas y bienes culturales. La Edad Moderna representó un cambio significativo en la práctica de la gestión cultural, ya que a través de estas academias se implementaron medidas para la protección, investigación, catalogación y difusión pedagógica de los monumentos y manifestaciones culturales.

### **2.2.1.3. Época de la ilustración: catalogación, conservación y difusión de archivos**

Durante la época de la Ilustración, que abarca desde mediados del siglo XVIII hasta los primeros años del siglo XIX, se produjo un importante desarrollo en la planificación y organización de actividades culturales. Este periodo histórico se caracterizó por la incorporación de la cultura en planes organizados de manera metódica para lograr objetivos específicos, de acuerdo con la concepción de cultura de esa época (Cantero, 2014).

De ahí que, como bien señala Cantero (2014), en la segunda mitad del siglo XVIII, las monarquías ilustradas comenzaron a desempeñar un papel más significativo en la vida cultural. Esto se debió a la percepción de que la cultura se había vuelto un elemento importante de su autoridad y gobernanza. Las monarquías ilustradas promovieron el mecenazgo cultural,

protegieron y dirigieron las artes y las letras, y establecieron instituciones culturales clave, como la Biblioteca Real y el Teatro Real, que fueron inauguradas por estas dinastías a principios del siglo XVIII.

Además, Pino (2012) explica que, en el siglo XVIII, se inaugura un nuevo enfoque en el que prevalece la lógica ilustrada de la utilidad pública. Las instituciones culturales establecidas en esta época reflejan un cambio en la percepción del papel de la cultura en la sociedad. En este caso, se consideraba que estas instituciones eran esenciales para promover el progreso económico y social de las monarquías ilustradas y, por lo tanto, tenían una función crucial en la educación y la cultura.

Este autor señala que es cierto que, en este período, los documentos, los monumentos y la arqueología se convirtieron en fuentes esenciales de conocimiento para comprender la evolución histórica de las sociedades hasta la actualidad. Las medidas de gestión centradas en la protección y conservación del patrimonio histórico-artístico siguieron siendo importantes en la sociedad. Además, la idea ilustrada de compartir el conocimiento didáctico y formativo fomentó la apertura de grandes colecciones privadas al público, dando lugar a la creación de museos importantes como el Museo del Prado (1819), el British Museum (1753), el Museo Vaticano (1770) y el Louvre (1793).

El siglo XIX marcó un período de consolidación de reformas y nuevos conceptos fundamentales en la gestión cultural actual. En estos años, hubo un cambio significativo en la forma de gestionar la cultura, con la introducción de nuevas funciones y cambios en las estructuras de las instituciones culturales. Además, se crearon nuevas instituciones como los Ateneos, la Institución Libre de Enseñanza, Liceos, extensiones universitarias, universidades populares y Centros artísticos o culturales, que contribuyeron al acceso generalizado a contenido cultural (Cantero, 2014).

En 1844 se estableció la red de Comisiones Provinciales de Monumentos Histórico-Artísticos, cuyo propósito era la protección y conservación del patrimonio histórico y artístico. Este desarrollo contribuyó a la configuración del campo de la gestión cultural dentro de la estructura administrativa y política de las provincias, centrándose en la gestión del patrimonio histórico y artístico (Martínez, 2012).

En 1858, se estableció el cuerpo facultativo de los archiveros-bibliotecarios, lo que marcó un paso significativo en la oficialización de los gestores culturales. Estos profesionales asumieron responsabilidades clave en la catalogación, conservación y difusión de archivos y bibliotecas (Cantero, 2014).

Así pues, este periodo histórico se caracteriza por un enfoque en la alta cultura, el mecenazgo, la protección del patrimonio y el apoyo a la creación artística en el ámbito de la gestión cultural en España. Este modelo de política cultural prevaleció hasta mediados del siglo XX.

#### **2.2.1.4. Siglo XX: difusión y promoción de los contenidos artísticos**

Durante el siglo XX, la gestión cultural como profesión comenzó a consolidarse con mayor claridad. En las primeras décadas de este siglo, se empezó a ver una transformación significativa en el sistema de protección del patrimonio histórico desde el ámbito legislativo y de la administración estatal (Cantero, 2014). En este sentido señala este autor que «la renovación administrativa estuvo íntimamente ligada a la construcción de un ordenamiento jurídico propio» (p.19).

Con la ley de presupuestos del 31 de marzo de 1911, se crea el Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes, que se enfoca en la enseñanza pública y privada, el fomento de las ciencias y las letras, las bellas artes, los archivos y las bibliotecas. La gestión del patrimonio cultural sigue siendo una parte importante del sector cultural en España. Además, se promulgan tres leyes fundamentales que sientan las bases para la posterior evolución legislativa: la Ley de

Excavación y Antigüedades de 1911, la Ley de Conservación de Monumentos Histórico-Artísticos de 1915 y el Real Decreto-Ley de 9 de agosto de 1926. Todas estas leyes se mejoraron en 1933 con la Ley de Patrimonio Histórico Artístico, que estuvo en vigor hasta 1985 (Cantero, 2014).

Siguiendo la investigación de Cantero (2014), la Promulgación de la Segunda República en 1931 en España marcó un período de mejora en la educación y la promoción de la cultura en las áreas urbanas. En este contexto, se llevaron a cabo reformas en la educación y la difusión de la cultura. Sin embargo, con el estallido de la Guerra Civil en 1936 y el posterior triunfo de Francisco Franco, la cultura en España sufrió un retroceso importante durante varios años, enfocándose en la cultura de masas, el entretenimiento y la evasión (Pérez y Blasco, 2007).

A partir de los años 50 y 60, se comienza a reconocer el oficio de la gestión cultural en diversas áreas, ya que se inaugura un nuevo modelo político-cultural llamado "democratización de la cultura." Con el surgimiento del Estado de Bienestar, la cultura se considera un servicio público. En 1956, a través de la Dirección General de Archivos y Bibliotecas del Ministerio de Educación, se emite un decreto que establece la creación y funcionamiento de las Casas de Cultura en varias provincias. Posteriormente, en 1957, se aprueba otro decreto que regula las Casas Municipales Culturales. Estos lugares se convirtieron en espacios que fomentaron la participación y el disfrute de la cultura. Además, en 1954, el Ministerio de Información y Turismo en España implementó procesos administrativos para la organización de festivales, una práctica que ya tenía lugar en el siglo XVIII en toda Europa (Cantero, 2014).

El desarrollo de la disciplina de la gestión cultural suele ubicarse en el momento en que la cultura se institucionalizó con la creación del Ministerio de Cultura francés en 1959, bajo la dirección de André Malraux, como señalaba Urfalino (2005) (citado en Román García, 2011). Con la intervención de Malraux en la política, la cultura dejó de ser exclusiva de las élites

privilegiadas y se convirtió en un espacio democratizador, especialmente a través del consumo cultural, los medios de comunicación y las industrias culturales, con el objetivo de llegar al mayor número de personas.

Este cambio implicó que la cultura pasara a ser considerada un bien colectivo de carácter universal. Sin embargo, esta transformación no afectó a la definición y creación de la cultura en sí, ya que estas continuaron siendo concebidas en términos elitistas vinculados a la oferta cultural. En otras palabras, la evolución se produjo en la audiencia y no en el contenido de la cultura, como señalaba Román García (2011).

La práctica de gestionar la cultura a partir de los años sesenta se enfocó en la difusión y promoción de los contenidos artísticos con el objetivo de garantizar el derecho al acceso a la cultura. Al mismo tiempo, se promulgaron leyes destinadas a la preservación del patrimonio histórico y a la creación de un nuevo patrimonio. Esto impulsó la necesidad de crear nuevos equipamientos culturales para fortalecer las políticas culturales.

Es importante destacar que la preocupación de André Malraux estaba orientada a la creación de un nuevo tejido social que se había visto dañado y fragmentado en ese momento. Por lo tanto, Malraux consideraba que la cultura podría desempeñar un papel unificador. Con este fin, promovió el acceso a la cultura en las zonas más desfavorecidas mediante la creación de Casas Culturales y la construcción de infraestructuras oficiales, como teatros, auditorios y museos.

Este fenómeno, centrado en la difusión y desarrollo de infraestructuras culturales, impulsado en gran parte por la política cultural de Malraux, allanó el camino para el surgimiento de la figura profesional del animador sociocultural. Esta figura emergió después de la posguerra, en un momento en el que existía una creciente preocupación por la promoción de la educación popular. Como señala Gillet (2006, p. 32) (citado en Mariscal Orozco, 2009):

A diferencia del *arts management* de Estados Unidos, Inglaterra y Rusia, la visión de la animación sociocultural francesa se basaba en las experiencias de los círculos recreativos juveniles de finales del siglo XIX, así como las vivencias y decreto sobre educación popular de la primera mitad del siglo XX. (p.27)

En este sentido, Quintana (1995) destaca dos fases importantes en este período. En primer lugar, a partir de 1950 se crearon equipamientos socioculturales que dieron lugar a la aparición de nuevos profesionales relacionados con el ámbito del voluntariado, como los animadores culturales. En la segunda fase, a partir de 1975, se implementaron estrategias en la oferta cultural llevadas a cabo por los denominados "creadores culturales". Durante este proceso, se establecieron nuevos principios, como:

Necesidad de racionalidad para suscitar la fusión entre dos términos: producto/destinatarios. Aparición de nuevos profesionales como intermediarios culturales para la comunicación, gestión y el marketing. Relativización del papel del creador. Confrontación entre la lógica artística y la racionalidad. El concepto de producto sustituye al de la obra (p.155).

En el caso de España, a pesar de estar en una situación de atraso en comparación con las dinámicas de políticas culturales, principalmente debido a las circunstancias posteriores a la dictadura franquista, el país tomó a Francia como referencia. Como bien explica Ventosa (2006) (citado en Mariscal Orozco, 2009) el proceso de institucionalización de la animación sociocultural coincidió con la expansión y consolidación de los ayuntamientos democráticos. Al respecto, este autor resalta lo siguiente:

Durante la década de los sesenta, las asociaciones civiles fueron tomando cada vez más importancia en el diseño y desarrollo de acciones culturales comunitarias; sin embargo, en los setenta "el movimiento asociativo inicia un fuerte proceso de descapitalización de sus cuadros responsables y se queda materialmente sin líderes, al pasar en bloque a trabajar en Departamentos Municipales de Cultura, Juventud, Educación o Servicios Sociales". (Ventosa, 2006, p.4 citado en Mariscal 2009, p. 28).

En consecuencia, la figura del animador sociocultural cederá protagonismo, dando paso al gestor cultural como un nuevo agente clave para enriquecer el desarrollo de las políticas culturales. La evaluación del manejo de los recursos públicos asignados a la investigación, producción y divulgación de la creación artística y la cultura en general será una responsabilidad crucial del gestor cultural. Quintana (1995) lo describe de la siguiente manera:

En la teoría de la gestión cultural aparecen una serie de conceptos que no suelen ser usuales tratándose de la animación. Son los aludidos por términos como desarrollo cultural, inversión cultural, consumo cultural, acción cultural, servicios culturales, promoción cultural, bienestar cultural, igualdad cultural, planificación y política culturales. Otros dos términos que suenan en Gestión cultural son los de “democratización cultural” y “democracia cultural”. (p.156)

Es importante destacar que, aunque la animación sociocultural surgió antes que la gestión cultural, ambas disciplinas surgieron simultáneamente debido a la demanda de profesionales en la sociedad. Ambas se ocupan de la cultura, lo que ha llevado a establecer conexiones, analogías y funciones entre ellas. Además, tanto la animación como la gestión cultural se centran en la experiencia y el disfrute de la cultura popular, como menciona el mismo autor.

Es fundamental no confundir estos dos perfiles. Por un lado, los animadores culturales se centran en la animación de manera seria y profunda, lo que implica un compromiso social para transformar las actitudes de individuos y grupos a través de actividades participativas en el ámbito cultural y lúdico. Por otro lado, los gestores culturales se dedican a la gestión del sector cultural, lo que implica intervenir en procesos para poner los bienes culturales al alcance de los ciudadanos y facilitar la participación en la producción y disfrute de estos bienes culturales (Quintana, 1995).

Por tanto, a principios del siglo XX, la gestión cultural se enfocaba en promover contenidos culturales para fomentar la alfabetización y construir una identidad nacional. Sin

embargo, a partir de la década de los setenta, esta promoción cultural se convierte en una herramienta de movilización social y construcción de comunidades (Román García, 2011).

En definitiva, es esencial destacar cómo las transformaciones legislativas en España, a lo largo del siglo XX, no solo moldearon la práctica de la gestión cultural, sino que también sentaron las bases para la consolidación de la profesión del gestor cultural. La promulgación de leyes clave, como la Ley de Excavación y Antigüedades de 1911, la Ley de Conservación de Monumentos Histórico-Artísticos de 1915, y el Real Decreto-Ley de 9 de agosto de 1926, evidenció un compromiso significativo con la protección y conservación del patrimonio cultural. Además, la transición política en España después de la dictadura franquista, marcada por reformas educativas y la promoción de la cultura en áreas urbanas, influyó en la gestión cultural.

Por otra parte, la figura de André Malraux en Francia, con su visión de democratización cultural, impactó en la concepción de la cultura como un bien colectivo, llevando a la profesionalización de la gestión cultural en España. La creación de instituciones educativas, la introducción de nuevas leyes y el énfasis en la participación y disfrute cultural marcaron la década de los 70 como un hito en la evolución de la gestión cultural en España, cuyas repercusiones continúan influyendo en la profesión en la actualidad.

Así, una vez conocidos los antecedentes de la evolución histórica en la práctica social de gestionar la cultura, es importante que, en el siguiente apartado, valoremos cómo fue el proceso tomado desde los 70 para la configuración oficial de la profesión del gestor cultural hasta hoy.

### ***2.2.2. Segunda etapa: La configuración oficial de la profesión en la gestión cultural***

En cuanto a la configuración oficial de la profesión del gestor cultural, es importante destacar que la mayoría de los estudios sobre gestión cultural reconocen que esta disciplina es relativamente reciente y se ha desarrollado en las últimas cuatro décadas.

Hasta que España recuperó su normalidad democrática en 1979, no se comenzó a implementar las primeras políticas públicas culturales en línea con otros países europeos. Esto explica por qué muchas investigaciones califican a la gestión cultural como una profesión "nueva". Sin embargo, es importante señalar que estos estudios se basan en contextos y momentos diferentes, lo que justifica que los autores resalten la juventud de esta profesión.

Por lo que se refiere a la configuración oficial de la profesión del gestor cultural, debemos considerar que la mayoría de los estudios realizados sobre la gestión cultural parten de la idea de reconocer a esta disciplina como una profesión reciente que se remonta a los últimos 40 años.

En este contexto, no fue sino hasta la restauración de la normalidad democrática en España en 1979 que se comenzó a considerar la implementación de las primeras políticas públicas culturales, siguiendo la tendencia de otros países europeos. De ahí que muchas de las investigaciones realizadas sobre la gestión cultural la califiquen como una profesión "nueva". No obstante, conviene subrayar que estos estudios están contextualizados en otros tiempos y situaciones, por lo tanto, es comprensible que estos autores nos especifiquen la juventud que representa a la profesión.

Dado que actualmente existen pocos estudios teóricos que profundicen en esta evolución histórica, es esencial que tengamos en cuenta investigaciones de décadas anteriores para construir un marco teórico sobre la gestión cultural. Además, debemos tener en cuenta que, a pesar de su corta existencia como profesión, la gestión cultural ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años. A pesar de esto, todavía enfrenta desafíos en su estructuración y definición conceptual. Por ello, es fundamental comprender el proceso de profesionalización y configuración oficial de la disciplina y profesión de la gestión cultural. Sin embargo, es importante destacar que este proceso se ha desarrollado de manera gradual y

progresiva. Por lo tanto, en esta investigación, hemos dividido este proceso en varias fases distintas para un análisis más detallado.

La primera fase, se centra en los inicios de la gestión cultural en los años 70 y 80, aquí conoceremos cuáles fueron los acontecimientos políticos y sociales que intervinieron en el nacimiento de la gestión cultural. La segunda fase se enfoca en la década de los años 90, esta fase nos permite identificar cuáles fueron los fenómenos que influyeron en la construcción de la profesión. Por último, la tercera fase se orienta al siglo XXI, en la cual se valorará la evolución y el avance que ha tenido la profesión para su consolidación y reconocimiento social y profesional.

#### **2.2.2.1. Primera fase. Acontecimientos e inicios de la profesión (años 70 y 80)**

El nacimiento y desarrollo de la gestión cultural tienen raíces desde finales de la década de los años 70. En 1979, marcando un punto de inflexión crucial, se dieron los primeros pasos hacia la institucionalización de la cultura, coincidiendo con el establecimiento de las primeras corporaciones locales democráticas y la creación del Ministerio de Cultura en España (Ben, 2014). Estos eventos históricos marcaron el inicio de un proceso que transformaría el panorama cultural y artístico, y sentaría las bases para la configuración de una nueva profesión: la gestión cultural. En esta primera fase de nuestro análisis, exploraremos en detalle los acontecimientos políticos y sociales que influyeron en el surgimiento de esta disciplina y los pasos iniciales hacia su institucionalización.

Sin embargo, un análisis más detenido nos revela que tras la instauración de la democracia en España, una serie de acontecimientos políticos y sociales desencadenaron un proceso de modernización en la gestión administrativa del sector cultural. A continuación, exploraremos en detalle los eventos que ejercieron una influencia significativa en el desarrollo de la disciplina y profesión de la gestión cultural.

- Creación del Ministerio de Cultura en 1977.

- Promulgación y entrada en vigor de la Constitución de 1978. Se garantiza el derecho a la cultura y las comunidades autónomas adquieren competencias en la cultura gracias al nuevo modelo de organización territorial.
- Nuevos ayuntamientos surgidos en las primeras elecciones de 1979.
- A partir de la década de los 80, se desarrollarán las primeras políticas culturales.
- Crecimiento del sector cultural derivado de la consolidación del estado de bienestar.
- Necesidad de la incorporación de profesionales que lleven a cabo los nuevos programas y servicios culturales.
- Aprobación de las Primeras Políticas Culturales en 1982 en México.
- Incorporación de España a la Unión Europea en 1986.

En primer lugar, en 1977, se inició la creación del Ministerio de Cultura y Bienestar, el cual asumió algunas de las funciones que previamente estaban dispersas entre los Ministerios de Información y Turismo, Presidencia, Educación y Ciencia, así como el Organismo Autónomo de Medios de Comunicación del Estado. En julio de ese mismo año, este ministerio pasó a denominarse simplemente Ministerio de Cultura. Este cambio de nombre es muy importante, ya que, desde entonces, el enfoque y las competencias de este Ministerio se orientaron a las disciplinas artísticas y culturales.

Además, las competencias otorgadas a este nuevo Ministerio de Cultura, establecido en 1977, abarcaron una amplia gama de áreas, centradas en libros y bibliotecas, música, cine, exposiciones y museos. Una de las principales misiones de esta institución era proporcionar financiamiento a empresas privadas que contribuyeran a la preservación y desarrollo de las infraestructuras culturales. En este sentido, respaldaron a teatros, orquestas y compañías de ballet a nivel nacional. Este apoyo gubernamental resultó fundamental, dado que las iniciativas privadas de la época resultaban insuficientes para satisfacer las necesidades culturales (Pérez y Blasco, 2007, p.9).

En segundo lugar, con la promulgación y entrada en vigor de la Constitución de 1978, se estableció un nuevo marco político descentralizado, dando lugar al modelo de Estado de las Autonomías. Según el artículo 149.2 «el estado facilitará la comunicación cultural entre las Comunidades Autónomas con el fin de que el conjunto de la Administración se ponga al servicio de la cultura». Esto habilitó a las comunidades autónomas para asumir competencias en áreas como museos, bibliotecas y conservatorios de música, de conformidad con el artículo 148.

Además, la Constitución de 1978 marcó un cambio significativo en la administración pública. Según los artículos 9.2, 44.1, 48 y 50, se establece la obligación de garantizar el acceso a la cultura para la ciudadanía como un derecho social. Esto implicó una evolución en la concepción de la cultura, ya que no se consideraba solo un elemento de entretenimiento, sino que se valoraba como un medio de empoderamiento que permitía a las personas adoptar una actitud crítica en el ejercicio de sus derechos y responsabilidades.

Esta nueva orden constitucional conlleva un aumento en las estructuras administrativas que requiere la implementación de nuevos programas y proyectos culturales de manera sistemática desde el ámbito público. Desde 1980 y con la consolidación y expansión del Estado del Bienestar, surgen nuevas demandas por la generalización de los derechos establecidos en la Constitución.

Como resultado del impulso de las administraciones públicas, se produce un crecimiento en la oferta y en la infraestructura cultural del sector. Esto se traduce en la creación de nuevos espacios culturales, un aumento en el presupuesto, la construcción de equipamientos, el desarrollo de nuevos servicios y programas de difusión, así como la implementación de proyectos comunitarios, entre otros (Cabañés et al., 2011).

El proceso de búsqueda de nuevos paradigmas de intervención en la sociedad se vio impulsado por la aprobación de las Primeras Políticas Culturales en 1982 en México. A partir

de ese momento, se destacó la necesidad de asignar nuevos recursos y contratar gestores culturales para implementar y valorar programas y servicios culturales para la sociedad (Martinell, 2009). Este fue otro de los acontecimientos políticos y sociales que influyeron en el desarrollo de la disciplina de la gestión cultural.

Como señala Martinell (2009), durante el proceso de instauración de la democracia en España, los nuevos ayuntamientos surgidos en las primeras elecciones de 1979 asumieron la responsabilidad de implementar nuevas políticas culturales para satisfacer las necesidades culturales de una sociedad que había dejado atrás la era franquista.

Tras cuarenta años de censura y centralismo cultural, España se había convertido en una sociedad aislada y endogámica. Por lo tanto, todos ansiaban la práctica de la libertad de expresión y la participación en la vida cultural. Al mismo tiempo, países marginados, empobrecidos y periféricos como Portugal, Grecia y Turquía, tenían como objetivo ser aceptados como miembros de la nueva comunidad europea de naciones. Por lo tanto, eligieron la intervención y la acción en el ámbito cultural como una metodología para lograr el cambio en esas sociedades que se habían quedado ancladas en el siglo XIX (Castiñeira de Dios, 2013).

De este modo, España comenzó a reintegrarse en el espacio cultural europeo, aunque de manera gradual, y no sería hasta 1986 cuando se convirtió en miembro de la Unión Europea. En este contexto político de democratización y el proceso de incorporación de los países del sur a la Comisión Europea, surgió una preocupación por las políticas culturales y el desarrollo de la gestión cultural, tanto en España como en Portugal. Como señala Martinell (2009):

Después de tantos años de dificultades de expresión y participación en la vida cultural, una efervescencia de los agentes culturales, que tuvieron un gran protagonismo en los últimos años de la dictadura, se convierte en un gran capital político de reconstrucción democrática. Recuperar el espacio público, la memoria colectiva local negada, reconquistar edificios y equipamientos sustraídos a los grupos sociales, dignificar el papel de los creadores y abrir las puertas a una nueva vida cultural en libertad fueron los grandes objetivos de una sociedad

cultural maltratada. En este camino las autoridades locales coincidieron, y encontraron un gran respaldo, con la sociedad civil cultural de su entorno, que adquirió un protagonismo político importante. Más tarde, en aplicación del mandato constitucional, los traspasos de competencias de cultura a las comunidades autónomas (regiones) señaló un nuevo mapa de la gestión de la cultura descentralizada en España. (p.8)

Estos cambios en la administración pública permitieron que a partir de la década de los años 80 se desarrollaran las primeras políticas culturales de la democracia, que respondieron a las nuevas necesidades de la sociedad y a la voluntad de avanzar en el proceso democrático a través de la cultura. En este caso, se llevó a cabo un proceso significativo desde diferentes niveles para la contratación de personal en esta área y su posterior profesionalización. Sin embargo, esta necesidad de "mano de obra" para satisfacer la demanda cultural de la sociedad no se realizó con un plan estructurado y planificado (Martinell, 2009).

En otras palabras, la intervención y la acción cultural por parte de las administraciones públicas se gestionaron de manera inmediata, y este personal se incorporó de forma precaria y con escasa formación, ya que no existía un perfil profesional previamente establecido (Martinell, 2009). Como resultado, «los profesionales capacitados para esta tarea constituyen la primera generación de gestores culturales en nuestro país» (Ben, 2014, p. 1).

Es importante considerar que esta primera generación de profesionales de la gestión cultural, procedente de diversos perfiles y encargados de un nuevo mandato social, enfrentó uno de los problemas más notables: la falta de formación especializada para llevar a cabo las tareas asignadas por las administraciones públicas. En los primeros días de la profesión, no existía una formación reglada y académicamente homologada que diera reconocimiento a la profesión. Por lo tanto, estos profesionales carecían de los conocimientos y herramientas necesarios para ejercer eficazmente la gestión cultural (Ben, 2014). Como resultado, se inició un proceso de reflexión para buscar opciones y propuestas formativas especializadas que permitieran una definición autónoma de las funciones de la profesión.

Dentro de esta perspectiva, Martinell (2007) (citado en Ben, 2014) señala varios hitos destacables en la construcción formativa de los gestores culturales. En enero de 1981, se celebraron las I Jornadas de Animación Sociocultural, organizadas por el Ayuntamiento de Barcelona. Estas jornadas sirvieron como espacios de encuentro y reflexión para abordar los aspectos más relevantes del campo profesional de esta disciplina. También se discutió sobre cuestiones de otros ámbitos como el tiempo libre, el ocio, la juventud, entre otros.

En 1982, se celebró en Madrid el I Congreso de Animación Sociocultural, organizado por la Diputación de Madrid y con el respaldo de otras diputaciones y ayuntamientos. Este congreso contribuyó a la incorporación de la cultura en el ámbito comunitario. En 1984, tuvo lugar en Barcelona el encuentro "Interacció 84", en el que se reunieron más de seiscientos profesionales. En este espacio, se destacó la importancia de desarrollar un marco propio de conceptos operativos y modelos necesarios para la gestión cultural.

Así mismo, el Ministerio de Cultura, en 1985, organizó dos seminarios bajo la Subdirección de Cooperación Cultural, uno en la ciudad de Cuenca y otro en Benicàssim, con el propósito de abordar la formación de los profesionales culturales en España, particularmente aquellos dedicados a la práctica de la gestión cultural.

Es importante destacar que estos seminarios ayudaron a diferenciar de manera clara, por un lado, la formación dirigida al ámbito asociativo y al voluntariado, y por otro, la formación destinada a los profesionales de la gestión cultural. Esto llevó a que, en ese mismo año, la Diputación de Barcelona organizara el primer curso diseñado específicamente para los primeros gestores culturales, con el objetivo de formar a estos nuevos profesionales en esta emergente disciplina. No obstante, este curso se estableció en un contexto en el que la disciplina aún estaba fuertemente relacionada con la animación sociocultural (Roselló, 2007).

Cabe considerar que «los 80 vieron florecer una teoría de la gestión vinculada a una problemática extra cultural –la preocupación por el tiempo libre– que había surgido, sobre todo

en Alemania, a comienzos de los 70» (Castiñeira de Dios, 2013, p. 95). Es decir, como señala este autor, los planificadores de esos años consideraron que la figura del animador sociocultural era esencial para la comunidad, ya que ayudaba a la sociedad a aprovechar el tiempo libre y evitaba que tanto las familias como los trabajadores pensarán en contribuir a la conflictividad social que suponía la posguerra en ese momento.

Tal es el caso de que entre 1980 y 1986, se promovió la aparición de varias escuelas de animación sociocultural, tanto a nivel municipal como a nivel autonómico. Estas escuelas de animación sociocultural se convirtieron en centros de apoyo donde se llevaba a cabo la formación de los gestores culturales. Ben (2014) nos explica que;

Si en un principio se pensó que la figura del animador sociocultural era el perfil que podía acoplarse a las nuevas necesidades, posteriormente se ha visto cómo se trata de una figura profesional diferenciada del gestor cultural. Mientras que el animador trabaja en ámbitos comunitarios y grupales, con herramientas muy participativas y desde un enfoque dirigido a los cambios de hábitos, el gestor incide más en la gestión territorial y desde equipamientos especializados (teatros, museos, etc.). Lo cual no implica que ambos perfiles compartan en ocasiones instrumentos, fines, estrategias o intereses. Con el paso del tiempo muchas de estas escuelas o han desaparecido o se han reciclado a otros perfiles. (p.2)

Así pues, desde esta perspectiva formativa de la gestión cultural, Cimadevilla Alonso (2005, p. 44) nos comenta que los profesionales de esta época se contextualizan dentro de una generación denominada como "profesional del reciclaje", ya que se trataba de una profesión novedosa y con poco recorrido formativo que dio lugar a una formación experimental. De ahí que esta autora nos explique que los gestores culturales provienen mayoritariamente de esa experiencia de confrontación social y política, donde se reivindica el papel de la cultura en la sociedad.

Por tanto, no solo el hecho de realizar esta distinción en la formación entre estos profesionales dio lugar al desarrollo del perfil del gestor cultural, sino también el hecho de que

las políticas de las instituciones públicas derivaran más en un modelo de gestión que en uno socio-comunitario (Ben, 2014). De este modo, todo este proceso de construcción reafirma que la profesión del gestor cultural nace de forma paralela a los comienzos formativos del gestor cultural (Cabañés et al., 2011).

Dentro de este contexto formativo, es importante destacar la realización de otros seminarios durante esa década, como indica Palacios (2003). En 1988, tuvo lugar el Seminario sobre la Formación de Responsables Culturales Territoriales, una iniciativa promovida por la Diputación de Barcelona y el Consejo de Europa en el marco del Proyecto-10; Cultura y Regiones. En este seminario participaron expertos en políticas culturales territoriales, abordando las necesidades de formación en las regiones europeas para promover propuestas desde la perspectiva emergente de la gestión cultural.

También debemos mencionar que previamente a estos eventos, ya se habían organizado dos seminarios a nivel estatal en los que participaron responsables de la formación de los gestores culturales. Estos seminarios fueron titulados "La formación de los trabajadores culturales: programas y perspectivas," celebrado en diciembre de 1986, y "La formación de los formadores de agentes culturales," organizado en diciembre de 1987 (Palacios, 2003).

Finalmente, otro de los hitos más significativos que surgen a finales de los años 80, según señala Ben (2014), es la necesidad de incorporar la formación en gestión cultural al ámbito universitario. Dado el rápido crecimiento de esta profesión y la demanda social que surge en esta década, no se considera inicialmente la creación de una licenciatura o diplomatura universitaria en gestión cultural.

Esto se debe a que muchos de los profesionales que ingresan en este nuevo campo laboral ya contaban con otras titulaciones universitarias, como Historia, Geografía, Bellas Artes, Educación Social, Empresariales, entre otras. Sin embargo, estos profesionales necesitaban una acreditación universitaria para otorgar prestigio a la gestión cultural. Por lo

tanto, se decidió que la mejor opción para la formación en gestión cultural en el ámbito universitario eran los estudios de tercer ciclo, así como programas de máster y postgrados (Ben, 2014).

Por lo tanto, en el ámbito nacional, surge en 1989 el primer programa de titulación universitaria, el Máster de Gestión Cultural de la Universitat de Barcelona (UB), que cuenta con el respaldo de la Diputación de Barcelona, una institución conocida por su participación en proyectos del sector cultural. Gracias a esta colaboración entre profesionales de la gestión cultural y la universidad, Cataluña se convierte en pionera en la oferta de programas de tercer ciclo en gestión cultural.

Además, como bien señala Cimadevilla Alonso (2005) «todo esto nos hace indicar la necesidad urgente de potenciar la formación de Gestión Cultural desde la propia Universidad. Teniendo en cuenta que se realice con una adecuada formación por parte de esta» (p.44).

La expansión de programas de posgrado en gestión cultural en varias universidades españolas después de la iniciativa pionera de la Universitat de Barcelona (UB) muestra un crecimiento significativo en este campo académico. Además de la UB, otras instituciones destacadas como la Universidad de Valencia, la Universidad de Zaragoza, la Universidad Complutense de Madrid, así como las universidades de Sevilla y Granada en Andalucía, se sumaron a esta tendencia. (Ben, 2014).

Es importante destacar que el respaldo de las universidades a la formación oficial de los gestores culturales representa un avance significativo en la consolidación de la profesión. La gestión cultural es un campo complejo que requiere un enfoque serio, académico e interdisciplinario. En este sentido, las universidades desempeñan un papel crucial en el desarrollo de la disciplina, aportando rigor al perfil profesional. La oferta de programas de posgrado en gestión cultural no solo contribuye a mejorar la oferta cultural, sino que también

impulsa el crecimiento de las industrias culturales (Avilé, 1996 y Licona, 2001 citados en Cimadevilla Alonso, 2005).

La oferta de programas de posgrado en gestión cultural no abordó los problemas surgidos por la falta de estructura en la profesión de gestor cultural. Según Ben (2014), los primeros profesionales que se matricularon en estos programas de posgrado eran en su mayoría personas con experiencia que buscaban obtener validación social a través de la educación universitaria. Esto dejaba fuera a aquellos profesionales que carecían de títulos académicos. Además, se sumaban a estos problemas las escasas facilidades y apoyos que ofrecían las instituciones para la formación en gestión cultural.

La evolución del campo de la gestión cultural también se vio obstaculizada por la falta de definición de líneas de investigación que aclararan la relación entre los perfiles profesionales y los niveles de formación en gestión cultural. Además, había confusión en cuanto a los objetivos de esta formación y las funciones que debían desempeñar los profesionales. La diversidad del sector cultural tampoco facilitó la creación de una base sólida en el mercado laboral y en la comunidad académica. Asimismo, la carencia de estudios sobre las competencias básicas de los perfiles profesionales dificultó la definición de la formación necesaria para los gestores culturales (Martinell, 2009).

Es importante destacar que, en comparación con muchos países de Latinoamérica y Europa, España partía en desventaja en cuanto a su desarrollo en el campo de la gestión cultural. Esto se debió a un proceso gradual y a diversas dificultades políticas, en gran medida, debido a la larga dictadura que persistió en el país hasta 1975. Además, la formación que nació en España fue una «mezcla entre la formación francesa de la animación sociocultural y la italiana de los centros culturales» (Cimadevilla Alonso, 2005, p.44). De acuerdo con Martinell (2009):

El concepto gestor cultural se va incorporando en esta nueva función social sin ignorar otras denominaciones que se utilizan en diferentes países, como promotor cultural, animador

cultural, dinamizador cultural o animador sociocultural, etc., sino como un esfuerzo para buscar una convención para unos perfiles más profesionales de la intervención en el sector cultural. (p.101)

Del mismo modo, Cabañés et al. (2011) explica que la variación en los nombres utilizados para describir la profesión de gestor cultural se debe en gran parte a la falta de uniformidad en las denominaciones empleadas para puestos con funciones similares en la administración local. Sin embargo, más que la diversidad de nombres, lo que preocupaba era la situación laboral de estos trabajadores, que incluía cuestiones relacionadas con los procesos de contratación, las condiciones de empleo y las áreas de actuación. Estas circunstancias se dieron en gran parte por la falta de formación académica definida, como bien apunta Cabañés et al. (2011):

Todo este panorama condicionó el surgimiento de la profesión y caracterizaron el acceso al mundo laboral de muchos de los actuales gestores culturales, configurando un panorama caracterizado por la urgencia, la inexistencia de formación reglada y la escasa conceptualización de los perfiles profesionales. (p.21)

Los inicios de la gestión cultural se caracterizaron por la espontaneidad y el amateurismo, especialmente cuando los primeros profesionales se incorporaron a los ayuntamientos democráticos. Estos gestores culturales carecían de formación específica y solían provenir del ámbito asociativo, como la animación sociocultural, o de movimientos de oposición al régimen anterior. La falta de profesionalismo en el sector era evidente, lo que llevó a buscar ejemplos y experiencias en países europeos con democracias consolidadas, ya que España estaba en una etapa de transición post-franquista (Bonet, 2014).

En resumen, esta etapa inicial de la gestión cultural se caracterizó por la necesidad de formación, conceptualización y contextualización de la profesión. Fue una época en la que los ayuntamientos y comunidades autónomas estaban enfocados en la implementación de políticas culturales que fomentaran la participación ciudadana en la vida cultural.

### 2.2.2.2. Segunda fase. El proceso de la profesionalización (década de los 90)

La década de los años 90 fue un período clave en el proceso de consolidación de la profesión de la gestión cultural. Aunque aún persistían problemas en su estructuración, se dieron una serie de acontecimientos que contribuyeron a delimitar su campo de actuación y a darle mayor definición.

A finales del siglo XX, España experimentó un crecimiento económico y una transformación social que la convirtieron en un país económicamente avanzado. La incorporación a la comunidad europea y el proceso democrático contribuyeron a mejorar la imagen de España en el extranjero, alejando la percepción de un país rural y atrasado. Este cambio permitió que España ganara influencia y valor en el ámbito internacional. La promoción del desarrollo cultural y del idioma español se convirtieron en factores clave para el crecimiento económico y la transformación de la sociedad española. El Estado dedicó sus esfuerzos a fortalecer la estrategia cultural exterior, convirtiendo estas acciones en una política de estado. (Pérez y Blasco, 2007).

En este periodo, las políticas públicas implementadas en España para reflejar la modernización de la sociedad tras su ingreso en la comunidad europea se inspiraron en el modelo de gestión francés, como señala Castiñeira de Dios (2013). Estas políticas abarcaron la restauración del patrimonio arquitectónico y urbanístico, la creación de redes de infraestructura cultural y el fomento de la diversidad de culturas regionales y sus lenguas.

Una vez consolidadas estas acciones, España inició un proceso de política internacional en colaboración con América Latina para promover su imagen de modernidad. El Estado español se asoció con las industrias culturales para conquistar los mercados de la comunicación y la cultura en América Latina. Esto se tradujo en diversas iniciativas y acuerdos destinados a fortalecer las relaciones culturales y comerciales con los países latinoamericanos «destinadas a formar gestores culturales para América Latina, promoviendo desde el Estado español la

proyección de los modelos de gestión exitosos –tal como se designan en la jerga profesional– para ser aplicados con los mismos resultados en América» (Castiñeira de Dios, 2013, p.89).

En este sentido, es importante destacar que España, tras su ingreso en la Unión Europea y la consolidación de su sistema democrático, se centró en la aplicación y ejecución de las nuevas políticas culturales. En este sentido, se basó en un modelo de gestión cultural fundamentado en la experiencia práctica, mientras que en América Latina se profundizó más en la reflexión teórica de la gestión cultural (Martinell, 2009). Esto condujo a una combinación de la experiencia práctica española con la teoría desarrollada en América Latina.

Es interesante señalar que, como menciona este autor, este proceso se llevó a cabo de manera gradual, con un intercambio de acciones significativas entre España y los países latinoamericanos. Según Martinell (2009, p. 101), las acciones realizadas desde España hacia América Latina se centraron en las siguientes áreas:

- Programas de formación especializados: España ya tenía programas de formación de posgrado en gestión cultural en esta década, lo que atrajo a profesionales de América Latina que deseaban adquirir estas habilidades. Además, se organizaron congresos y seminarios que permitieron compartir reflexiones teóricas sobre la gestión cultural y fomentar un enfoque más teórico en la profesión.
- Transferencia de las experiencias. América Latina mostró un gran interés en las experiencias de España en la ejecución de políticas culturales en un contexto democrático. Esto llevó a la transferencia de experiencias exitosas de la industria cultural española a los países latinoamericanos.
- Acuerdos y convenios. En este caso, se establecieron los primeros acuerdos y convenios entre instituciones académicas en España y América Latina. Estos acuerdos promovieron la cooperación, la formación y la movilidad de estudiantes, respaldados por becas y ayudas financieras en el campo de la gestión cultural. Sin embargo, estas acciones encaminadas a

los programas formativos, experiencias y acuerdos entre Latinoamérica y España, no son suficientes para el progreso del campo.

Esta colaboración fortaleció la profesión de gestor cultural y contribuyó al desarrollo de políticas culturales en ambos territorios, enriqueciendo la gestión cultural con una perspectiva más amplia y diversa. En este sentido, Martinell (2009) explica que la falta de líneas de investigación y de una definición clara de las funciones y capacidades del gestor cultural puede presentar un desafío en el proceso de consolidación y desarrollo de la profesión. Sin una base sólida de investigación y una comprensión clara de las competencias necesarias para desempeñar esta función, la profesión puede carecer de cohesión y tener dificultades para definirse en términos académicos y prácticos.

Para avanzar en la estructuración de la profesión y superar estas dificultades, es esencial fomentar la investigación en el campo de la gestión cultural. Esto puede incluir la realización de estudios académicos y la colaboración entre instituciones académicas y profesionales del campo. La investigación contribuirá a definir las competencias clave, los roles y las responsabilidades de los gestores culturales, y proporcionará una base para el desarrollo de programas de formación especializados y estándares profesionales. Además, promover el intercambio de conocimientos y experiencias entre profesionales y académicos puede ayudar a fortalecer la profesión y su reconocimiento en la sociedad.

La diversidad en el sector cultural, en los objetivos de la formación y en las funciones desempeñadas dificultaba la definición de un perfil profesional claro debido a la falta de estudios teóricos que identificaran las competencias básicas del gestor cultural. Sin embargo, es importante destacar que durante esta década surgieron las primeras revistas especializadas en el campo de la cultura, que se centraron en la identificación de los diferentes perfiles profesionales, también conocidos como agentes culturales. Además, se llevaron a cabo los primeros estudios sobre el consumo cultural en este contexto. Estos avances en la investigación

contribuyeron a arrojar luz sobre la diversidad y la complejidad de la gestión cultural como profesión.

Durante esta década, mientras la gestión cultural avanzaba en la construcción de su profesionalización, la animación sociocultural experimentaba dificultades. Hubo una crisis en la educación formal de las escuelas de animación sociocultural, que llevó a un replanteamiento debido a problemas ideológicos, metodológicos y prácticos que cuestionaban los resultados y discursos de las dos últimas décadas (Ventosa, 2007, citado en Mariscal Orozco, 2009).

Sin embargo, durante estos años, la gestión cultural experimentó un significativo desarrollo debido al marco formativo que se estableció y al énfasis en la necesidad de formar a profesionales en la figura del gestor cultural «en este contexto general, una primera etapa se orientó a encuentros profesionales y a ofertas de formación especializada que posteriormente evolucionaron hacia estudios universitarios de posgrado y máster en diferentes universidades españolas» (Martinell 2009, p.100).

Desde esta perspectiva, Cabañés (2017) señala en su estudio que los gestores culturales que se unieron a la administración pública en la década de los años 90 ya tenían titulaciones universitarias en otros campos. A través de procesos de reciclaje, estos profesionales obtuvieron másteres o posgrados específicos en gestión cultural. Esto llevó a la formación de un grupo de gestores culturales distintivo debido a su experiencia en la administración pública y su formación universitaria específica en gestión cultural.

Por otro lado, en torno a esta década, se celebraron encuentros formativos que contribuyeron a reflexionar sobre la gestión cultural. Según lo indicado por Palacios (2003), se realizaron los llamados encuentros "Interacció", que se organizaban en Barcelona cada dos años, a excepción del primero que se celebró en 1984. Seis años después, en 1994, se llevó a cabo la segunda edición de Interacció. Este encuentro impulsó el desarrollo cultural y la identificación de nuevas políticas culturales en colaboración entre lo público y lo privado.

Además, este encuentro de reflexión incluyó un elemento adicional: las "nuevas tecnologías". Por supuesto, también se prestó una mayor atención a la evolución de la formación y la institucionalización de los gestores culturales.

En 1996, se llevó a cabo nuevamente el encuentro "Interacció", esta vez bajo el nombre de "Las políticas públicas y lo cultural". En esta edición, se trataron temas relacionados con las políticas culturales en el ámbito del desarrollo económico, la intervención territorial y la cohesión social. Esto resaltó la importancia de la proyección del sector de la gestión cultural como una fuente de nuevos empleos. Además, en 1998, se celebró la cuarta edición con el título "Cultura y poder local", en la que se planteó una nueva perspectiva sobre el desarrollo de las políticas culturales en todo el mundo (Palacios, 2003).

Estas asociaciones se convirtieron en un importante punto de encuentro para los gestores culturales y contribuyeron a definir y fortalecer la profesión. Además, estas asociaciones se involucraron en la promoción de políticas culturales efectivas y en la defensa de los intereses de los profesionales de la gestión cultural.

La formación de esta primera asociación de gestores culturales, en marzo de 1990, en Navarra marcó un hito importante en la profesionalización y reconocimiento de la disciplina. A través de sus objetivos, se reflejaba el compromiso de los profesionales por mejorar la gestión cultural en sus comunidades y ofrecer apoyo y recursos para su desarrollo. Esta iniciativa sentó un precedente para la creación de más asociaciones de gestores culturales en otras regiones de España.

Posteriormente, se fueron creando más asociaciones autonómicas, no obstante, muchas de ellas tuvieron varios intentos fallidos en esta década y no será hasta principios del siglo XXI cuando se constituyan las demás asociaciones. A continuación, se muestran las asociaciones que nacen con el fin de servir y dar apoyo a la profesión.

**Tabla 5**

Año de fundación de las asociaciones autonómicas de la gestión cultural

Año	Asociaciones autonómicas de los Gestores culturales
1990	Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural en Navarra
1991	Asociación de Gestors Culturals del País Valencià
1993	Asociación de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya
1994	Asociación de Gestores Culturales de Extremadura
1997	Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural
1998	Asociación de Gestores Culturales de Andalucía
1999	Asociación Regional de Técnicos de Cultura de Castilla la Mancha
2003	Asociación de Gestores y Técnicos de la Comunidad de Madrid
2003	PROCURA: Profesionales de la Cultura de Aragón
2004	Asociación para la Gestión Cultural en Asturias
2005	Associació de Professionals de Gestors Culturals de les Illes Balears
2008	Asociación Galega de Profesionais da Xestión Cultural
2011	Asociación Canaria de Profesionales de la Gestión Cultural
2014	Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Castilla y León
2019	Instituto de Gestores y Programadores Culturales de la Región de Murcia

*Nota.* Contenido adaptado de FEAG (2009 p.7). Elaboración propia

En 1997, se celebró en Madrid el primer encuentro de las asociaciones de gestores culturales en España, conocido como las "I Jornadas Nacionales de Asociaciones de Gestores Culturales de España". Estas jornadas reunieron a las diversas asociaciones autonómicas de gestores culturales que habían surgido a lo largo de la década de los 90, marcando un hito significativo en la consolidación de la profesión en el país. El evento se dividió en tres mesas de discusión, y una de ellas se centró en la formación en gestión cultural, abordando diversos aspectos de esta área.

En estas jornadas, se llevaron a cabo tres bloques temáticos de discusión. El primer se centró en la propuesta de crear una base de datos de recursos humanos para fines de formación. El segundo abordó la situación de la profesión, incluyendo un análisis de los programas formativos en las universidades. Por último, el tercer se enfocó en la valorización de la profesión, destacando la importancia de la elaboración de proyectos y acciones formativas compartidas. Además, en este encuentro se hizo una distinción entre un colectivo profesional con un perfil propio y la figura profesional socioeducativa (FEAGC, 2009).

Asimismo, a raíz de la celebración de estas jornadas, en 1999, se constituye oficialmente, tras varias reuniones, la Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales<sup>24</sup> (FEAGC). Como bien recoge el libro blanco de la FEAGC (2009) esta asociación nace;

Fruto de la necesidad de las asociaciones de profesionales de la Gestión Cultural de unificar esfuerzos para abordar problemas de ámbito estatal, especialmente la consolidación de la figura del gestor cultural y su reconocimiento social y profesional, aspecto éste de la profesionalización que ha sido objeto de múltiples debates, encuentros y congresos a lo largo de los últimos años, y que sigue formando parte del catálogo de asignaturas pendientes de la profesión. (p.4)

Según el mismo documento, tanto la federación como las asociaciones que la conforman no se limitan a ser un colectivo gremial que solo defiende los intereses profesionales. Más bien, se consideran un organismo en constante desarrollo. Los objetivos generales básicos de esta federación son los siguientes: consolidar la profesionalidad del Gestor Cultural, fortalecer la imagen pública del Gestor Cultural, establecer un marco deontológico de

---

<sup>24</sup> Procediéndose a su registro en el Registro de Asociaciones del Ministerio del Interior, y siendo aprobada por el mismo con fecha de 6 de octubre de 1999.

referencia para los Gestores Culturales y mejorar la formación para disponer de más y mejores recursos para el desarrollo de la profesión (FEAG, 2009).

Es importante destacar que, en España, la presencia de estas asociaciones ha desempeñado un papel crucial en la supervisión y promoción de la ética profesional. Además, el respaldo proporcionado por estas asociaciones ha fortalecido la posición del gestor cultural en lo que respecta a sus responsabilidades y derechos en la profesión. La labor de esta federación, en particular, ha contribuido significativamente a la consolidación y el desarrollo de la gestión cultural. Como resultado, a partir del siglo XXI, se ha producido un avance significativo en la formulación de códigos éticos y deontológicos para la práctica profesional de los gestores culturales (Cabañés, 2017).

En resumen, la década que hemos analizado marcó un importante desarrollo en la profesión de la gestión cultural, aunque persistían problemas estructurales. Gracias a la celebración de encuentros, seminarios, cursos y posgrados hubo avances significativos que contribuyeron a la formación de nuevos profesionales en el campo. Además, la creación de diversas asociaciones y una federación estatal se reveló como un apoyo fundamental para obtener reconocimiento laboral. Todos estos esfuerzos en la construcción de la disciplina sentaron las bases para la gestión cultural. Sin embargo, los últimos años de esta década destacaron la emergencia de la necesidad de profesionalización de los gestores culturales para consolidar la disciplina y avanzar hacia un mayor reconocimiento laboral y social.

### **2.2.2.3. Tercera fase. Consolidación del campo disciplinar y avance al reconocimiento social y profesional (siglo XXI)**

En esta última etapa del proceso de construcción de la gestión cultural debemos considerar un gran avance en la consolidación formal de la profesión. En este caso, el estudio de Alfons Martinell realizado en el año 2001, titulado "La gestión cultural: singularidad

profesional y perspectivas de futuro", nos permite contextualizar en qué situación se encontraba la gestión cultural a principios del XXI.

Según Martinell (2001), al igual que ocurre con otras profesiones surgidas en respuesta a los cambios de la sociedad contemporánea, la gestión cultural se encuentra en la necesidad de definir con mayor claridad su campo de actuación y de garantizar los recursos necesarios para su reconocimiento social. Martinell (2001) indica que, aunque en los primeros años del siglo XXI no se puede afirmar que la gestión cultural haya alcanzado su máximo desarrollo como profesión, se evidencia un claro progreso y expansión desde sus inicios en la década de los años 80. La gestión cultural aún no ha logrado una diferenciación suficiente en sus funciones profesionales.

Ciertamente, este autor también señala que el sector cultural experimenta un notable crecimiento en este período en comparación con años anteriores. Los organismos internacionales otorgan una considerable importancia al tema de la cultura en sus deliberaciones. Además, Mariscal Orozco (2009) destaca que, a principios de este siglo se desarrollaron posicionamientos políticos e ideológicos a nivel internacional alrededor de la cultura y su gestión. Ejemplo de ello son la "Declaración Universal de la Unesco sobre la Diversidad Cultural<sup>25</sup> y la Agenda 21 de la Cultura Local<sup>26</sup>". Estos posicionamientos contribuyeron a consolidar la cultura como un derecho humano de segunda y tercera generación. Además, respondieron a la necesidad de promover la participación ciudadana en el diseño y desarrollo de las políticas culturales, así como a reconocer la importancia de las empresas culturales y creativas en el desarrollo económico y cultural de la sociedad (Mariscal Orozco, 2009).

---

<sup>25</sup> Adoptada por la 31 a Sesión de la Conferencia General de la UNESCO el 2 de noviembre de 2001.

<sup>26</sup> La Agenda 21 de la Cultura fue aprobada el 8 de mayo de 2004 por las ciudades y gobiernos locales del mundo comprometidos con los derechos humanos, la diversidad cultural, la sostenibilidad, la democracia participativa y la generación de condiciones para la paz.

Por lo tanto, como señalan González y Ben (2014, p. 4), el concepto de gestión cultural adquiere una gran importancia en esta etapa debido a la diversidad de eventos y cambios que se han ido produciendo con el tiempo, como la creciente aceptación social, el aumento de profesionales en este campo, el respaldo de las políticas para su implementación en el sector, el desarrollo y el impacto económico y social que genera la cultura y su gestión, y, por último, la relevancia que la cultura adquiere en todas las esferas de la sociedad.

En este sentido, estas tendencias representan una nueva perspectiva en el campo de la gestión cultural, destacando la importancia de la formación de estos profesionales para adaptarse a los nuevos escenarios que han surgido en este siglo. Por lo tanto, los programas de formación en gestión cultural adquieren una mayor relevancia para moldear y estandarizar esta profesión en evolución (Martinell, 2001).

En este contexto, las universidades están ampliando y diversificando su oferta de programas académicos en el campo de la gestión cultural, lo que ha llevado a un aumento en la producción de cursos y actividades de investigación. Esta diversificación en la formación está generando una creciente demanda por parte de los profesionales del sector. Según Avelluto (2017):

Esta tendencia acompaña el reposicionamiento de la actividad cultural en el siglo XXI, ya no solo poniendo el acento en la formación artística, sino acompañando las múltiples funciones y finalidades que asume la cultura en la contemporaneidad, desde una perspectiva de integración, sostenibilidad y aportación, en el propio campo cultural, y como insumo para otros sectores productivos. Esta especialización del campo formativo a nivel universitario acompaña los desafíos de profesionalización del sector y se suma a los esfuerzos de otros organismos, instituciones y profesionales abocados a la investigación, la consultoría, la medición de impactos y la generación de políticas sectoriales, contribuyendo a la profesionalización integral y conjunta de la gestión cultural en nuestro país. (p.10)

A pesar de que Avelluto (2017) se refiere principalmente al contexto de Latinoamérica, es relevante señalar que en España se experimenta una tendencia similar. En ambos casos, se destaca la búsqueda de la construcción y consolidación de la gestión cultural como un campo disciplinario académico. En este contexto, es importante examinar los enfoques que definieron la oferta formativa en el campo de la gestión cultural a principios del siglo XXI, tal como lo describe Martinell (2001):

Tendencia en el aumento de ofertas formativas dentro del nivel de formación de postgrado universitario. Predominio de las especialidades en el ámbito del patrimonio y poca oferta en otros sectores de la cultura. La formación genérica en gestión cultural sigue con sus orientaciones poco definidas entre una formación básicamente técnica con poca diferenciación de otros campos de la gestión. Falta de un reconocimiento u homologación de la formación que permita ayudar a estructurar el sector. Cambio de los perfiles de los alumnos; de una mayoría de profesionales en ejercicio en búsqueda de capacitación a un aumento considerable de postgraduados jóvenes en disciplinas de las ciencias sociales que buscan en el sector cultural una posibilidad de empleo afín a sus aspiraciones. Ausencia de sistemas de interlocución, redes de centros de formación, encuentros que sirvan para ayudar a una mayor consolidación de la formación y unos acuerdos mínimos entre todas las ofertas de formación. Así como la definición de unos mínimos identificables de las titulaciones propuestas. (p.27 y 28)

Con el avance de los procesos de formación en el campo de la gestión cultural, surgen factores que contribuyen a la complejidad de la construcción de la disciplina y de las figuras profesionales específicas. Mariscal Orozco (2009) destaca que, a pesar del crecimiento cuantitativo en la oferta de docentes e investigadores en el campo, en el primer período del siglo XXI no se observaron avances significativos en las áreas de la enseñanza y la investigación que permitieran el desarrollo de nuevos conocimientos y metodologías.

En línea con esta perspectiva, Martinell (2009) también plantea que, en la primera década del siglo XXI, el panorama no era muy alentador debido a la falta de procesos de

investigación y reflexión en el ámbito de la gestión cultural y de la figura profesional, lo que dificultaba abordar las relaciones más complejas que se estaban desarrollando desde sus inicios.

Dentro de este contexto de conceptualización, González y Ben (2014) señalan que, si realizamos una investigación exhaustiva, resulta complicado hallar investigaciones que proporcionen definiciones o enfoques del concepto de gestión cultural que faciliten la delimitación de su ámbito de aplicación. Estos autores hacen la siguiente observación al respecto:

Resulta curioso comprobar cómo a los gestores culturales y a los estudiosos de la gestión cultural les gusta más hablar y escribir sobre el concepto de cultura, de políticas culturales que en torno a la disciplina u oficio del que viven, reflexionan o investigan. (p.1)

A pesar de la falta de estudios y documentación académica en el campo de la gestión cultural, es importante destacar, según Martinell (2001, p.6), que la gestión cultural es un campo complejo que no se puede definir como una ciencia ni ubicarse en un marco epistemológico propio. En otras palabras, la gestión cultural es una profesión que surge como respuesta a una demanda social, la necesidad de contratar profesionales para implementar políticas culturales en una sociedad cada vez más compleja, por ello, se nutre de otros campos.

Así, la gestión cultural se convierte en una disciplina multidisciplinaria y compleja que requiere la construcción de un marco teórico y conceptual que atienda a las necesidades específicas de la función del gestor cultural, como bien señala Martinell (2001). Con respecto a esto, siguiendo las palabras de este autor:

La gestión cultural no construye un campo disciplinario propio, aunque le falta y ha de conseguir una mayor reflexión específica, sino que se articula o nutre de las aportaciones de otras disciplinas, etc. Construyendo un nuevo campo de acción que reclama una visión muy amplia y global. Por esta razón los sectores más avanzados de este sector se están construyendo a partir de trabajos pluridisciplinarios y en centros de estudios culturales que permiten articular una participación diversa y variada que la cultura contemporánea reclama. (p.13)

El I Seminario de Formación de Formadores en el Campo de la Gestión Cultural, realizado en México en 2003 y organizado por la OEI (Organización de Estados Iberoamericanos), resalta la importancia de definir con precisión el campo de la gestión cultural, sus prácticas y sus fundamentos teóricos. Este seminario subrayó que la gestión cultural es, por un lado, una práctica profesional que se basa en conocimientos de diversas disciplinas y, por otro lado, se nutre de una formación teórica y discursiva del ámbito académico. Por lo tanto, al igual que en otros campos profesionales, la gestión cultural también requiere un marco teórico para la reflexión y la investigación (González y Ben, 2014).

El Informe sectorial de Gestión Cultural realizado en 2010 para el Ayuntamiento de Barcelona por BCF Consultors, como parte del proyecto Barcelona Activa, destaca la importancia del I Congreso Internacional de Gestores Culturales celebrado en Valencia en 2005. Este congreso marcó un hito en la gestión cultural, ya que fue fundamental para la profesión al establecer una declaración corporativa a nivel de todo el territorio español. En este encuentro, que congregó a más de 500 profesionales de la gestión cultural, se subrayó la necesidad de consolidar y reconocer la profesión. Además, se abordaron las oportunidades de formación para estos profesionales con el objetivo de definir sus competencias, funciones y perfil curricular.

Es cierto que, durante esta etapa, la evolución positiva de la gestión cultural se debe en gran parte a la conceptualización realizada por los profesionales y las organizaciones. Esto permitió delimitar el perfil profesional de la gestión cultural. A pesar de que han transcurrido pocos años desde el surgimiento de la gestión cultural como profesión, ya se han formulado diversas definiciones, usos y perspectivas para su abordaje, influenciadas por el contexto y las disciplinas en las que surgen (Román García, 2011). En este período se llevaron a cabo varios estudios teóricos, informes, manuales y otros recursos que procuraban proporcionar una comprensión más precisa de la disciplina y la profesión del gestor cultural.

Así, para contribuir a la construcción de un marco conceptual de la gestión cultural, es importante que valoremos algunas definiciones desarrolladas con los años sobre la disciplina y figura del gestor cultural. En este caso, presentamos un cuadro con las definiciones al concepto en el que muchos teóricos y organizaciones se han atrevido a elaborar, desde su punto de vista, una definición aproximada del campo de la gestión cultural para contribuir al reconocimiento social y profesional.

**Tabla 6***Conceptualización de la gestión cultural: perspectivas de autores y organizaciones*

<b>Autor</b>	<b>Definiciones propuestas de la gestión cultural</b>
Bernández (2003, p.3)	Una primera definición de gestión cultural es la administración de los recursos de una organización cultural con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de público o consumidores, recordándoles la máxima satisfacción.
Martinell (2001, p.139)	La gestión cultural como campo profesional es la expresión de la necesidad de capital humano en el marco de las políticas culturales, tanto de ámbito público, privado como del tercer sistema. También se puede interpretar como una necesidad de mejoramiento de la acción de los diferentes agentes culturales en la búsqueda de la excelencia y la calidad de sus proyectos.
Leiva Cañete (2009, p.1)	La gestión cultural -como un espacio de transformación continua, que necesita un método para su aplicación y se nutre de múltiples cambios sociales dinámicos- necesita previamente el ejercicio de definición de su campo de acción, observar y definir los parámetros del ámbito cultural en el que trabajará.
Antoine (2003) (citado en Leiva Cañete, 2009, p.11)	Gestión Cultural es aquella actividad compleja teórico práctica, que tiene raíces históricas muy profundas, pero que se organiza socialmente en la modernidad, especialmente a partir del reconocimiento universal de que el acceso a la cultura es un derecho que se puede y debe operativizar a través de políticas y modelos específicos de intervención.
Román García (2011, p.10)	La gestión cultural nació como una herramienta y en poco tiempo se convirtió en una profesión. “¿Y qué se necesitó para convertirla en una profesión? Tres elementos sustanciales: desarrollo, comunidad y riqueza cultural que configuran otra mirada a la gestión cultural, sus posibilidades y los para qué de su existencia.

*Nota:* elaboración propia

Es cierto que la labor de la Federación Estatal de Gestores Culturales (FEAGC) ha sido fundamental en la consolidación y reconocimiento de la gestión cultural como disciplina y profesión a lo largo del siglo XXI. Esta federación ha desempeñado un papel importante al proporcionar recursos, información, y orientación para los gestores culturales y aquellos interesados en el campo de la gestión cultural.

Además, la producción de manuales, informes y artículos que se centran en la documentación e investigación de la gestión cultural ha contribuido a la construcción de un cuerpo de conocimientos en esta área. Esto ha permitido una mayor comprensión y reconocimiento de la gestión cultural como una disciplina multidisciplinaria y una profesión con su propio conjunto de habilidades y competencias.

A pesar de los desafíos iniciales, la FEAGC y otras organizaciones similares han desempeñado un papel importante en la promoción y consolidación de la gestión cultural en España y en otros lugares. Este esfuerzo continuo es esencial para continuar desarrollando el campo y avanzando en la profesionalización de los gestores culturales. El proceso de profesionalización de la gestión cultural, tal como se describe en el Libro Blanco de la Federación (2009), se divide en dos etapas claves:

- **Primera Época (1999-2004):** Durante este período, se sentaron las bases para la profesionalización de la gestión cultural. Se llevaron a cabo actividades y esfuerzos iniciales para crear una estructura organizativa que apoyara a los gestores culturales y promoviera su reconocimiento.
- **Segunda Época (2004-2009):** Esta etapa se caracteriza por un proceso de refundación y activación. En este período, se realizaron reuniones clave en varias ciudades, incluyendo Huesca, Madrid y Tárrega, donde se estableció la junta directiva provisional y se diseñó un plan de acción para los años 2006-2009. Durante este tiempo, se consolidó la labor de la

federación y se llevaron a cabo actividades específicas para promover la profesionalización de los gestores culturales.

Estos dos periodos reflejan los esfuerzos continuos y la evolución de la federación en su misión de consolidar y promover la gestión cultural como una profesión en España. La creación de una estructura organizativa sólida y un plan estratégico ayudaron a avanzar en la profesionalización de la gestión cultural y a fomentar su reconocimiento en la sociedad.

El plan de acción delineado por la Federación Estatal de Gestores Culturales (FEAGC) para el período 2006-2009 abordó varios temas importantes relacionados con la consolidación y el reconocimiento de la profesión de gestor cultural. Algunos de los temas claves incluyeron:

- **Congreso de Gestores Culturales:** La propuesta de organizar un congreso se centró en la importancia de reunir a profesionales de la gestión cultural para compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas. Los congresos proporcionan una plataforma para la discusión de temas relevantes y para fortalecer la comunidad de gestores culturales.
- **Perfiles Profesionales:** Se hizo hincapié en la necesidad de definir y promover perfiles profesionales específicos para los gestores culturales. Esto implicó trabajar en la estandarización de requisitos y habilidades necesarios para ocupar plazas municipales relacionadas con la gestión cultural.
- **Relaciones Institucionales:** La activación de las relaciones institucionales, particularmente con el Ministerio de Cultura y otras entidades gubernamentales, es crucial para promover el reconocimiento de la profesión y para establecer normativas y estándares profesionales.
- **Participación en Eventos Culturales:** La presencia en foros y eventos culturales permite a la federación y a los gestores culturales participar activamente en discusiones y decisiones relacionadas con la cultura y las políticas culturales.

- **Bolsas de Trabajo:** La dinamización de las bolsas de trabajo implica conectar a los gestores culturales con oportunidades laborales en el campo de la cultura y las artes. Esto ayuda a los profesionales a encontrar empleo y contribuye al fortalecimiento de la profesión.

Estos temas reflejan la variedad de esfuerzos que la FEAGC emprendió para avanzar en la consolidación de la gestión cultural como una profesión respetada y reconocida en España. La estandarización de perfiles profesionales, la promoción de normativas y la participación en eventos culturales fueron pasos clave para lograr este objetivo.

En 2007, se celebró una Asamblea General en Madrid, donde se modificaron los estatutos de los gestores culturales, antes constituidos en 2002. En paralelo, se realizó un plenario el 21 y 22 de junio del mismo año, para impulsar el desarrollo profesional en la federación. A continuación, se detallan las principales iniciativas establecidas en este programa, junto con los años en que se llevaron a cabo (FEAGC, 2009).

**Tabla 7**

Cronología de las acciones realizadas por la FEAGC

<b>Año</b>	<b>Descripción de las principales iniciativas</b>
2007	Modificación de los estatutos creados en 2007  Congreso “Institucionalización de la Cultura y Gestión Cultural”, organizado por el Ministerio de Cultura en Noviembre
2008	Congreso “La profesionalización del Gestor Cultural en el marco europeo” en Toledo
2008 -2009	Presencia y participación en eventos significativos para la Gestión Cultural: Escenium en Bilbao, Foro del INAEM en Sevilla, Mercartes en Sevilla, COFAE en Manacor, Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Cultural en Badajoz, Feria de Industrias Culturales de Andalucía (FICA), Congreso Nacional de Gestores y Animadores Culturales de Chile 2009
2009	Congreso “Hacia nuevas políticas culturales del siglo XXI en la Unión Europea” en Almería  Código Deontológico de la Gestión cultural  Realización de un Boletín Digital de la FEAGC  Aprobación y defensa del Documento para la Descripción del Puesto de Trabajo en Gestión Cultural (DPTGC)  Decálogo sobre Gestión Cultural y Accesibilidad Universal  Libro Blanco de la Gestión Cultural en España  Redacción del Manual de Buenas Prácticas de la Gestión Cultural. Inicialmente la APGCC ha empezado la primera fase de trabajo
2010	Pacto por la Cultura  Conferencia Estatal de la Cultura
2011	Reconocimiento del epígrafe de “Gestores Culturales” ante los servicios de empleo a nivel estatal, para conseguir su inclusión en la Clasificación Nacional de Ocupaciones aprobada la solicitud en 2012
2012	Creación del primer grado Universitario en España
2015	Pacto por la Cultura
2015	II Conferencia Estatal de la Cultura
2017	Libro Blanco de Buenas Prácticas  III Conferencia Estatal de la Cultura
2019	IV Conferencia Estatal de la Cultura

*Nota.* FEAG (2009). Elaboración propia

Es importante destacar que, como señala Cabañés (2017), la profesión ha avanzado de manera positiva hacia el reconocimiento social y profesional. En este contexto, el trabajo llevado a cabo por la FEAGC ha sido fundamental en el proceso de profesionalización. Además, este esfuerzo ha dado sus frutos en el ámbito profesional, al igual que en otras profesiones. Como resultado, la gestión cultural ha sido incluida en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, una aprobación que tuvo lugar en 2011. Esta inclusión proporciona un reconocimiento oficial a la profesión en términos de búsqueda de empleo y estadísticas de desempleo. Además, el marco deontológico que se ha establecido para la ética profesional ha facilitado la realización de un trabajo conjunto, aunque en campos diversos, basado en conocimientos y actividades compartidas. Como señala Cabañés (2017):

Con independencia del sector en el que trabajemos y el ámbito de procedencia al que pertenezcamos, nuestros procedimientos, los conocimientos de los que se derivan e incluso nuestras actividades presentan aspectos comunes. Por lo general, a tareas iguales procedimientos semejantes, más o menos homologados por todos los gestores. Por tanto, nuestro trabajo, aunque aparentemente lo puede hacer cualquiera, los que lo desarrollamos adoptamos una manera común de hacer, más allá de la organización a la que pertenecemos. (p.38)

En cuanto al marco formativo, debemos considerar que en este siglo XXI, como apunta Roselló (2007), «durante estos años existen avances en la literatura formativa donde se publican revistas y boletines especializados que nos permiten estar a la última de lo que pasa. Y esto va a más» (p.8), menciona este autor. Además, la formación académica ha mejorado cuantitativamente. La oferta de programas formativos en gestión cultural ha crecido, tanto en modalidad presencial como virtual. Las universidades han incorporado programas de especialización en gestión cultural a nivel de grado universitario, un reclamo que las asociaciones e instituciones realizan desde hace años y que se reflejaba también en los estudios teóricos como un camino hacia el reconocimiento social y profesional.

Un ejemplo de esto ocurrió en 2012, cuando la Asociación de Gestores Culturales (GECA) y la Universidad de Huelva (UHU) se unieron para lanzar el primer Grado en Gestión Cultural a nivel nacional. El objetivo de este grado era «formar profesionales cualificados y homologados que garanticen con solvencia y excelencia la creación de valor ético y económico a través de la cultura, para lograr una sociedad abierta, crítica, democrática, diversa, intercultural y tolerante» (Castillo Barrios, 2014, p. 131). Juan Campos, el decano de la Facultad de Humanidades de la UHU en ese momento, explicó que esta formación reglada buscaba que los estudiantes adquirieran una base teórica sólida, complementada con la experiencia de empresas y gestores culturales en activo (Castillo Barrios, 2014).

En resumen, como señala Roselló (2007), la profesión de gestión cultural ha recorrido un largo camino. En este sentido, ha evolucionado desde la búsqueda de profesionales cualificados para implementar las nuevas políticas de los gobiernos democráticos, hasta convertirse en un campo académico universitario con programas formativos que ofrecen títulos de posgrado, cursos de expertos y grados. Además, se ha alejado de los primeros foros y encuentros donde se consideraba una profesión emergente que requería formación académica en el entorno universitario.

De igual modo, la creación de estas asociaciones y de la federación estatal de profesionales de gestores culturales han contribuido a la evolución del proceso de profesionalización. Pese a ese proceso paulatino y gradual de la construcción y conceptualización de la disciplina, esta figura profesional ha desarrollado un gran avance para el reconocimiento social y laboral, marcado por los límites necesarios de estos profesionales para ser reconocidos gestores culturales (Roselló, 2007).

De este modo, es importante destacar que la creación de estas asociaciones y de la federación estatal de profesionales de gestores culturales ha desempeñado un papel fundamental en el proceso de profesionalización. Aunque esta construcción y

conceptualización de la disciplina ha sido gradual, la figura del gestor cultural ha avanzado mucho en cuanto al reconocimiento social y laboral, estableciendo los parámetros necesarios para identificarlo como profesionales de la gestión cultural (Roselló, 2007).

**Figura 3**

*Evolución cronológica de la configuración de la profesión en la gestión cultural*



*Nota.* Elaboración propia

### **2.3. La profesionalización de la gestión cultural: un proceso inacabado**

La gestión cultural es una profesión que surge en las décadas de 1980 y 1990 en España en respuesta a la necesidad de implementar políticas culturales en un contexto democrático. En estos años, se buscaba profesionales cualificados para llevar a cabo estas políticas y satisfacer las demandas de una sociedad en transformación.

La gestión cultural se caracterizó por ser un campo interdisciplinario, donde se requería una amplia gama de habilidades y conocimientos para gestionar actividades culturales. Durante estos primeros años, hubo una falta de definición clara de la profesión y una necesidad de desarrollar competencias y capacidades profesionales específicas.

En esta época, se establecieron programas de formación de posgrado en gestión cultural en España, lo que atrajo a profesionales de América Latina interesados en obtener esta formación. La transferencia de experiencias de España a América Latina fue un elemento clave en la consolidación de la gestión cultural en la región. En este caso, se establecieron acuerdos y convenios entre instituciones académicas de España y América Latina para promover la formación y la movilidad de estudiantes.

La creación de asociaciones de gestores culturales en las diversas comunidades autónomas de España fue un paso fundamental en la profesionalización de la gestión cultural. Estas asociaciones ayudaron a respaldar y promover la profesión, así como a establecer un marco ético y deontológico.

A lo largo de los años, la gestión cultural ha evolucionado, con un mayor reconocimiento social y una creciente oferta de programas formativos en universidades. En este sentido, se han establecido definiciones más claras y se han desarrollado marcos teóricos y conceptuales para la disciplina.

La labor de la Federación Estatal de Gestores Culturales (FEAGC) ha sido crucial en este proceso, generando manuales, informes y artículos que han contribuido a la documentación

e investigación de la gestión cultural. Además, se ha logrado la inclusión de la gestión cultural en la clasificación nacional de ocupaciones. Este proceso ha contribuido a fortalecer la identidad y la posición de los gestores culturales en la sociedad y a fomentar un entorno más favorable para el desarrollo cultural en general.

Además, hemos visto como la gestión cultural ha experimentado una evolución significativa en España y América Latina, pasando de ser una profesión emergente a una disciplina bien definida con reconocimiento social y una oferta formativa sólida. La labor de asociaciones y la FEAGC ha sido fundamental en la consolidación de esta profesión.

Sin embargo, la profesionalización de la gestión cultural es un proceso que, si bien ha avanzado significativamente, sigue siendo inacabado. Pese a los esfuerzos de las últimas décadas para consolidar esta disciplina como una profesión reconocida y respetada, aún existen desafíos y áreas en las que se requiere mayor trabajo y desarrollo. Algunas de las áreas en las que la profesionalización de la gestión cultural sigue siendo inacabada incluyen los siguientes puntos, según menciona Cabañés (2017, p.37).

- **Falta de una definición universal:** A pesar de los avances en la conceptualización de la gestión cultural, todavía no existe una definición universalmente aceptada de la disciplina. La falta de consenso en cuanto a su campo de actuación y funciones dificulta su reconocimiento.
- **Falta de unificación en programas formativos:** Aunque se han creado programas de formación en gestión cultural, existe una falta de unificación en los contenidos y currículos de estos programas. Esto dificulta la homologación de la formación y el estatus profesional de los gestores culturales.
- **Desconocimiento por parte de la sociedad:** La gestión cultural aún es desconocida para gran parte de la sociedad. Existe una falta de comprensión sobre la labor de los gestores culturales y su importancia en el ámbito cultural.

- **Entorno laboral en constante evolución:** El entorno laboral en el ámbito cultural es cada vez más complejo y cambia constantemente. Los gestores culturales deben adaptarse a estos cambios y adquirir conocimientos y competencias más especializadas. Aunque se han logrado avances significativos en la profesionalización de la gestión cultural, sigue siendo un proceso inacabado. La consolidación de esta disciplina como una profesión reconocida y respetada requiere de un trabajo continuo en términos de definición, unificación de contenidos formativos y concienciación por parte de la sociedad.
- **Falta de dominio y monopolio de conocimientos:** Dado que la gestión cultural se nutre de diversas disciplinas, como lo social, lo educativo, lo económico y lo artístico, no existe un dominio claro de conocimientos específicos para los gestores culturales. Esto puede dificultar la identificación de competencias exclusivas de la profesión.
- **Situaciones en las que se encomiendan tareas a no profesionales:** Aún se dan casos en los que personas sin la preparación ni la trayectoria profesional adecuadas son asignadas a tareas de gestión cultural. Esto sugiere la necesidad de garantizar que solo profesionales cualificados realicen estas funciones.
- **Falta de currículos comunes en programas formativos:** A pesar del aumento en la oferta de programas de formación en gestión cultural, no existe una unificación de los contenidos y currículos. La falta de estándares comunes dificulta la homologación de la formación y la acreditación del estatus profesional de los gestores culturales.
- **Difusión de la idea de profesionales gestores de lo cultural:** A nivel de la ciudadanía, todavía existe una idea difusa sobre las profesiones en el sector cultural. La percepción común es que los gestores culturales son responsables de "gestionar" los aspectos culturales, como teatros, museos o cines, pero esta figura no siempre se considera una profesión independiente, lo que puede afectar el reconocimiento y la valoración de los gestores culturales.

Estos desafíos reflejan la complejidad de la profesionalización de la gestión cultural y destacan áreas clave en las que se debe trabajar para lograr un reconocimiento y un estatus profesional sólidos. La superación de estos desafíos contribuirá a consolidar la disciplina y fortalecer la posición de los gestores culturales en la sociedad y el ámbito cultural.

El Informe sectorial de la gestión cultural del Ayuntamiento de Barcelona para el proyecto Barcelona Activa (2013) subraya un punto crucial: a pesar de los esfuerzos realizados a lo largo de los años, la labor de los gestores culturales aún no se encuentra completamente definida. Esta falta de definición se debe en parte a la naturaleza en constante evolución de la sociedad y a la complejidad del entorno laboral en el que operan.

La sociedad actual experimenta cambios constantes, y esto influye en las necesidades y expectativas en el ámbito cultural. Los gestores culturales deben adaptarse a estos cambios, desarrollar nuevas competencias y conocimientos especializados, y evolucionar junto con la sociedad para seguir siendo relevantes y efectivos en la gestión de organizaciones culturales.

En este sentido, la figura del gestor cultural debe ser lo suficientemente flexible y adaptable para abordar desafíos cambiantes. La profesionalización y el reconocimiento social y laboral de los gestores culturales dependerán en gran medida de su capacidad para ajustarse a un entorno en constante evolución y de su habilidad para demostrar su valor en la gestión de lo cultural. Estos aspectos son fundamentales para asegurar que los gestores culturales sean reconocidos y respetados como profesionales en su campo.

Por lo tanto, la gestión cultural ha experimentado un proceso de profesionalización, pero aún está en evolución y enfrenta desafíos en cuanto a reconocimiento y definición. Su papel en la sociedad y el sector cultural sigue siendo desconocido para muchos.

Así pues, hemos conseguido desarrollar un marco teórico y conceptual para la profesión de la gestión cultural, basado en los estudios de otros autores. Al analizar la evolución histórica de esta disciplina, hemos identificado y evaluado las causas que han dado forma al proceso de

profesionalización en este campo y cuáles son los retos y desafíos pendientes en la profesionalización de la gestión cultural.

En resumen, este estudio ha proporcionado un marco teórico sólido y detallado que abarca la evolución histórica, la profesionalización y los desafíos actuales de la gestión cultural en España. Los estudios teóricos sugieren que, si bien se han logrado avances notables, el camino hacia una gestión cultural plenamente consolidada como profesión reconocida aún requiere esfuerzos continuos y enfoques estratégicos. En el análisis de esta investigación trataremos de profundizar en esta cuestión para valorar la situación de la figura del profesional de la gestión cultural en un contexto postpandemia.



# III. METODOLOGÍA

Exposición: Melting Memories - Refik Anadol



### III. Metodología

Tras haber establecido los cimientos de nuestra investigación mediante el análisis de la bibliografía sobre la gestión cultural en el contexto español, abordaremos en este apartado la metodología que hemos empleado para alcanzar los objetivos propuestos en esta tesis. La relevancia de la metodología adoptada radica en su papel crucial; la cuidadosa selección de métodos y técnicas tiene como objetivo proporcionar una comprensión profunda y precisa de la gestión cultural, respondiendo así a las interrogantes fundamentales de nuestra investigación. Asimismo, esta elección es esencial para asegurar la validez y la fiabilidad de los resultados obtenidos.

En este apartado, se ofrece una guía clara sobre el enfoque, los procedimientos y las herramientas utilizadas en la obtención y análisis de datos. En este sentido, se describe la naturaleza y el diseño de la investigación, los recursos y medios utilizados, así como las distintas fases del proceso investigativo, los métodos de recolección de datos y las técnicas de análisis que respaldan nuestra metodología. Además, se aborda la selección de la muestra analizada para garantizar su representatividad. De este modo, este diseño metodológico se ha estructurado de manera reflexiva y coherente, con el propósito de abordar de forma integral los objetivos planteados en esta investigación.

### 3.1. Naturaleza de la investigación

En cuanto a la naturaleza del estudio, se enmarca en un modelo de investigación mixta que integra tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Esta combinación nos permite obtener una comprensión más completa y robusta del fenómeno estudiado, al aprovechar las fortalezas de ambos enfoques metodológicos.

La **investigación mixta**, también conocida como investigación de métodos mixtos, es un enfoque metodológico que combina tanto métodos cualitativos como cuantitativos en un solo estudio. Su propósito es obtener una comprensión más completa y holística de un problema de investigación al abordarlo desde diferentes perspectivas y utilizando múltiples tipos de datos. En una investigación mixta, se recopilan, analizan e integran datos cuantitativos y cualitativos en el proceso de investigación, lo que permite aprovechar las fortalezas de ambos enfoques (Creswell, 2009).

- **Métodos Cuantitativos:** Estos métodos se centran en la recopilación y el análisis de datos numéricos y se utilizan para medir variables, identificar patrones y relaciones, y generalizar resultados a una población más amplia. Los métodos cuantitativos suelen implicar encuestas, cuestionarios, análisis estadísticos y pruebas numéricas (Tamayo, 2007).
- **Métodos Cualitativos:** Según apuntan Pita y Pértega (2002) los métodos cualitativos se centran en un estudio que, a través de los métodos de observación que se realizan en los registros narrativos, permite conocer en profundidad el comportamiento de los fenómenos seleccionados, explorar perspectivas, significados, narrativas y contextos sociales. Asimismo, en la investigación cualitativa, como bien indica Ramírez Atehortúa y ZwerG-VilleGas (2012), los criterios de validez se enfocan, de forma interna en la credibilidad, transferibilidad, fiabilidad, consistencia y significancia de la interpretación de los referentes teóricos a través de las evidencias empíricas. Además, dentro de la investigación cualitativa, se realizan diversas técnicas que ayudan a interpretar los fenómenos. Estas técnicas se

llevan a cabo a través de la conversación, la entrevista, la observación, el cuestionario, el análisis de contenidos y las técnicas de investigación documental.

Por lo tanto, para esta investigación los métodos cualitativos nos permiten explorar en profundidad las percepciones, experiencias y contextos relacionados con la gestión cultural en el contexto español, mientras que los métodos cuantitativos nos brindan datos numéricos y estadísticos que complementan y enriquecen nuestra comprensión del tema. Esta aproximación mixta nos facilitará de manera más integral los objetivos de nuestra investigación y obtener resultados más robustos y significativos.

Asimismo, al combinar estos dos enfoques, podemos abordar preguntas de investigación desde diferentes ángulos sobre la figura profesional de la gestión cultural, lo que puede proporcionar una comprensión más rica y completa del fenómeno estudiado. La integración de datos cuantitativos y cualitativos puede ayudar a validar y enriquecer los hallazgos de la investigación.

### 3.2. Diseño de la investigación

El diseño de este estudio se compone de dos partes para garantizar un proceso sistemático y completo: una parte teórica y otra parte práctica. La primera parte consistió en el análisis exhaustivo de la bibliografía existente sobre la profesión de la gestión cultural para establecer una base sólida. Posteriormente, se llevaron a cabo las fases de recopilación y análisis de datos, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral de la gestión cultural en España. A continuación, se describen detalladamente cada una de estas partes.

#### ▪ Parte teórica

En relación con la parte teórica, llevamos a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica con el fin de situarnos en el estado actual del tema de investigación. Este proceso nos permitió adquirir conocimiento sobre las publicaciones existentes, identificar tendencias y avances recientes, conocer los debates en curso y evaluar las áreas aún no abordadas en el campo de la gestión cultural. Durante esta revisión detallada del estado de la cuestión, identificamos bibliografía especializada en el ámbito de la gestión cultural.

La recopilación bibliográfica se realizó mediante una revisión sistemática de las principales fuentes de información. Para encontrar la bibliografía relevante, previamente determinamos los autores destacados en la materia y las palabras clave que definen el tema de nuestra investigación. Es importante destacar que, debido a la escasez de estudios teóricos recientes que analicen la profesión de la gestión cultural en España en el contexto actual, fue necesario considerar la documentación de investigaciones realizadas décadas atrás para desarrollar este marco teórico.

#### ▪ Parte práctica

En lo que respecta a la segunda parte de esta investigación, se realizó un análisis combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Para obtener los resultados de este análisis,

diseñamos instrumentos para recopilar información y datos sobre el objeto de estudio. Además, fue necesario llevar a cabo la selección de la muestra que se analizaría. Finalmente, los resultados obtenidos con los instrumentos diseñados se analizaron para respaldar las hipótesis de la investigación con datos cuantificables.

En términos generales, hemos desarrollado una metodología sólida que integra la revisión teórica con una investigación práctica, utilizando tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Esta combinación de enfoques enriquece el estudio y proporciona una comprensión más completa del tema de la gestión cultural, respaldando así las hipótesis con evidencia sólida.

A continuación, se presenta un esquema amplio que ofrece una visión clara y estructurada del proceso metodológico empleado en la presente investigación sobre la profesión de la gestión cultural en España. Este esquema integra tanto la parte teórica como práctica, abarcando todas las etapas de desarrollo llevadas a cabo para este estudio; identificación del problema, revisión de literatura, formulación de hipótesis, diseño del estudio, selección de la muestra, análisis de datos, interpretación de los resultados, conclusiones y redacción de la tesis.

Figura 4

Proceso de la metodología desarrollada para la investigación



Nota. Elaboración propia

### 3.3. Medios y recursos en la investigación

En el desarrollo de esta investigación, hemos empleado principalmente dos categorías de recursos materiales: recursos bibliográficos y tecnológicos. Estos dos tipos de recursos han sido de gran relevancia a lo largo de las dos fases de nuestro estudio, desempeñando un papel esencial para alcanzar nuestros objetivos de investigación.

En la fase teórica de nuestra investigación, hemos llevado a cabo una búsqueda exhaustiva de información. Esto ha implicado consultar diversas fuentes de información, que incluyen bases de datos en línea, catálogos de bibliotecas, consultas a expertos en el campo de estudio y búsqueda de literatura gris, que abarca tesis doctorales, tesinas, comunicaciones en congresos, informes de investigación, actas de congresos y sitios web especializados.

Para acceder a la documentación bibliográfica necesaria y realizar una revisión integral del estado del tema, hemos hecho uso tanto de recursos suscritos por la Universitat Politècnica de Valencia (UPV) como de recursos de acceso abierto. La biblioteca de la UPV y la plataforma Polibuscador se han revelado como herramientas valiosas en nuestras búsquedas bibliográficas. Además, hemos aprovechado las bases de datos de TESEO, que albergan tesis doctorales de universidades españolas. En el proceso de gestión de referencias, hemos utilizado la aplicación Mendeley para mantener un registro organizado y sistemático de nuestras fuentes bibliográficas.

En lo que respecta a los recursos tecnológicos, hemos hecho un uso significativo de herramientas informáticas y aplicaciones 2.0 para llevar a cabo el análisis de datos. En este caso, se han empleado recursos de ofimática, como Google Forms y Excel, para recopilar datos específicos y, posteriormente, nos ha permitido generar gráficos que han contribuido a una comprensión más clara de nuestro objeto de estudio.

Para la parte cualitativa y cuantitativa de la investigación, se ha optado por utilizar la herramienta de formularios proporcionada por Google Forms. Este recurso nos ha permitido

crear el cuestionario diseñado para esta investigación que ha sido distribuido entre profesionales del ámbito cultural y ha simplificado el análisis de las respuestas, presentando los resultados en forma de porcentajes. Posteriormente, se han analizado estas respuestas en la aplicación Microsoft Excel. De esta manera, se ha fusionado el análisis cualitativo con datos cuantitativos para obtener los resultados. No obstante, para la pregunta abierta del cuestionario ha sido necesario utilizar la herramienta MaxQDA<sup>27</sup> para facilitar el análisis de los datos cualitativos para identificar las respuestas de los participantes de los restos y desafíos de la profesión de la gestión cultural. Esta herramienta es muy útil para para codificar los datos e identificar patrones que comprenda al tema.

En el proceso de recolección de datos a través de entrevistas, se ha utilizado grabadoras de audio y cámaras de vídeo profesionales. Posteriormente, hemos transcritos las entrevistas con la ayuda de herramientas de transcripción digital para evaluar de manera más detallada las respuestas.

En resumen, en esta investigación se ha hecho uso de una amplia gama de recursos bibliográficos y tecnológicos para respaldar nuestra investigación, enriqueciendo tanto la fase teórica como la parte práctica del estudio. Estos recursos han sido fundamentales en la obtención y análisis de datos y en la gestión eficiente de información bibliográfica y referencias. Su utilización ha sido crucial para lograr una investigación completa y sólida en el campo de la gestión cultural.

---

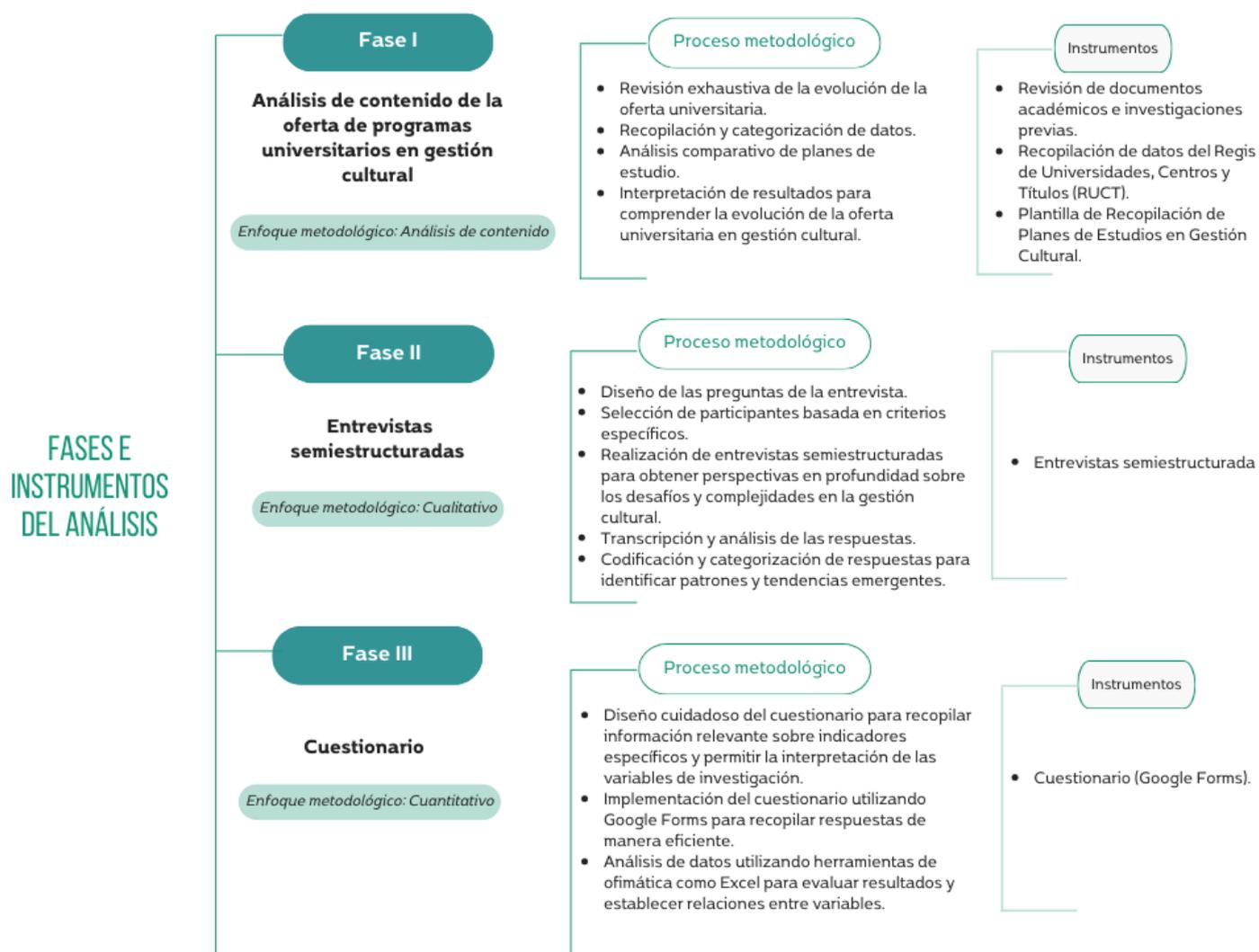
<sup>27</sup> MaxQDA es un software diseñado para ayudar en el análisis de datos cualitativos. Permite a los investigadores organizar, analizar y visualizar datos de texto, audio, video y otros formatos de manera eficiente. Con MaxQDA, los usuarios pueden codificar datos, identificar patrones, realizar búsquedas y generar visualizaciones para comprender mejor los temas y tendencias emergentes en sus investigaciones cualitativas. Es una herramienta útil para estudios en diversas disciplinas, como ciencias sociales, educación, salud y más.

### 3.4. Fases e instrumentos del análisis

En este apartado, nos adentramos en las distintas etapas y herramientas que hemos utilizado para analizar exhaustivamente los datos recopilados a lo largo de nuestra investigación. Estas fases y técnicas instrumentales han sido cuidadosamente diseñadas para garantizar una exploración completa y detallada de la información obtenida, permitiéndonos así construir una base sólida para fundamentar las conclusiones y recomendaciones del estudio.

**Figura 5**

*Fases e instrumentos del análisis*



*Nota.* Elaboración propia

### 3.4.1. Fase I. Análisis de contenido de la oferta de programas universitarios

En esta fase inicial, nos sumergimos en un análisis exhaustivo del contenido de la oferta de programas universitarios en gestión cultural en España. Este análisis de contenido nos brinda una comprensión profunda de las características, la estructura curricular, las modalidades de enseñanza y otros aspectos esenciales de estos programas. En este caso, su importancia radica en la posibilidad de comparar y contrastar diferentes programas, identificando similitudes y diferencias que arrojan luz sobre la formación de la gestión cultural en España. A continuación, se desglosa el razonamiento detrás de esta clasificación como análisis de contenido:

- Exploración de la evolución de la oferta universitaria: Se ha llevado a cabo una revisión exhaustiva de la evolución de la oferta de programas universitarios en gestión cultural en España. Esto incluye la identificación de programas específicos, su historia, y su disponibilidad actual. Este proceso implica explorar el contenido de documentos académicos, investigaciones previas y fuentes administrativas, como el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT).
- Análisis comparativo de los planes de estudio: Se ha realizado un análisis detallado de los planes de estudio de los grados y másteres oficiales en gestión cultural. Este análisis implica desglosar el contenido de los programas en módulos y asignaturas, con el objetivo de identificar similitudes, diferencias y tendencias en la formación académica en este campo.
- Recopilación y categorización de datos: Se han recopilado datos sobre los programas universitarios en gestión cultural y se han categorizado según criterios específicos, como el tipo de programa, la universidad, el nivel académico, entre otros. Este proceso implica explorar y comprender el contenido de los programas para extraer información relevante y significativa para el análisis.

- Interpretación de Resultados: Se han interpretado los resultados obtenidos del análisis de contenido para comprender la evolución de la oferta universitaria en la gestión cultural y para identificar las características clave de los programas analizados. Esto implica analizar el contenido de los programas y extraer conclusiones sobre su estructura, enfoque formativo y contribución al campo de la gestión cultural.

Así pues, el análisis realizado se enmarca en un enfoque de contenido, que implica explorar y comprender el contenido de los programas universitarios en gestión cultural en España para obtener información relevante y significativa sobre la formación en este campo. Por otra parte, a continuación, se presenta la estructura adoptada para mostrar los resultados de este análisis.

### **1) Evolución oferta universitaria de la gestión cultural en España**

El análisis de la evolución de la oferta universitaria en gestión cultural en España se enfoca en comprender cómo ha sido la evolución de la oferta de los programas académicos en este campo a lo largo del tiempo. Esto implica identificar programas específicos, analizar sus características y examinar aspectos como el nombre de la titulación, la universidad, el tipo de institución, el nivel académico, la modalidad de enseñanza, entre otros. La metodología utilizada para el análisis de la evolución de la oferta universitaria en gestión cultural en España se basó en varios pasos.

En primer lugar, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de investigaciones previas relacionadas con la formación académica en la gestión cultural. Esto permitió obtener información sobre programas universitarios que ya no están disponibles y comprender la trayectoria histórica de la oferta formativa en este campo.

Además, se realizó una búsqueda exhaustiva en el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT) del Ministerio de Ciencia e Innovación, que es de carácter público y un registro administrativo en constante actualización. El RUCT se divide en tres secciones:

Universidades, Centros y Títulos. A través de este sistema de búsqueda, se ha identificado todos los programas universitarios oficiales en gestión cultural e información actualizada sobre su estado, ya sea vigente, en proceso de extinción o extinguida.

Para la recopilación de datos se incluyeron todos los títulos de gestión cultural encontrados tanto en las investigaciones previas como en el sistema RUCT. Seguidamente, se recabó la información detallada sobre cada programa en la plantilla diseñada, con el nombre de la titulación, la universidad, el nivel académico, la modalidad de enseñanza, entre otros aspectos relevantes.

Una vez recopilada la información, se realizó un análisis cuantitativo de los programas identificados, examinando la cantidad y variedad de programas disponibles en diferentes momentos y en diferentes universidades de España. Además, se llevó a cabo un análisis cualitativo para interpretar los resultados e identificar tendencias en la evolución de la oferta universitaria en gestión cultural.

Por último, se analizaron las características de los programas identificados con todos los parámetros, como su estado actual (vigente, en proceso de extinción o extinguido), su ubicación geográfica, el tipo de institución, la modalidad, entre otros aspectos relevantes.

Este enfoque nos permitió comprender cómo ha evolucionado la oferta universitaria en gestión cultural a lo largo del tiempo, analizar los factores que han influido en la disponibilidad de programas y reflexionar sobre el impacto de estos cambios en la formación académica en gestión cultural.

En resumen, el análisis de la evolución de la oferta universitaria en gestión cultural en España se ha llevado a cabo mediante la recopilación, identificación, análisis e interpretación de datos relacionados con los programas académicos en este campo. Este proceso nos brinda una comprensión más completa de cómo ha cambiado la disponibilidad de programas a lo largo del tiempo y cómo esto ha afectado la formación en gestión cultural en el país.

## 2) Mapeo y estado actual de la oferta universitaria en la gestión cultural

En esta sección, se proporciona un análisis exhaustivo de la oferta actual de programas académicos en gestión cultural en España, destacando aspectos como el nivel académico, las instituciones universitarias, el tipo de institución, la modalidad de enseñanza y la distribución geográfica. La metodología utilizada para llevar a cabo el análisis de mapeo y estado actual de la oferta universitaria en gestión cultural incluyó los siguientes pasos.

En primer lugar, se realizó una búsqueda exhaustiva para identificar los programas académicos en gestión cultural disponibles en el sistema educativo español. En este caso, se seleccionaron aquellos programas que ofrecían títulos oficiales de grado, máster y doctorado, así como títulos de máster propio en gestión cultural.

Posteriormente, se recopiló información detallada sobre cada programa, incluyendo el nivel académico, las instituciones universitarias, el tipo de institución, la modalidad de enseñanza y la distribución geográfica. Esta información se obtuvo principalmente de los sitios web de las universidades que ofrecen estos programas.

Una vez recopilada la información, se analizaron los datos para identificar patrones y tendencias en la oferta de programas académicos en gestión cultural. De este modo, se prestó especial atención a aspectos como la distribución geográfica de los programas, la variedad de niveles académicos ofrecidos y la diversidad de instituciones educativas involucradas.

Los resultados del análisis se presentaron de manera clara y concisa, destacando los hallazgos más relevantes sobre la oferta actual de programas académicos en gestión cultural en España. Además, se incluyeron detalles sobre el número total de programas identificados, los niveles académicos ofrecidos y las universidades que los ofrecen.

En resumen, la metodología utilizada permitió obtener una visión detallada y actualizada de la oferta universitaria en gestión cultural en España. Este análisis proporciona información valiosa para estudiantes, académicos y profesionales interesados en este campo, y

puede servir como punto de partida para investigaciones futuras y la toma de decisiones en el ámbito de la educación y la cultura.

### **3) Comparativa de los planes de los estudios universitarios oficiales en la gestión cultural**

Este análisis se enfoca en comparar los planes de estudio de los grados y másteres oficiales en gestión cultural, analizando la estructura de los programas, la distribución de asignaturas y créditos, y otros aspectos relacionados con la formación en este campo. Este análisis nos ayudará a evaluar la orientación y enfoque de dichos programas, así como a identificar las diferencias entre los niveles académicos. Para este análisis la metodología utilizada para el análisis de los planes de estudio de grados y másteres oficiales en gestión cultural incluyó los siguientes pasos.

En primer lugar, se seleccionaron los programas vigentes en el sistema RUCT que ofrecían grados y másteres oficiales en gestión cultural. Posteriormente, se diseñó una plantilla que incluía categorías para recopilar información básica de cada programa, como nombre de la titulación, año de implantación, número de créditos, entre otros aspectos relevantes.

Una vez diseñada la "Plantilla de recopilación de planes de estudios en gestión cultural" (véase el [Anexo A](#)), se procedió a recabar los datos a partir de los sitios web de las universidades que ofrecían estos programas, utilizando la plantilla diseñada para registrar la información de manera sistemática de los planes de estudios de los grados y másteres oficiales.

A continuación, se llevó a cabo un análisis exploratorio para agrupar las asignaturas de cada programa en líneas formativas. Estas líneas se definieron en función de las ramas de conocimiento que tenían mayor representación en los estudios de gestión cultural.

Una vez identificadas las líneas formativas, se agruparon las asignaturas en módulos como Formación Básica y Obligatoria, Proyección Profesional, Trabajo de Fin de Grado/Máster y Optativas. Finalmente, se interpretó la información recopilada y organizada

para comprender el enfoque de cada programa y comparar las similitudes y diferencias entre los grados y másteres en gestión cultural.

Por tanto, este análisis implicó la recopilación de datos, la organización de la información y el análisis comparativo de los planes de estudio para comprender mejor el enfoque formativo de los programas en gestión cultural.

De este modo, el análisis de contenido de la oferta universitaria en España se presenta de manera lógica y estructurada, utilizando una metodología que permite obtener una visión completa y detallada de la formación de los planes de estudios universitarios de la gestión cultural el contexto universitario español. En este sentido, cada uno de estos análisis tiene su propio enfoque y objetivo, contribuyendo a una comprensión integral de la oferta universitaria en gestión cultural en nuestro país.

#### **3.4.2. Fase II. Entrevistas semiestructuradas**

La segunda fase de nuestra investigación se concentró en obtener una comprensión profunda de los desafíos y complejidades inherentes a la gestión cultural, con el objetivo de explorar en detalle las experiencias, perspectivas y prácticas de los profesionales del campo para identificar áreas clave de mejora y oportunidades de desarrollo en este ámbito.

Para alcanzar este objetivo, adoptamos una metodología cualitativa que incluyó como instrumento las entrevistas semiestructuradas con una selección de profesionales del campo. Esta elección nos permitió explorar en profundidad los diversos aspectos de la gestión cultural, lo que a su vez nos habilitó para identificar y abordar de manera más completa los desafíos inherentes a esta disciplina profesional.

El primer paso consistió en diseñar una entrevista estructurada que abarcara aspectos fundamentales de la gestión cultural. Basándonos en una exhaustiva revisión de la literatura existente y en la identificación de temas clave, estructuramos la entrevista para explorar diversos aspectos, como conocimientos y habilidades necesarios, condiciones laborales,

desafíos profesionales, aspectos positivos y negativos del trabajo y reconocimiento de la profesión. Este enfoque integral garantizó que se cubrieran todos los aspectos relevantes de la gestión cultural, proporcionando una base sólida para el análisis posterior de las respuestas de los entrevistados.

En el segundo paso, se seleccionaron a los participantes en función de criterios específicos, tales como la experiencia laboral en gestión cultural, la representación de diferentes sectores dentro del campo y la diversidad de perfiles. Esta elección cuidadosa garantizó una muestra representativa y variada, enriqueciendo así nuestro análisis con una amplia gama de perspectivas. Además, esta elección de método nos permitió sumergirnos en las experiencias y opiniones de los entrevistados, brindándonos una visión más rica y detallada de la materia en estudio.

Una vez seleccionados los participantes, se llevaron a cabo las entrevistas individuales siguiendo la estructura establecida en el diseño del instrumento de la entrevista (véase [Anexo B](#)), durante estas entrevistas, se registraron las respuestas de los participantes de manera detallada para su posterior análisis.

El siguiente paso, fue realizar la transcripción<sup>28</sup> de las entrevistas (véase [Anexo C](#)), para posteriormente analizar los resultados obtenidos. Este proceso implicó la codificación de las respuestas y la identificación de categorías y dimensiones relevantes en el análisis.

A continuación, se presenta en la siguiente tabla un desglose de las preguntas clasificadas según las diferentes dimensiones establecidas para este análisis.

---

<sup>28</sup> Para la transcripción de las entrevistas de esta investigación se ha llevado a cabo el método de transcripción natural. Este enfoque implica la depuración del texto, eliminando tartamudeos, interjecciones, repeticiones y expresiones irrelevantes, con el fin de garantizar su máxima legibilidad y claridad. Además, se ha realizado una leve reorganización del orden sintáctico para corregir los errores gramaticales cometidos por el interlocutor, lo que contribuye a mejorar la coherencia y cohesión del discurso y facilita su comprensión. Esta transcripción busca presentar el contenido de manera clara y fluida, lo que lo hace adecuado para su análisis en esta investigación.

**Tabla 8**

Categorías clasificadas según las preguntas de la entrevista

<b>Categorías</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Preguntas</b>
1	<b>Conceptualización</b>	¿Cómo definirías la figura profesional de la gestión cultural?
2	<b>Habilidades y competencias de la gestión cultural</b>	¿Puedes indicarnos cuáles son las tareas/funciones más habituales que desarrollas como gestor/a cultural?
3	<b>Formación</b>	¿Cuáles son los conocimientos más necesarios para desarrollar su actividad laboral como gestor/a cultural?
4	<b>Aptitudes para el desarrollo de la gestión cultural</b>	¿Qué aptitudes crees que son las que más le define como gestor/a cultural?
5	<b>Condiciones laborales</b>	¿Cómo valorarías las condiciones laborales del profesional de la gestión cultural (salario, horarios, permisos, flexibilidad, conciliación...)?
6	<b>Dificultades para el desempeño de la gestión cultural</b>	¿Cuáles crees que son las dificultades /barreras que consideras que tiene el gestor/a cultural para desempeñar su actividad laboral?
7	<b>Aspectos positivos de la profesión de la gestión cultural</b>	¿Qué es lo más gratificante o positivo de trabajar como gestor/a cultural?
8	<b>Diferencias en la figura profesional de la gestión cultural en el sector público, privado y tercer sector</b>	¿Qué diferencias crees que existen, en cuanto al perfil profesional de la gestión cultural, entre el sector público, sector privado y tercer sector?
9	<b>Reconocimiento de la figura profesional de la gestión cultural</b>	¿Cómo de importante crees que es la figura profesional del gestor cultural? ¿Crees que está lo suficientemente reconocida la profesión en el sector donde trabaja?

*Nota.* Elaboración propia

Para este proceso, se utilizaron herramientas específicas de análisis de datos para una interpretación sistemática y rigurosa de la información recopilada. Además, se incluyeron ejemplos y extractos de las respuestas de los entrevistados para ilustrar mejor los puntos discutidos. Estos ejemplos proporcionan una visión concreta de cómo se aplicaron los métodos descritos en la práctica y cómo contribuyeron al análisis de los datos. Posteriormente, se analizaron las respuestas de los participantes categorizándolas según los temas clave identificados en el diseño de la entrevista, lo que permitió identificar patrones, tendencias y áreas de interés en las respuestas de los participantes.

Durante este proceso de categorización es importante destacar que también se abordaron medidas para garantizar la representatividad de la muestra y se realizó una cuidadosa reflexión sobre la interpretación de los datos para minimizar la influencia de cualquier sesgo potencial. A través de este enfoque sistemático, pudimos capturar perspectivas individuales y extraer conclusiones significativas sobre los desafíos y complejidades que rodean la gestión cultural, garantizando la rigurosidad y validez de nuestros hallazgos.

En definitiva, la metodología utilizada en esta fase combinó la recopilación de datos cualitativos a través de entrevistas estructuradas con un análisis detallado y sistemático de las respuestas para obtener una comprensión profunda de la experiencia de los gestores culturales y así como identificar los desafíos y complejidades que enfrentan en su práctica diaria. Este enfoque sistemático y reflexivo nos ha ayudado a obtener una visión más profunda de la profesión de la gestión cultural y a enriquecer nuestro entendimiento de sus diversas dimensiones.

### ***3.4.3. Fase III. Cuestionario***

En la última fase de nuestra investigación, hemos empleado como principal instrumento el cuestionario, con el objetivo de obtener una comprensión integral de la situación actual en la gestión cultural y del perfil del gestor cultural contemporáneo. El diseño del cuestionario se

realizó cuidadosamente para recopilar información relevante sobre indicadores específicos y permitir la interpretación de las variables de investigación.

La elección del cuestionario como instrumento principal se basó en su eficacia para recopilar datos de manera sistemática y en su capacidad para interpretar las variables de interés. Además, su naturaleza cerrada facilita la cuantificación de la información recopilada, lo que contribuye a un análisis más riguroso y estructurado.

Para la implementación del cuestionario, utilizamos el formulario de Google Forms, que nos permitió recopilar las respuestas de manera eficiente y organizarlas para su posterior análisis (véase [Anexo D](#)).

Una vez recopiladas las respuestas, procedimos a analizarlas en la herramienta de ofimática Excel. Durante este análisis, evaluamos los resultados de cada pregunta y establecimos relaciones entre algunas de ellas para obtener una visión más completa y holística de la situación.

Es importante resaltar que la mayoría de las preguntas del cuestionario fueron cerradas, lo que simplificó el procesamiento y la interpretación de los datos. No obstante, se incorporó una pregunta abierta al final del cuestionario para brindar a los participantes la oportunidad de expresar sus opiniones y comentarios sobre los desafíos que enfrentan en la gestión cultural. Estas respuestas abiertas fueron recopiladas y categorizadas utilizando la herramienta MaxQDA, identificando las categorías a partir de las palabras clave más frecuentes entre los participantes.

En resumen, esta última fase de nuestra investigación se centró en la recopilación y análisis de datos a través de un cuestionario estructurado, el cual no ha permitido obtener información detallada sobre la situación actual y el perfil del gestor cultural contemporáneo, así como identificar los principales desafíos y áreas de mejora en este campo.

### 3.5. Descripción de la muestra

En la descripción de la muestra, se adoptaron dos enfoques distintos para abordar nuestro análisis: uno enfocado en la oferta universitaria en gestión cultural y otro orientado a comprender la perspectiva de los profesionales del campo, incluyendo tanto entrevistas como la participación de un grupo amplio de profesionales.

La selección de la muestra para este estudio se llevó a cabo siguiendo criterios específicos para asegurar la representatividad y relevancia de los participantes en relación con el tema de investigación. A continuación, se detalla la selección de la muestra para cada uno de los análisis realizados en esta investigación.

#### 3.5.1. Aspectos genéricos y programas universitarios evaluados

Para identificar la evolución de la oferta académica universitaria en el campo de la gestión cultural, es esencial detenerse previamente en la identificación de los aspectos generales que se han establecido en esta investigación como indicadores clave para comprender los resultados de la oferta universitaria en España. Estos aspectos generales actúan como puntos de referencia para el análisis y permiten obtener una visión más clara y completa de la evolución en el ámbito de la gestión cultural.

Es importante destacar que, para llevar a cabo nuestra investigación, no solo nos hemos basado en investigaciones previamente publicadas, sino que también hemos realizado una búsqueda en el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT). Esta búsqueda nos ha permitido identificar los programas universitarios relacionados con la gestión cultural que están registrados en este sistema.

El Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT) proporciona información fundamental sobre los centros, universidades y títulos que componen el sistema universitario español. Este registro incluye los nuevos títulos de Grado, Máster y Doctorado oficiales que están debidamente inscritos en el sistema. Esto es esencial para tener acceso a datos

actualizados y completos sobre la oferta académica en el campo de la gestión cultural en España.

Es fundamental señalar que los títulos universitarios de carácter oficial con validez en todo el territorio nacional están regulados en el artículo 35 de la Ley de Educación Superior. Esta ley establece que para que una universidad pueda ofrecer enseñanzas universitarias oficiales, se deben cumplir dos requisitos clave:

- 1) **Autorización de la Comunidad Autónoma:** La universidad debe obtener la autorización de la comunidad autónoma en la que desee impartir la formación.
- 2) **Verificación de Planes de Estudio:** El Consejo de Universidades debe verificar la adecuación de los planes de estudio de los programas propuestos según las directrices y condiciones establecidas por el Gobierno para los títulos oficiales. Este proceso de verificación se lleva a cabo siguiendo el procedimiento establecido en el Real Decreto 822/2021, de 28 de septiembre.

Una vez completado este procedimiento de verificación de planes de estudio, el Gobierno determinará si el título cumple con los requisitos de calidad necesarios para obtener el estatus de título oficial. Es decir, la obtención de títulos universitarios oficiales en España requiere un riguroso proceso de evaluación y aprobación que garantiza la calidad de la formación académica.

Una vez aprobado un título universitario como título oficial, se inscribe en el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT) para su acreditación oficial como título universitario. Los elementos que se presentan a continuación nos permitirán evaluar y organizar la información básica de estos programas universitarios según diversos parámetros.

- **Nombre de la titulación.** El nombre de la titulación es un elemento crucial que nos permite identificar si la formación se denomina específicamente "gestión cultural" o si incluye las palabras "gestión" y "cultura". Además, nos ayuda a diferenciar entre aquellos programas

que llevan el nombre de la disciplina y aquellos que, aunque no la mencionan de manera explícita, están orientados hacia algún aspecto específico de la gestión cultural. Esta distinción es esencial para comprender la orientación y el enfoque de los programas universitarios en este campo.

- **Universidad.** Es esencial identificar la universidad en la que se imparte un programa académico de gestión cultural. En España, la CRUE<sup>29</sup> (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas) contempla 76 universidades, de las cuales 56 son públicas y 20 son privadas. En el análisis de la oferta académica, es importante conocer cuáles de estas universidades, ya sean públicas o privadas, han ofrecido o continúan ofreciendo programas de estudios en gestión cultural. Esto nos proporciona información clave sobre la variedad de instituciones académicas que participan en la formación de gestores culturales en el país.
- **Tipo de institución.** Es fundamental distinguir entre universidades públicas y privadas, ya que cada una tiene sus propias características y marco legal. Las universidades públicas son instituciones cuya titularidad es pública, siendo creadas por entidades gubernamentales. Por otro lado, las universidades privadas son establecidas por personas físicas o jurídicas. Ambas se rigen por lo establecido en la Ley Orgánica de 2007, que modifica la Ley Orgánica 6/2001 de Universidades (LOU), así como por el artículo 27 de la Constitución Española. Para nuestro análisis, es relevante conocer si los programas de gestión cultural provienen de universidades públicas o privadas. Esto nos permitirá valorar si el sistema educativo público se involucra en la oferta de este tipo de formación o si, por el contrario, estos programas se ofrecen principalmente desde el ámbito privado. Esto puede brindar una visión importante sobre la implicación del sector público en la formación en gestión cultural en España.

---

<sup>29</sup> Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), se trata de una organización, constituida como asociación sin ánimo de lucro desde 1994, que se encarga de agrupar las 76 universidades de España. Dentro de sus funciones principales, la CRUE asume el papel de interlocución entre las instituciones universitarias del territorio español.

- **Nivel académico.** El sistema educativo español, basado en la Ley Orgánica 4/2007 (LOMLOU), que modificó la LOU en el año 2007 para adaptarse al Espacio Europeo de Educación Superior, estructura los estudios universitarios en tres niveles:

Grado oficial: Las enseñanzas de grado, comúnmente conocidas como carreras universitarias, proporcionan una formación general en una disciplina o incluso en varias. La duración mínima de un grado es de 4 años, y la carga de créditos asociada a estos programas puede ser de 180 o 240 créditos, aunque algunos programas pueden requerir un mayor número de créditos para su finalización. Para acceder a estos estudios, es necesario haber completado previamente el título de bachillerato, un ciclo formativo de grado superior o su equivalente, además de superar una prueba de acceso.

Los grados universitarios constituyen la base de la formación académica en el nivel de pregrado y ofrecen a los estudiantes una comprensión amplia de una disciplina o campo de estudio, lo que les permite desarrollar habilidades y conocimientos fundamentales en ese ámbito. La duración y los requisitos para acceder a estos programas pueden variar según la universidad y el grado específico.

Máster: Los másteres son programas de postgrado que ofrecen una formación altamente especializada en una disciplina o área de conocimiento. Estos programas suelen tener una duración de uno o dos años y están compuestos por un total de entre 60 y 120 créditos académicos. Para acceder a un máster, es un requisito obligatorio haber completado una titulación universitaria oficial o poseer otro título de máster expedido por una institución del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

- Máster Oficial. Los másteres oficiales son un conjunto de enseñanzas de posgrado que tienen validez en todo el territorio nacional y se ajustan a los estándares del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Este tipo de formación académica es reconocida a nivel europeo y habilita a los graduados para ejercer actividades en profesiones reguladas. Además,

una vez completado un máster oficial, los estudiantes pueden acceder a programas de doctorado, lo que les brinda la oportunidad de realizar investigaciones avanzadas en su campo de estudio

- **Máster Propio.** Los másteres de tipo propio son programas de posgrado aprobados y otorgados por una universidad específica, lo que les permite ejercer su autonomía en su diseño y contenido. En comparación con los másteres oficiales, los másteres de tipo propio suelen ofrecer una formación más flexible y diversificada, ya que las universidades tienen mayor margen para adaptar sus programas a necesidades específicas o áreas de estudio particulares.

Sin embargo, es importante destacar que los másteres de tipo propio no otorgan automáticamente el acceso a los estudios de doctorado. Esto se debe a que estos programas pueden no cumplir con los requisitos y estándares establecidos para la admisión en programas de doctorado. Para ingresar a un programa de doctorado, generalmente se requiere la finalización de un máster oficial que esté regulado por el gobierno y cumpla con los criterios establecidos en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

Doctorado. Es el nivel más alto de la formación universitaria y está dirigido al desarrollo de competencias en la investigación en un campo específico del conocimiento. Para acceder a programas de doctorado, generalmente se requiere haber completado un Máster Oficial que cumple con los estándares establecidos por el gobierno y el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Por lo tanto, hay que destacar que, en la mayoría de los casos, no se puede acceder a programas de doctorado con másteres propios ni con otro tipo de formación académica.

Los programas de doctorado se centran en la investigación original y suelen culminar con la presentación y defensa de una tesis doctoral, que aporta una contribución significativa al conocimiento en un campo específico. La obtención de un título de doctor es un logro académico destacado y permite a los graduados trabajar en roles de investigación avanzada,

docencia universitaria y en diversas profesiones que requieren un alto nivel de especialización y competencia en la investigación.

- **Estado de la titulación.** Conocer el estado de la titulación es importante para comprender la disponibilidad y la continuidad de los programas de gestión cultural en las universidades y facilita la toma de decisiones en cuanto a la elección de programas de estudio. El estado de la titulación es un factor importante para determinar si los programas universitarios de gestión cultural se encuentran en una de estas tres categorías:

Extinguida. La extinción de la titulación se refiere a la desaparición total de la formación, por lo que se eliminaron de la oferta académica de las universidades.

A extinguir. Los programas para extinguir son aquellos que no se admiten nuevos estudiantes y están en proceso de eliminación gradual. Esto puede deberse a razones como cambios en la oferta académica o la necesidad de reemplazarlos por programas actualizados.

Vigente. Los programas vigentes están activos y los ofertan las universidades. Los estudiantes pueden matricularse en estos programas y completar su formación en la gestión cultural.

- **Modalidad.** El conocimiento de la modalidad de un programa de gestión cultural es importante para que los estudiantes elijan el enfoque de aprendizaje que mejor se adapte a sus necesidades y circunstancias personales.

Presencial. En esta modalidad, la formación se da en los centros educativos, y los estudiantes asisten regularmente a clases presencialmente. En este caso, puede haber diferentes ofertas de horarios para adaptarse a las necesidades de los estudiantes.

Online. La formación en línea se ha vuelto cada vez más relevante en los últimos años y ha experimentado un aumento significativo debido a la crisis sanitaria de la COVID-19. En esta modalidad, los contenidos se imparten a través de plataformas en línea, lo que brinda flexibilidad a los estudiantes para adaptar su aprendizaje a sus horarios y ubicación.

Semipresencial. En la modalidad semipresencial, se combina la formación presencial y en línea. Normalmente, los contenidos teóricos se ofrecen en línea, pero las evaluaciones y actividades prácticas se realizan de forma presencial. Esto permite una combinación de flexibilidad y contacto directo con el entorno educativo.

- **Distribución territorial.** Dado que España está dividida en comunidades autónomas, es importante analizar la ubicación de estos programas para identificar cuáles de estas regiones presentan una mayor oferta académica en el campo de la gestión cultural. Este análisis permite comprender la distribución geográfica de la formación en gestión cultural y puede revelar tendencias regionales en términos de inversión en educación y desarrollo de programas académicos en este ámbito. También puede ser relevante para los estudiantes que deseen estudiar en una ubicación geográfica específica o en una comunidad autónoma en particular.

La elección de estos parámetros es fundamental para llevar a cabo un análisis detallado de la evolución de la oferta de programas universitarios en el campo de la gestión cultural en España, desde los primeros programas hasta la situación actual. En particular, al centrarse en programas que se reconocen con el nombre de la disciplina de la gestión cultural, se reduce la muestra a un conjunto específico que brinda datos precisos y objetivos para la investigación.

Esta estrategia de reducir la muestra permite un análisis más enfocado y facilita la recopilación de información relevante sobre la oferta académica en gestión cultural a lo largo del tiempo. Con estos parámetros, se pueden identificar las tendencias y cambios en la formación en gestión cultural en España, lo que es fundamental para comprender la evolución de la profesión y su desarrollo en el ámbito académico.

La elección de analizar programas universitarios titulados específicamente como la disciplina de gestión cultural es estratégica, ya que va más allá de la identificación de programas. También proporciona una visión valiosa de la conceptualización y el

reconocimiento de la profesión.

La gestión cultural ha sido una profesión con una definición y reconocimiento en constante evolución, y esta evolución se ha reflejado en la variedad de programas académicos ofrecidos. La relación entre la denominación de los programas y la conceptualización de la profesión es significativa, ya que afecta la percepción y la comprensión de lo que implica ser un profesional de la gestión cultural.

Al analizar los programas que llevan el nombre de la disciplina de gestión cultural, se pueden identificar tendencias y cambios en la conceptualización y el reconocimiento de la profesión a lo largo del tiempo. Esto proporciona una comprensión más profunda de la evolución de la gestión cultural como disciplina y profesión en España.

De este modo, presentamos en la siguiente Tabla 10 los programas de gestión cultural analizados en la evolución de la oferta formativa de los estudios universitarios de gestión cultural. En este caso, se analizaron 28 programas universitarios de diferentes niveles de formación: grado, máster oficial, máster propio y doctorado.

Las universidades que ofrecen estos programas son públicas o privadas y están comprendidas en distintos puntos de la geografía española. Asimismo, se ha recogido la información de la modalidad de estos programas (presencial, online, semipresencial) y el estado de cada titulación si se encuentran vigente, a extinguir o en extinción. Esta recopilación de datos será valiosa para el análisis y la evolución de la oferta académica en esta disciplina, así como para comprender la situación actual de la gestión cultural en el contexto universitario español.

**Tabla 9***Programas universitarios analizados propiamente de la gestión cultural*

<b>Nivel</b>	<b>Estado</b>	<b>Titulación</b>	<b>Universidad</b>
Doctorado	Extinguida	Doctorado en Gestión Cultural y de las Artes	Universitat de València (UV)
Doctorado	Extinguida desde 2015	Doctorado en Gestión de la Cultura y del Patrimonio	Universitat de Barcelona (UB)
Doctorado	Extinguida desde 2018	Doctorado en Historia del Arte y Gestión Cultural en el Mundo Hispánico	Universidad Pablo de Olavide (UPO)
Doctorado	Extinguida desde 2017	Doctorado en Gestión Cultural	Universidad Cardenal Herrera-CEU
Doctorado	Vigente	Doctorado en Sociedad y Cultura: Historia, Antropología, Artes, Patrimonio y Gestión Cultural	Universitat de Barcelona (UB)
Grado	A extinguir desde 2014	Grado en Gestión Cultural	Universidad Antonio de Nebrija
Grado	Vigente	Grado en Gestión Cultural	Universidad de Huelva (UHU)
Grado	Vigente	Grado en Gestión Cultural	Universidad de Córdoba (UCO)
Grado	Vigente	Grado en Gestión Cultural	Universidad de Santiago de Compostela (USC)

<b>Nivel</b>	<b>Estado</b>	<b>Titulación</b>	<b>Universidad</b>
Máster oficial	Vigente	Máster Universitario en Gestión Cultural	Universitat de Barcelona (UB)
Máster oficial	Vigente	Máster Universitario en Gestión Cultural	Universitat de València (UV) y Universitat Politècnica de Valencia (UPV)
Máster oficial	Vigente	Máster Universitario en Gestión Cultural	Universitat Internacional de Catalunya (UIC)
Máster oficial	A extinguir desde 2015	Máster Universitario en Gestión Cultural	Universidad Cardenal Herrera-CEU
Máster oficial	A extinguir desde 2016	Máster Universitario en Gestión Cultural	Universitat Oberta de Catalunya (UOC), Universitat de Girona (UDG) y Universidad de les Illes Balears (UIB)
Máster oficial	Vigente	Máster Universitario en Economía de la Cultura y Gestión cultural	Universidad de Valladolid (UVA)
Máster oficial	Vigente	Máster Universitario en Teoría e Historia del Arte y Gestión Cultural	Universidad de la Laguna (ULL)
Máster oficial	Vigente	Máster Universitario en Gestión y Liderazgo en proyecto culturales	Universidad Rey Juan Carlos (URJC)
Máster oficial	Vigente	Máster Universitario en Gestión Cultural	Universitat de Girona (UDG) y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC)
Máster oficial	Vigente	Máster Universitario en Gestión Cultural y de Industrias Creativas	Universidad de Alcalá de Henares de Henares (UAH)

<b>Nivel</b>	<b>Estado</b>	<b>Titulación</b>	<b>Universidad</b>
Máster propio	Vigente	Máster Universitario en Dirección y Gestión de Industrias Culturales y Creativas	Universidad Europea Miguel de Cervantes (UEMC)
Máster propio	Vigente	Máster Universitario en Gestión y Emprendimiento de Proyectos Culturales	Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)
Máster propio	Vigente	Máster Propio en Administración de Industrias Culturales	Universidad de Valladolid (UVA)
Máster propio	Vigente	Máster Propio en Gestión Cultural: Música, Teatro y Danza	Universidad Complutense de Madrid (UCM)
Máster propio	Extinguida 2011	Máster Propio Universitario de Gestión Cultural	Universidad de Granada (UGR) y Universidad de Sevilla (US)
Máster propio	Vigente	Máster Propio en Gestión de Empresas e Instituciones Culturales	Universidad Complutense de Madrid (UCM)
Máster propio	Vigente	Máster Propio en Gestión de Políticas y Proyectos Culturales	Universidad de Zaragoza (UNIZAR)
Máster propio	Vigente	Máster Propio de Formación Permanente en Gestión Cultural	Universidad Carlos III de Madrid (UC3M)
Máster propio	Vigente	Máster Propio en Gestión Cultural Internacional e Innovación Social	Universidad Complutense Madrid (UCM)
Máster propio	Extinguida 2011	Máster Propio Universitario de Gestión Cultural	Universidad de Granada (UGR) y Universidad de Sevilla (US)

*Nota.* Programas analizados para realizar el análisis de la evolución de la oferta universitaria en gestión cultural

En cuanto a los programas afines u orientados a la formación académica de la gestión cultural, hay que señalar que para esta investigación no han sido analizados para identificar la evolución de la oferta formativa. No obstante, sí hemos querido recoger algunos de ellos en el [Anexo E](#), puesto que es importante que reconozcamos cuáles son los estudios que también han permitido la formación especializada de muchos de los gestores culturales de nuestro país.

Después de haber examinado los programas específicos de Gestión Cultural que serán objeto de nuestro análisis, nos centraremos ahora en detallar el perfil de la muestra seleccionada para las entrevistas en profundidad.

### ***3.5.2. Perfil y selección de entrevistados en el estudio cualitativo***

En cuanto a las entrevistas, seleccionamos a tres profesionales de la gestión cultural procedentes de diferentes sectores (público, privado y tercer sector) con el objetivo de obtener una perspectiva completa sobre la figura profesional en este ámbito. Por otro lado, para comprender la perspectiva de los profesionales del campo de la gestión cultural, optamos por un enfoque de muestreo no probabilístico. Esta decisión se basó en identificar características comunes entre estos profesionales en lugar de depender de la probabilidad.

Aunque el número de entrevistados pueda parecer limitado, buscamos deliberadamente la representatividad en la muestra, asegurándonos de abarcar una diversidad de perspectivas. La cuidadosa selección de estos profesionales fue fundamental para garantizar la relevancia y significado de la muestra.

Además, consideramos la experiencia laboral al entrevistar tanto a profesionales con una larga trayectoria como a aquellos que están al inicio de sus carreras. Un criterio esencial en la selección fue que todos los entrevistados contaran con formación académica universitaria en gestión cultural. Esto nos permitirá obtener sus opiniones sobre la calidad de la formación recibida, enriqueciendo así nuestras conclusiones.

Aunque el número de entrevistados fue limitado, esto nos permitió un análisis más

profundo y detallado de las respuestas, especialmente útil para obtener información detallada y experiencias específicas. Reconocemos que las entrevistas exhaustivas y el análisis subsiguiente pueden consumir recursos y tiempo significativos, por lo que gestionamos eficientemente la investigación limitando el número de entrevistados para asegurar una atención minuciosa tanto a cada entrevista como a los datos recopilados.

Es importante destacar que, independientemente del número de entrevistados, la validez de los resultados dependerá de la representatividad, la calidad de las preguntas y la interpretación cuidadosa de los datos recopilados. En este sentido, nuestra intención fue buscar la profundidad y calidad de la información en lugar de maximizar la cantidad de datos recopilados. Además, las entrevistas se complementan con otros métodos de investigación, como son las encuestas a profesionales y el análisis de la oferta universitaria en la gestión cultural.

En resumen, hemos adoptado un enfoque no probabilístico para configurar nuestra muestra, centrándonos en la identificación de profesionales con características comunes. Esta estrategia nos ha permitido obtener información de alta calidad y una comprensión más profunda de la perspectiva de los profesionales en el ámbito de la gestión cultural. A continuación, detallamos la formación académica y trayectoria profesional de la entrevistados.

**Tabla 10**

*Entrevistas a diferentes profesionales de la gestión cultural*

Categoría	Profesional	Experiencia en GC	Sector actual	Perfil CV
EN01	Pola Canteli	Más 15 años de experiencia	Sector público y privado	<a href="#">LinkedIn</a>
EN02	Marisol Álvarez	Más 15 años de experiencia	Tercer sector	<a href="#">LinkedIn</a>
EN03	Sergio Cosío	Menos de 2 años de experiencia	Sector público	<a href="#">LinkedIn</a>

*Nota.* Elaboración propia

- **Pola Canteli (EN01):** Pola, licenciada en Humanidades con especialidad en Gestión Cultural por la Universidad de Navarra, posee más de 20 años de experiencia en el sector cultural. En su destacada trayectoria, ha tenido roles clave en empresas e instituciones, abarcando las artes plásticas y visuales y las artes escénicas y musicales. Su experiencia incluye tareas de programación, gestión, distribución y regidurías de espectáculos escénicos, así como la organización de exposiciones, conciertos, eventos y jornadas. Actualmente, trabaja en la Fundación Municipal de Cultura, Educación y Universidad Popular de Gijón.

En los últimos 4 años, Pola ha liderado el proyecto "Nenos y nenas al teatro en Asturias", llevando las artes escénicas a centros educativos de la región. También se destaca como gestora cultural en la producción del festival "Rincones y Recovecos", un evento de artes escénicas que celebra su cuarta edición en Laboral Ciudad de la Cultura de Gijón. Colabora activamente en la distribución de espectáculos escénicos para la compañía Teatro del Cuervo y desempeña funciones como gestora cultural en la Sociedad Filarmónica de Gijón, entidad centenaria dedicada a la difusión de la música clásica en la ciudad.

Pola muestra un marcado interés en proyectos que valoran la mediación cultural, acercando las expresiones artísticas a diversos colectivos sociales. Además, sigue de cerca los sistemas educativos que incorporan los procesos creativos del arte para cohesionar a las personas y mejorar sus vidas. Su experiencia en el ámbito expositivo incluye roles destacados, como fue llevar a cabo el departamento de exposiciones itinerantes en la Fundación Caixa Catalunya. Pola está comprometida con el enriquecimiento cultural y la promoción del arte como herramienta transformadora en la sociedad.

- **Marisol Álvarez (EN02):** Marisol cuenta con un Máster de experto en Gestión cultural por la Universidad de Oviedo y una licenciatura en Publicidad en Medios y Comunicación por la Goldsmiths College, Universidad de Londres. Es fundadora del proyecto BERDE, destaca por su extensa experiencia en la gestión y coordinación de proyectos artísticos

de impacto social, especialmente dirigidos a personas con diversidad funcional. Su notable labor incluye roles destacados en organizaciones clave como la Asociación Debajo del Sombrero, Matadero, La Casa Encendida y la Facultad de Bellas Artes de la Universidad Complutense, todas en Madrid. Marisol ha liderado proyectos financiados por la Unión Europea en diversas Comunidades Autónomas, abarcando áreas como el artbrut, la igualdad, la capacitación en zonas de reconversión industrial y la intervención educativa en proyectos sociales.

Especializada en la producción de obras culturales y artísticas, documentación gráfica y audiovisual, así como en la divulgación y comunicación de resultados, Marisol ha demostrado habilidades excepcionales en la elaboración de agendas para la generación de apoyos institucionales y patrocinios a nivel nacional y europeo. Su compromiso con la colaboración internacional se refleja en su estrecha relación con los centros de la Red Europea "Asociación de Arte Outsider", donde ejerció como miembro del patronato en 2013. Su experiencia y liderazgo la posicionan como una figura influyente en la intersección entre el arte, la inclusión social y la gestión de proyectos a nivel nacional e internacional.

- **Sergio Cosio (EN03):** Sergio es Graduado en Historia por la Universidad de Oviedo (UO), además tiene dos másteres universitarios, uno de ellos es el Máster en servicios culturales de la Universidad de Santiago de Compostela (USC). En cuanto su trayectoria profesional Sergio a pesar de su corta experiencia, ha construido una carrera profesional rica y diversa, demostrando habilidades destacadas en la gestión cultural y educativa. Como Gestor Cultural en el Ayuntamiento de Gijón/Xixón durante el último año, coordinó la programación de eventos culturales y ferias, gestionando la comunicación con artistas y el público, y llevando a cabo tareas organizativas clave. Antes de esto, desempeñó un papel fundamental como Técnico de Actividades Educativas en el Centro de Filosofía para Niños del Principado de Asturias diseñando y desarrollando proyectos educativos para diversas audiencias.

Su experiencia también incluye en la realización de prácticas en el Parque de las Ciencias de Andalucía y un rol como Secretario Técnico en la Asociación de Estudios Americanos del Principado de Asturias, donde coordinó conferencias y cursos. Como profesor de Geografía e Historia en CES San Eutiquio - La Salle, Sergio innovó en el aula y se dedicó a la docencia. Además, ha compartido su conocimiento como Ponente Invitado en la Universidad de Oviedo, presentando una ponencia sobre la esclavitud africana en Cuba. Su versatilidad se destaca aún más con su experiencia internacional como Commis Waiter en Coq D'Argent en Londres, donde perfeccionó sus habilidades de atención al público.

### ***3.5.3. Participantes y estrategia de muestreo en el análisis cuantitativo***

Para realizar un análisis cuantitativo exhaustivo sobre la situación actual de los profesionales en el campo de la gestión cultural, se implementó un enfoque metodológico robusto que involucró el diseño y distribución de un cuestionario.

Este instrumento de recolección de datos se estructuró para abordar diferentes aspectos relevantes, como la formación académica, la trayectoria profesional, la experiencia en gestión cultural y el impacto de la pandemia de COVID-19 en la adopción de tecnologías digitales en el ámbito cultural.

La estrategia de distribución del cuestionario se fundamentó en dos pilares principales. En primer lugar, se estableció colaboración con asociaciones de gestión cultural, ubicadas en diversas regiones de España y dentro del propio sector cultural. Esta colaboración garantizó que las encuestas fueran completadas por profesionales auténticos y experimentados, ofreciendo una perspectiva valiosa y fundamentada en la experiencia práctica.

Asimismo, es importante destacar que la diversidad geográfica y sectorial de los participantes también se tuvo en cuenta durante la selección de la muestra. En este sentido, se buscó incluir a profesionales de diferentes regiones geográficas y sectores dentro del ámbito cultural para capturar una variedad de perspectivas y contextos relevantes.

En segundo lugar, se amplió la distribución del cuestionario a diversos programas de gestión cultural impartidos por universidades españolas. Esta decisión permitió obtener una perspectiva más amplia y diversa, al incluir opiniones tanto de graduados como de estudiantes actuales en estos programas. De esta manera, se logró captar tanto la experiencia consolidada de profesionales en el campo como las percepciones y expectativas de aquellos que están en proceso de formación.

Los detalles sobre las asociaciones y universidades participantes se encuentran detallados en el [Anexo F](#) adjunto, lo que proporciona transparencia y claridad sobre el alcance y la diversidad de la muestra recopilada. Esta metodología garantiza la representatividad y la calidad de los datos obtenidos, permitiendo una comprensión profunda y contextualizada de las dinámicas profesionales en el ámbito de la gestión cultural en el contexto actual.

En total, la muestra comprendió a 138 profesionales del ámbito cultural, lo que garantizó una representación significativa y una amplitud en la participación de actores relevantes en el sector. En este caso, se considera que la muestra es amplia ya que se trata de un sector laboral específico de la cultura.

Además, se enfatizó que la participación en la encuesta fue completamente voluntaria, asegurando que los resultados reflejaran verdaderamente las opiniones y experiencias de quienes optaron por participar. Antes de la distribución del cuestionario, se llevó a cabo una validación del instrumento de recolección de datos para garantizar su fiabilidad y validez.

Este proceso implicó pruebas piloto y revisiones del instrumento. Por último, se implementaron medidas para proteger la privacidad y confidencialidad de los participantes, incluyendo el anonimato de las respuestas y el uso seguro de los datos recopilados.

En conjunto, estas consideraciones metodológicas de la descripción de la muestra fortalecen la integridad y la solidez del diseño de investigación utilizado en el estudio, lo que proporciona una base confiable para la interpretación y aplicación de los resultados obtenidos.

La diversidad en la colaboración y la amplia participación de profesionales en la recopilación de datos aseguran la representatividad y la profundidad de la información obtenida. Este enfoque metodológico robusto facilita una comprensión completa y contextualizada de las dinámicas profesionales en el ámbito de la gestión cultural en el contexto actual.



# IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Exposición: Melting Memories - Refik Anadol



## IV. Análisis y resultados

### 4.1. Análisis de la oferta universitaria de la gestión cultural en España

El marco teórico que hemos elaborado para esta investigación ha sido instrumental para comprender el contexto en el que se originó la formación de la profesión de la gestión cultural y para explorar los inicios de la oferta formativa de los primeros programas en este campo. Asimismo, nos facilitó las razones que respaldaron la necesidad de formar profesionales de la gestión cultural y cómo se realizaron los procesos de formación universitarios en la disciplina de la gestión cultural.

En este caso, es imperativo comprender en primer lugar la evolución de la oferta de programas universitarios en el ámbito de la gestión cultural. Este conocimiento nos permitirá identificar los programas que han surgido a lo largo de los años y analizar sus particularidades. Los resultados de este análisis nos guiarán en la evaluación de la oferta actual de programas universitarios en gestión cultural, y nos proporcionarán una visión detallada de las características de los programas actualmente disponibles.

Además, realizaremos un análisis comparativo de los planes de estudio de los grados y másteres oficiales relacionados con la gestión cultural que se ofrecen en las universidades de España. Este análisis busca evaluar la orientación y enfoque de dichos programas, así como identificar las diferencias entre los niveles académicos.

Sin embargo, antes de presentar los resultados, exploraremos en el siguiente apartado los estudios previos que nos han ayudado a comprender la evolución de la oferta universitaria en gestión cultural y establecer los criterios para este análisis en el contexto de nuestra investigación.

#### ***4.1.1. Estudios precedentes como base de las cuestiones a medir***

La primera investigación que nos ha proporcionado información valiosa acerca de los programas de gestión cultural en España es el estudio llevado a cabo por Luis Bonet, titulado "Análisis de la Oferta de Formación Universitaria en Gestión Cultural en España". Este estudio, encargado por la Dirección General de Cooperación y Comunicación Cultural del Ministerio de Cultura, se realizó en el año 2007. En dicho análisis, se examinaron 94 programas universitarios vigentes en el curso 2007-2008 que ofrecían alguna mención o especialidad en la gestión cultural.

El propósito de esta investigación es proporcionar una visión detallada de la oferta de programas de formación existente en el año 2007 de manera sistemática, presentando la información en un formato de archivo documental exhaustivo. Este estudio recopila tanto las titulaciones oficialmente reconocidas en el campo de la gestión cultural como aquellas que guardan afinidad con esta disciplina. Así, el estudio facilita a los profesionales comparar y evaluar la idoneidad de los programas sin revisar la documentación individual de cada programa universitario.

En el año 2009, la Universidad Oberta de Cataluña publicó "El perfil formativo del gestor cultural en España", cuyo autor es Luis Bernal Ruiz. Este estudio lleva a cabo un análisis cualitativo de la oferta de programas académicos aprobados y admitidos a fecha del 1 de enero de 2019 en 74 universidades españolas, tanto públicas como privadas. La investigación aborda varios aspectos significativos, entre ellos: Evolución del concepto de cultura en España en las últimas tres décadas. Contextualización histórica de la evolución de la profesión de la gestión cultural y análisis de los cambios derivados del proceso del Plan Bolonia en las universidades españolas. Y presentación de los resultados de una encuesta realizada a 74 profesionales activos en el campo de la gestión cultural. Esta investigación proporciona una visión integral de la evolución del ámbito cultural en España, así como una comprensión en profundidad de los

cambios en la formación de esta profesión a lo largo del tiempo y sus adaptaciones en respuesta a los requisitos del Plan Bolonia. Además, ofrece datos valiosos a través de la encuesta a profesionales del sector.

La ponencia presentada por Diana Guerra en el Primer Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural, en Santiago de Chile en 2014, también servirá para comprender la oferta académica de los programas universitarios en los primeros años de la gestión cultural.

Por último, cabe destacar la investigación relacionada con este análisis, realizada en 2019 por la Universidad de Cádiz (UCA) y la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA), en el contexto del Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya y dirigido por Cristina Ortega. Este estudio presenta los resultados derivados de la evaluación del perfil del gestor cultural a nivel municipal y las competencias asociadas, tanto genéricas como específicas, considerando el impacto de la creciente digitalización en este ámbito profesional. Este informe logra esto mediante un mapeo y revisión documental de los programas de grado y postgrado en gestión cultural ofrecidos en España hasta el año 2019. De este modo, este enfoque proporciona una comprensión integral de la oferta académica en el campo de la gestión cultural, especialmente en el contexto de la prepandemia de la crisis sanitaria provocada por la COVID-19.

Es importante tener en cuenta que, a pesar de la existencia de estudios previos que analizan la oferta formativa en el campo de la gestión cultural en España, todavía se requieren investigaciones académicas actualizadas. Estas investigaciones actualizadas son esenciales para comprender la situación presente de esta disciplina y para proporcionar resultados que reflejen el perfil académico de los profesionales en un contexto posterior a la pandemia. La dinámica constante de cambio y las circunstancias inusuales provocadas por la COVID-19 hacen que sea necesario mantenerse al día en este campo para tomar decisiones informadas y adaptar la formación de los gestores culturales a las nuevas realidades.

Las investigaciones previas que hemos mencionado anteriormente desempeñan un

papel esencial al permitirnos identificar variables significativas relacionadas con el perfil académico de los gestores culturales. Estas variables, contextualizadas en el marco teórico de esta investigación, incluyen:

- La evolución temporal: Identificar los años en los que se ha observado una mayor oferta de programas universitarios en gestión cultural.
- Oferta actual: Reconocer los programas universitarios en gestión cultural que se encuentran disponibles en la actualidad.
- Estructura de programas: Analizar la estructura y las materias más predominantes en los programas universitarios actualmente ofertados.
- Comparativa de enfoques: Comparar los planes de estudio de los programas oficiales de grados y másteres en gestión cultural con el fin de evaluar las diferencias en el enfoque de cada programa.

Estas cuestiones se convierten en los estándares y bloques de análisis que nos permiten abordar la realidad académica de la gestión cultural de manera objetiva y cuantificable. Al hacerlo, se contribuye a una comprensión más completa y precisa de la formación académica en esta disciplina y se facilita la toma de decisiones en el ámbito de la gestión cultural.

#### ***4.1.2. Evolución de la oferta formativa universitaria en la gestión cultural***

La demanda de formación en gestión cultural surgió en respuesta a las primeras políticas culturales implementadas durante el período de transición democrática en España. Como se exploró en la sección teórica inicial de esta investigación, la transformación política que tuvo lugar en ese momento, junto con las realidades territoriales y sociales de la época, generó nuevas necesidades culturales en la sociedad. La democratización, la descentralización del Estado y el florecimiento de un mercado cultural emergente contribuyeron al notable aumento de profesionales en el ámbito de la gestión cultural. Esto se debió a la creciente demanda de respuestas a los desafíos culturales emergentes, tal como señala Martinell (2009).

Como resultado, las administraciones públicas incorporaron rápidamente nuevos profesionales al sector cultural, a menudo con una formación limitada. Siguiendo la línea de investigación presentada por Martinell (2009) es importante destacar que, a diferencia de otros países políticamente más estables, tanto en España como en Latinoamérica, no se llevó a cabo un proceso gradual de desarrollo de estos perfiles profesionales. En lugar de eso, se tuvo que llevar a cabo este proceso de manera espontánea y en un período de tiempo muy corto debido a las demandas emergentes en el ámbito cultural.

Este enfoque no planificado llevó a que estas nuevas profesiones no se desarrollaran de manera estructurada. Además, las instituciones educativas no ofrecieron programas de formación específicos para preparar a los profesionales de estas nuevas figuras. Como resultado, el inicio de la profesión de la gestión cultural se caracterizó por un surgimiento repentino y precario en el mercado laboral. La primera generación de profesionales en gestión cultural se encontró con un desafío significativo: la falta de formación especializada en la disciplina.

En estos primeros años de la configuración oficial de la profesión, se tomó conciencia de la necesidad de abordar este problema. Como resultado de un proceso de reflexión, se emprendió la búsqueda de propuestas y opciones formativas especializadas que pudieran contribuir al desarrollo de las competencias necesarias para la profesión de la gestión cultural.

Por tanto, el proceso de configuración oficial de la profesión, que se inició a mediados de la década de los años 80, comenzó con la formación no reglada. Sin embargo, a partir de 1989, debido a la necesidad y la demanda de incorporar los procesos formativos de la gestión cultural en el ámbito universitario, esta formación se convirtió en una formación reglada.

Antes de examinar los resultados del análisis de la evolución de la oferta de programas en gestión cultural, es importante distinguir entre formación reglada y no reglada. La "formación no reglada" se centra en la oferta de cursos, charlas, seminarios y coloquios

diseñados para la formación especializada en un campo de competencia laboral o para la ampliación de horizontes profesionales. Además, la formación no reglada no está sujeta a la regulación del Ministerio de Educación, lo que significa que no otorga un título profesional habilitante reconocido de manera oficial. Esta formación puede ser proporcionada por diversos tipos de instituciones, como centros de formación privados, escuelas, universidades, entre otros (Faundez citado en Guerra, 2014),

En contraste, como señala el mismo autor (citado en Guerra, 2014), la "formación reglada" se refiere a las enseñanzas que están oficialmente reguladas por el Ministerio de Educación y están diseñadas para otorgar un título profesional habilitante o cualquier otro reconocimiento que implique la formación académica en niveles que van desde pregrado, grado, postgrado hasta doctorado. En este caso, se establecen requisitos de ingreso específicos para participar en cualquier programa académico. Este tipo de formación es impartido por instituciones educativas acreditadas, como universidades, institutos, entre otros.

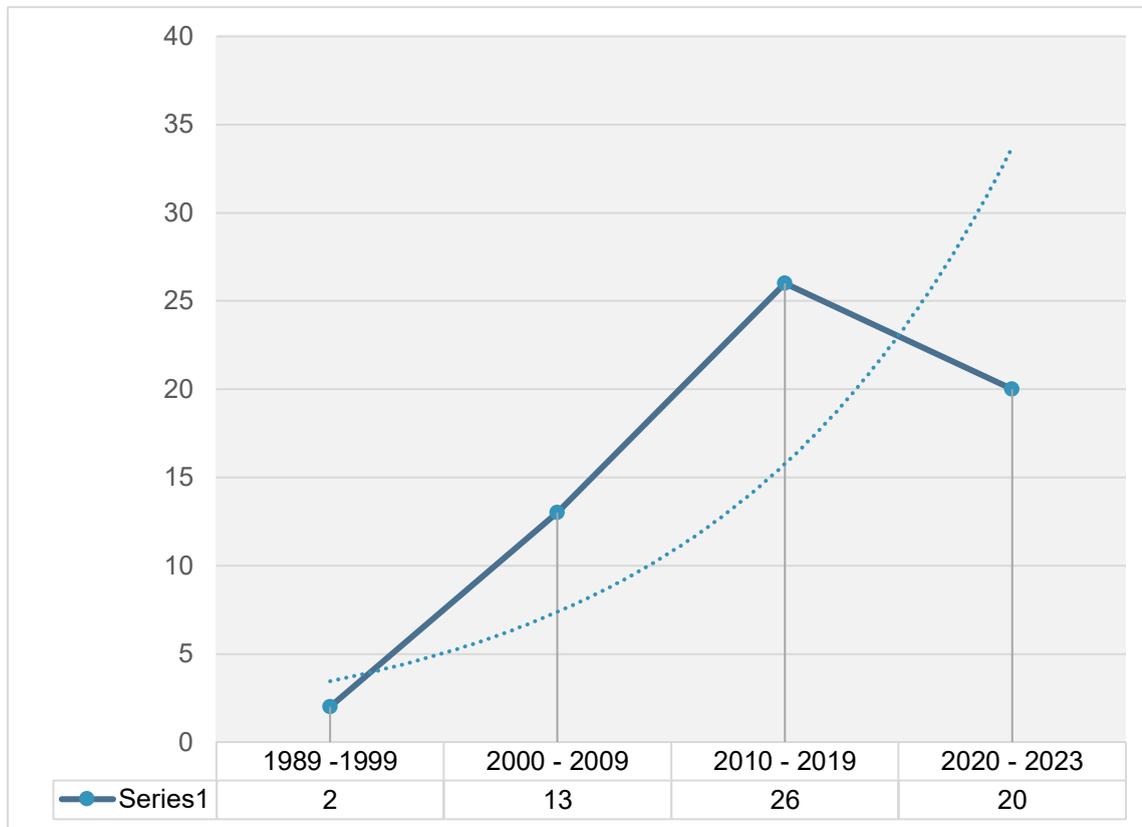
Esta distinción nos permitirá analizar y comprender la evolución de la oferta de programas académicos en gestión cultural, centrados en la formación reglada, desde sus primeros años hasta la situación actual.

#### **4.1.2.1. Programas originados por franja de años**

En el siguiente gráfico se representa la evolución de la oferta de programas académicos oficialmente reconocidos en el campo de la gestión cultural en las universidades españolas. Estos programas se identificaron en la Tabla 10, expuestos en el apartado de la metodología de esta investigación. Asimismo, en el [Anexo G](#) se detallan los programas universitarios de gestión cultural evaluados por franja de año.

**Figura 6**

*Evolución de la oferta formativa universitaria en gestión cultural por franja de años*



*Nota.* Evolución de los programas universitarios en cada franja de años de la Tabla 10.

Elaboración propia.

El gráfico anterior ilustra un crecimiento significativo en la oferta académica de programas oficialmente reconocidos en el campo de la gestión cultural, específicamente los llamados "gestión cultural". Es importante destacar que en el **período de 1989 a 1999** se registran los primeros títulos oficiales en España que reconocen la disciplina de la gestión cultural. El primero de estos programas se estableció en 1989 en la Universitat de Barcelona (UB) como resultado de la Reforma Universitaria. Este período también marcó el inicio de postgrados y másteres de título propio en las universidades españolas. El apoyo de las universidades a la formación de gestores culturales desempeñó un papel crucial en la consolidación de esta profesión, como se exploró en la primera parte de nuestra investigación.

En este contexto, Bonet (2007) señala en su estudio que, tras la Ley de Reforma Universitaria de 1986, las universidades ofrecían títulos propios que iban más allá de la formación disciplinaria. Fue en 1989 cuando se estableció el primer Programa Universitario de Postgrado en Gestión Cultural en la Universitat de Barcelona (UB). Con el tiempo, otras universidades y centros superiores se dieron cuenta de esta tendencia y se unieron a la iniciativa, desarrollando programas de postgrado de carácter propio para ampliar aún más la oferta formativa en estudios académicos de gestión cultural en la península ibérica.

La otra titulación relevante en este período se estableció en 1992 con la primera edición del Máster en Gestión Cultural de Música, Teatro y Danza de la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Este máster fue inaugurado el 20 de octubre del mismo año por el Ministro de Cultura, Jordi Solé Tura. Desde entonces, este programa de posgrado ha sido ofrecido de manera continua. Es importante destacar que se trata del segundo título universitario más antiguo de España que lleva el nombre de "gestión cultural" en la historia académica de la gestión cultural en el país.

Hay que destacar que en el período de 1989 a 1999 no hemos identificado otros títulos universitarios de máster en gestión cultural aparte de los mencionados. Sin embargo, en esos años, como se mencionó anteriormente en los primeros años de la formación en este campo, hubo numerosos encuentros, cursos y seminarios. Durante esta década, la oferta académica en el ámbito de la gestión cultural se centró en la formación no reglada.

Los datos recopilados por Guerra (2014), en su artículo que analiza los resultados del estudio sobre los participantes en la formación del CER entre 1986 y 1996, realizado por Martinell (1997), arrojan luz sobre los inicios de la formación en gestión cultural y la oferta formativa de ese período. Según la autora, durante esos años, la oferta formativa estaba relacionada con diversas actividades no regladas, de las cuales 133 eran seminarios, 12 jornadas, 6 viajes y 1 encuentro, sumando un total de 152 actividades vinculadas a la gestión

cultural.

Además, coincidiendo con el aumento en la demanda de formación específica y la necesidad de profesionalización, se produjo un incremento en la duración de los cursos de formación. Como señala la autora, hacia mediados de la década de 1990, el mercado de la gestión cultural había experimentado cambios significativos. Esto se reflejó en un notable aumento de la oferta de cursos de formación no reglada, que comenzaron a ser ofrecidos por universidades en toda España. Estos cambios también influyeron en el perfil de la demanda y la creciente necesidad de adquirir habilidades cada vez más especializadas (Guerra, 2014).

Por lo tanto, en esta primera etapa, la oferta formativa se centró en la formación no reglada. Como mencionamos anteriormente, se trataba de los primeros pasos en la configuración de la profesión. Sin embargo, con el tiempo, esta oferta de formación no reglada evolucionó hacia programas universitarios de formación reglada. Algunos de los cursos y seminarios de formación no reglada de los 90 años, ya discutidos en la primera parte de esta investigación sobre los inicios de la formación en gestión cultural, incluyeron los encuentros de Interacción en 1984, 1994 y 1996.

En el **período comprendido entre el 2000 y 2009**, se observa un notable aumento en la oferta de formación en gestión cultural. Durante estos años, se introdujeron un total de 11 nuevos programas universitarios de gestión cultural. Además, en el ámbito del doctorado, surgieron dos programas en esta disciplina. En 2005, la Universitat de Valencia (UV) lanzó el programa de Doctorado en Gestión Cultural y de las Artes. En el mismo período, la Universitat de Barcelona (UB) también implementó el programa de Doctorado en Gestión de la Cultura y del Patrimonio. Estos avances indican un crecimiento significativo en la formación de la gestión cultural en España durante esta década.

En cuanto a los títulos de máster oficiales, se introdujeron tres programas en este período. Es importante destacar la presencia de dos programas en la Comunidad de Valencia:

el Máster Universitario de Gestión Cultural ofrecido conjuntamente por la Universitat de Valencia (UV) y la Universitat Politècnica de Valencia (UPV). Además, en el año 2009, se lanzó el Máster oficial en Gestión Cultural de la Universidad Cardenal Herrera-CEU. Asimismo, en estos años, se estableció el Máster Universitario en Gestión Cultural de la Universitat Internacional de Catalunya. Estos programas oficiales de máster contribuyeron a fortalecer la formación en gestión cultural en España.

En este período, los másteres propios son los que tienen una mayor presencia, con un total de 5 programas de gestión cultural. En el año académico 2004-2005, surgieron el Máster Propio Universitario de Gestión Cultural de la Universidad de Granada (UGR) y la Universidad de Sevilla (US). También se introdujo el Máster Propio en Gestión de Empresas e Instituciones Culturales de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), el Máster Propio en Administración de Industrias Culturales de la Universidad de Valladolid (UVA), el Máster Propio en Gestión de Políticas y Proyectos Culturales de la Universidad de Zaragoza (UNIZAR), y el Máster de Formación Permanente en Gestión Cultural de la Universidad Carlos III de Madrid (UC3M). Estos másteres propios contribuyeron significativamente a la formación en gestión cultural durante esta década.

Finalmente, en 2008, se marcó un hito en el sistema universitario español con la introducción del primer Grado en Gestión Cultural en la Universidad Antonio de Nebrija. Con la implementación del proceso de Bolonia, que transformó los títulos de grado y postgrado en el marco de la educación superior europea mediante el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, se completó el panorama de los másteres y grados oficiales en gestión cultural. Esta reforma contribuyó significativamente a la consolidación de los programas académicos en el campo de la gestión cultural, como se señaló previamente por Bonet (2007) en su estudio.

La **década de 2010 a 2019** se destaca por ser un período en el que se ofertaron más programas universitarios de gestión cultural en las universidades españolas. Esta expansión

puede atribuirse al proceso de consolidación de la profesión, como se explicó en la primera parte de esta investigación. Durante esta etapa, se observa un crecimiento significativo en la oferta de formación académica en el campo de la gestión cultural, con la aparición total de 13 nuevos programas que se suman a los 13 ya existentes. Estos programas incluyen ocho títulos de máster, tanto oficiales como propios, dos grados universitarios oficiales y tres programas de doctorado.

En la **década de 2010 a 2019**, se implementaron varios programas de doctorado en gestión cultural en diferentes universidades españolas. Estos programas proporcionan una formación avanzada en la disciplina y son fundamentales para el desarrollo de la investigación en el campo de la gestión cultural. Entre los programas de doctorado que surgieron durante esta etapa se encuentran el "Doctorado en Historia del Arte y Gestión Cultural en el Mundo Hispánico" de la Universidad Pablo de Olavide (UPO), el "Doctorado en Gestión Cultural" de la Universidad Cardenal Herrera-CEU, y el "Doctorado en Sociedad y Cultura: Historia, Antropología, Artes, Patrimonio y Gestión Cultural" de la Universitat de Barcelona (UB). Estos programas brindan oportunidades para la formación avanzada y la investigación en la gestión cultural, contribuyendo al avance de la disciplina en España.

En estos años, se lanzaron varios másteres oficiales en gestión cultural en diferentes universidades españolas. Estos programas proporcionan una formación especializada en el campo de la gestión cultural y son fundamentales para la preparación de profesionales en esta disciplina.

Algunos de los másteres oficiales que se originaron durante esta etapa incluyen el "Máster Universitario en Economía de la Cultura y Gestión Cultural" de la Universidad de Valladolid (UVA), el "Máster Universitario en Teoría e Historia del Arte y Gestión Cultural" de la Universidad de la Laguna (ULL), el "Máster Universitario en Gestión Cultural y de Industrias Creativas" de la Universidad de Alcalá de Henares (UAH), y el "Máster Universitario

en Gestión Cultural" ofrecido en conjunto por la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), la Universitat de Girona (UDG) y la Universidad de les Illes Balears (UIB). En 2014, este último máster lo ofrecieron solo la UDG y la UBC, con la UIB dejando de participar en la oferta del programa.

También durante esta década, se lanzaron varios másteres propios que se centran en la gestión cultural y en el liderazgo en proyectos culturales. Algunos de estos programas incluyen el "Máster en Gestión y Liderazgo en Proyectos Culturales" de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC), el "Máster Propio en Dirección y Gestión de Industrias Culturales y Creativas" de la Universidad Europea Miguel de Cervantes (UEMC), y el "Máster Propio en Gestión y Emprendimiento de Proyectos Culturales" de la Universidad Internacional de La Rioja (UILR). Estos másteres proporcionan una formación especializada y práctica en la gestión de proyectos culturales y creativos, lo que es esencial para los profesionales que trabajan en el campo de la cultura y las industrias creativas.

Es importante destacar que, en estos años, se observa una mayor diversificación de la oferta académica relacionada con la gestión cultural, lo que refleja un creciente interés en la formación de profesionales en este campo. El surgimiento de grados oficiales y másteres propios demuestra el reconocimiento de la importancia de la gestión cultural en el ámbito académico y profesional, así como la necesidad de considerar a estos profesionales capacitados para abordar los desafíos del sector cultural.

La introducción de un grado oficial en Gestión Cultural por parte de universidades públicas en España en 2012 marca un hito significativo en la educación superior del país, así como en el reconocimiento de la gestión cultural como una disciplina académica legítima y necesaria. Este movimiento refleja una respuesta a la creciente demanda y reconocimiento de la importancia de la cultura en la sociedad contemporánea, así como a la necesidad de profesionales capacitados para abordar los desafíos y oportunidades en este ámbito.

El surgimiento del "Grado en Gestión Cultural" en la Universidad de Huelva, en el año 2012, y su posterior adopción por la Universidad de Córdoba al año siguiente, indica una tendencia hacia la institucionalización de la gestión cultural como un campo de estudio formal dentro del sistema educativo español. Esto no solo ofrece a los estudiantes la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades especializadas en gestión cultural, sino que también proporciona un marco académico reconocido para el desarrollo profesional en este campo.

Es importante destacar que, aunque se haya producido un crecimiento en la oferta académica en gestión cultural en esta franja de años, también se ha observado que algunos programas pueden haberse extinguido o estén en proceso de extinción. Esto puede deberse a diversas razones, como cambios en la demanda de ciertos programas, la necesidad de adaptación a las demandas del mercado laboral o a la evolución de la propia disciplina. La dinámica de la oferta académica es influenciada por factores diversos y puede requerir ajustes y cambios periódicos para mantenerse actualizada y relevante.

También, hemos incluido en nuestro análisis el período que abarca **desde 2020 hasta 2023** para comprender la situación de la oferta académica universitaria en una etapa marcada por la pandemia de la COVID-19. En el gráfico anterior, notamos que la curva que representa la evolución de la oferta muestra un descenso, ya que algunas de las titulaciones se encuentran en proceso de extinción o están completamente extinguidas. Además, es importante resaltar que esta franja de años abarca un período de tres años.

Pese a los desafíos por la difícil situación de alerta sanitaria que afectó al mundo, en el curso 2021-2022 se estableció una nueva titulación, el Grado Universitario en Gestión Cultural, en la Universidad de Santiago de Compostela (USC). Esta titulación no se implementó de forma repentina en el sistema educativo universitario. Más bien, tras un proceso de búsqueda de referentes en los grados oficiales de la Universidad de Huelva (UHU) y la Universidad de Córdoba (UCO) en los años previos a la pandemia, se tomó la decisión de introducir esta nueva

titulación oficial de grado. En el curso académico 2022-2023, se introdujo otro nuevo título de máster propio: el Máster Propio en Gestión Cultural Internacional e Innovación Social de la Universidad Complutense de Madrid (UCM).

En resumen, durante los últimos años, se han ofertado dos nuevos títulos universitarios de carácter oficial en gestión cultural, lo que indica un desarrollo positivo en la oferta académica en esta área. Sin embargo, la tendencia futura es incierta, ya que la formación no reglada ha ganado protagonismo nuevamente durante la pandemia, con una amplia oferta de cursos y seminarios que se adaptan a las necesidades de un entorno digital en constante cambio.

Una vez identificados los programas surgidos en cada franja de años definida para el análisis de la evolución de la oferta formativa en gestión cultural, procedemos a presentar un análisis detallado de estos programas según los diversos parámetros marcados para este estudio.

Los programas en cuestión se presentan en el proceso evolutivo de la oferta universitaria en gestión cultural y están detallados en la Tabla 10. Este análisis pretende desvelar las características de estos estudios universitarios según su nivel académico, la universidad que los ofrece, el tipo de institución, la modalidad de enseñanza, la distribución geográfica y su estado actual.

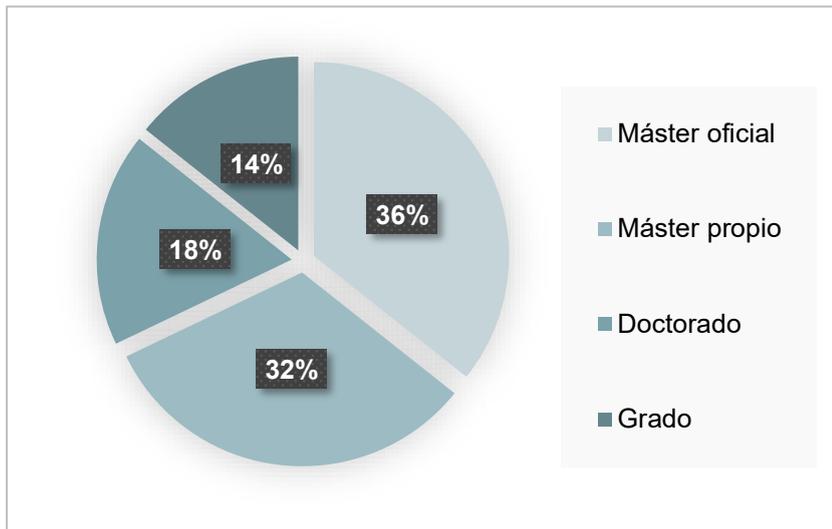
#### **4.1.2.2. Características de la evolución de la oferta universitaria en la gestión cultural**

El análisis realizado revela que el nivel académico predominante en la oferta formativa, desde la configuración oficial de la profesión hasta la actualidad, ha sido el de los Másteres propiamente reconocidos con el nombre de gestión cultural. En total, se han identificado 19 títulos, de los cuales 10 son de carácter oficial (36%) y 9 son de título propio (32%). Además, se observa la presencia de programas de doctorado en las universidades españolas, con un total de 5 programas específicos en gestión cultural (18%). Por otro lado, se ofrecieron cuatro programas de grados académicos universitarios (14%) a lo largo del período analizado. A

continuación, se presenta el desglose del número de programas según el nivel académico.

### Figura 7

*Nivel académico de la evolución de la oferta universitaria*



*Nota.* Elaboración propia

El análisis de las universidades que han integrado estudios de gestión cultural en su oferta formativa revela que la Universidad Complutense de Madrid (UCM) lidera con la mayor cantidad de programas ofrecidos en estos años, totalizando tres programas. A esta le siguen varias universidades con dos programas cada una, como la Universitat de Barcelona (UB), la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), la Universidad Cardenal Herrera-CEU, la Universitat de Valencia (UV), la Universidad de Valladolid (UVA), entre otras. La tabla siguiente presenta el desglose completo por universidades de la oferta formativa en gestión cultural durante este período evolutivo.

**Tabla 8**

Desglose total de la evolución de la oferta formativa en la gestión cultural por universidad

<b>Universidad</b>	<b>Programas universitarios</b>
Universidad Complutense de Madrid	3
Universitat Oberta de Catalunya (UOC)	2
Universidad Cardenal Herrera-CEU	2
Universitat de Valencia (UV)	2
Universidad de Valladolid (UVA)	2
Universitat de Barcelona (UB)	3
Universitat de Girona (UDG)	2
Universidad de Sevilla (US)	1
Universidad de Córdoba (UCO)	1
Universidad Europea Miguel de Cervantes	1
Universidad de Santiago de Compostela (USC)	1
Universitat Internacional de Catalunya (UIC)	1
Universidad Carlos III	1
Universidad de Alcalá de Henares (UAH)	1
Universidad de Zaragoza (UNIZAR)	1
Universitat Politècnica de Valencia (UPV)	1
Universidad Antonio de Nebrija	1
Universidad Internacional de La Rioja	1
Universidad de Granada (UGR)	1
Universidad Pablo de Olavide (UPO)	1
Universidad de Huelva (UHU)	1
Universidad Rey Juan Carlos	1
Universidad de la Laguna (ULL)	1
Universidad de les Illes Balears	1
<b>Total, general</b>	<b>33</b>

*Nota.* Elaboración propia

Al analizar el tipo de instituciones que ofrecen programas académicos en gestión cultural, destaca que el 72% de los programas provienen de universidades públicas. En total, 20 universidades públicas han contribuido a esta oferta formativa. Entre ellas se encuentran la Universitat de Barcelona (UB), la Universitat de Valencia (UV), la Universidad de Zaragoza (UNIZAR), la Universidad de Huelva (UHU), la Universidad de Valladolid (UVA) y otras.

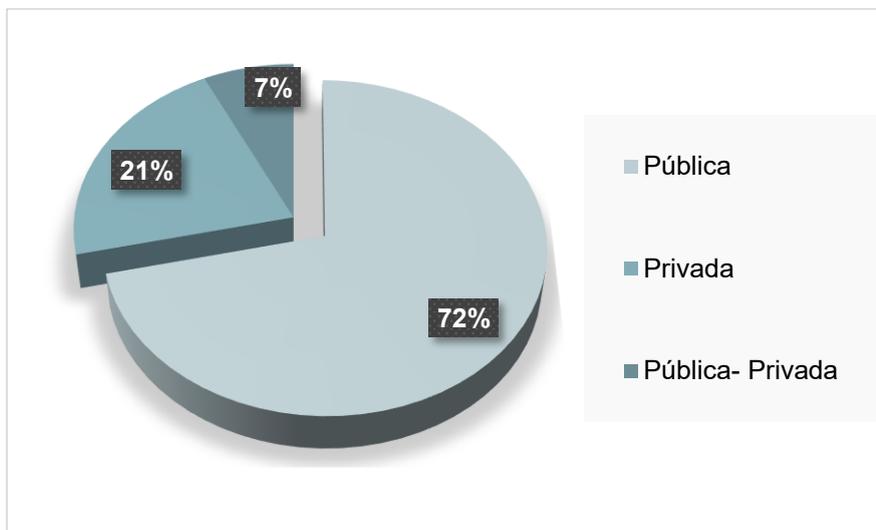
Por otro lado, las universidades privadas también tienen una participación significativa, representando el 21% de los programas académicos identificados. Destacan seis universidades

privadas en este aspecto: la Universitat Internacional de Catalunya (UIC), la Universidad Cardenal Herrera-CE, la Universidad Internacional de La Rioja (UILR), la Universidad Antonio de Nebrija, la Universidad Europea Miguel de Cervantes (UEMC) y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

Además, un 7% de los programas resultan de colaboraciones entre universidades públicas y privadas, donde varias instituciones se unen para ofrecer estos títulos conjuntamente. Entre estos programas se incluye el Máster Universitario en Gestión Cultural, fruto del acuerdo entre la Universitat de Girona (UDG) y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) y la Universidad de les Illes Balears (UILB).

### Figura 8

*Evolución de la oferta formativa en gestión cultural por tipo de institución*



*Nota.* Elaboración propia

En cuanto a la modalidad de estos títulos, se observa que más de la mitad, el 61 % de los programas analizados, se caracterizan por impartirse de manera presencial. Esta modalidad es la más destacada en comparación con el resto de las opciones, con un total de 17 programas ofrecidos en esta modalidad.

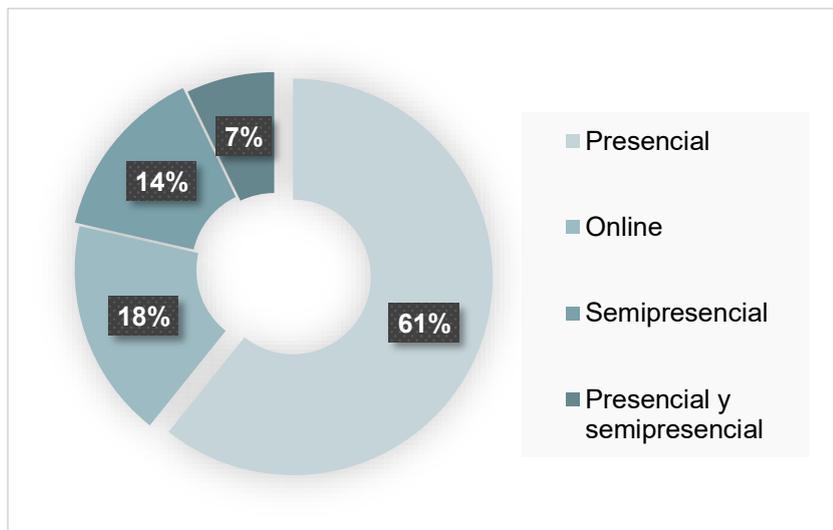
Por otro lado, el 18% de los títulos disponibles se ha impartido en modalidad online.

Esta modalidad es común en los másteres de carácter oficial y propio. La formación académica en línea en gestión cultural se inició en el año 2008 con la implementación del Grado en Gestión Cultural de la Universidad Antonio de Nebrija.

Sin embargo, observamos que algunas de estas universidades han optado por ofrecer la modalidad mixta, con un total del 14% de los programas analizados que ofrecen una modalidad semipresencial. Incluso, títulos como el Grado en Gestión Cultural de la Universidad de Huelva (UHU) y el de la Universidad Santiago de Compostela (USC) tienen la opción de realizar la formación de manera presencial o semipresencial, brindando flexibilidad a los estudiantes.

### Figura 9

*Evolución de la oferta formativa en gestión cultural por modalidad*



*Nota.* Elaboración propia

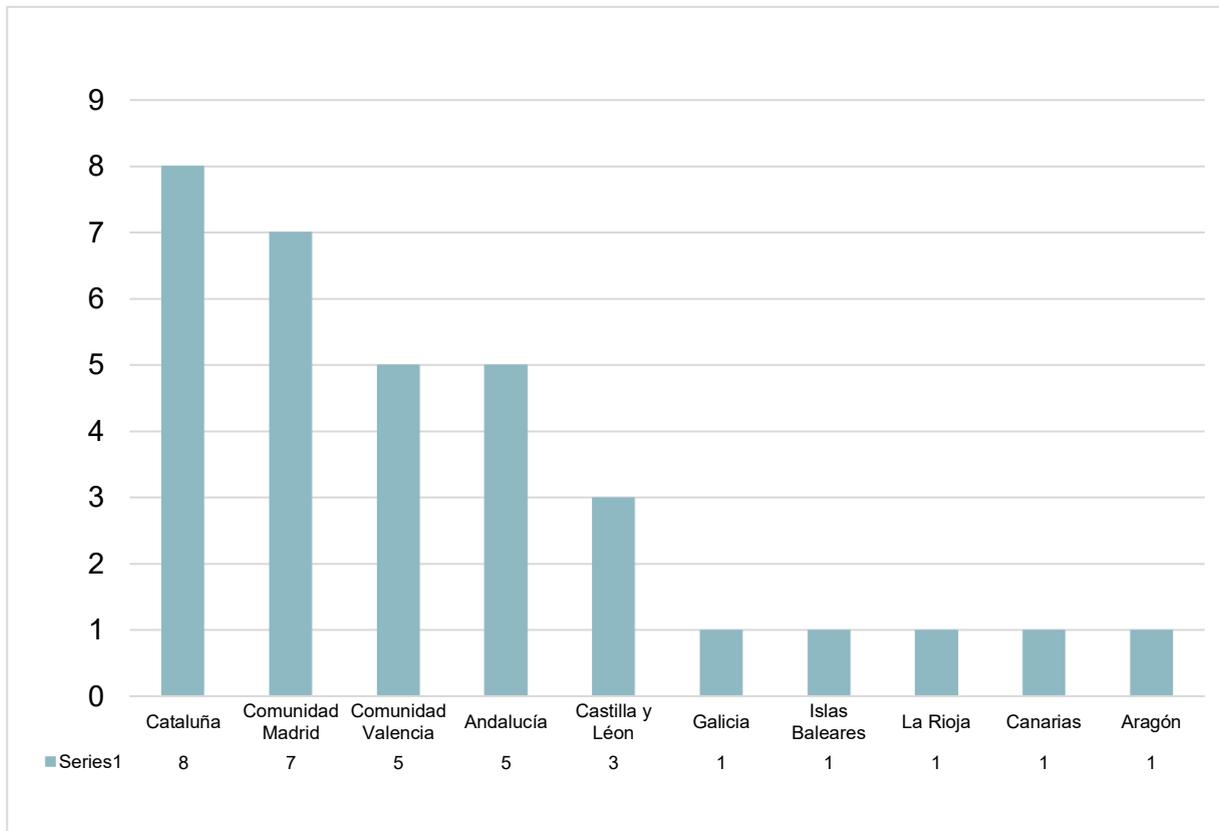
Al analizar la distribución territorial de los programas universitarios en gestión cultural por comunidades autónomas, se destaca que Cataluña lidera con la mayor cantidad de programas ofrecidos a lo largo de estos años, totalizando 8 programas. Le sigue la Comunidad de Madrid, que ha ofrecido 7 programas formativos universitarios en este campo.

Otras comunidades autónomas también han contribuido significativamente a la oferta de programas de gestión cultural. La Comunidad Valenciana y Andalucía cuentan con 5

programas cada una, mostrando un fuerte compromiso en este ámbito. Es notable que Andalucía ha impulsado la creación de dos grados universitarios en gestión cultural en las provincias de Huelva y Córdoba, además de ofrecer programas en otras provincias como Sevilla y Granada, como el Máster Universitario en Gestión Cultural impartido conjuntamente por ambas universidades.

En contraste, comunidades autónomas como Galicia, Canarias, La Rioja y Aragón han ofrecido un programa formativo cada una. Sin embargo, en el resto de las comunidades autónomas de España no se han registrado grados o másteres universitarios en gestión cultural durante este período. Esto incluye a comunidades como Extremadura, Castilla-La Mancha, Cantabria y Asturias, entre otras.

Es importante tener en cuenta que este análisis se centra en los programas universitarios específicamente registrados en la Tabla 10, y es posible que existan otros programas relacionados con la gestión cultural en diferentes niveles académicos, como cursos de expertos y estudios de postgrado.

**Figura 10***Evolución de la oferta formativa en gestión cultural por distribución territorial*

*Nota.* Número de programas por cada CCAA. Elaboración propia

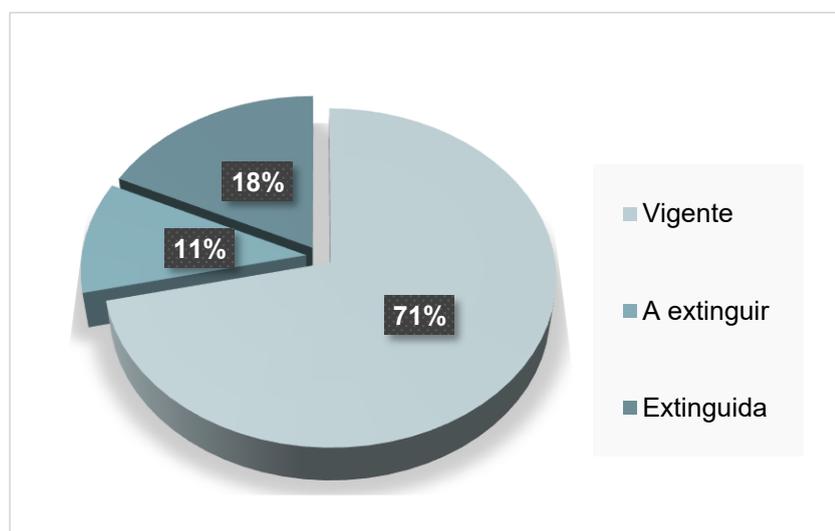
El análisis de los datos revela que, de los 28 títulos universitarios en gestión cultural examinados, el 71 % se encuentran en vigor, lo que representa un total de 20 programas renovados o recientemente implementados en el sistema educativo universitario. En contraste, el 18 % de los títulos han sido extinguidos, abarcando un total de 4 programas.

Los títulos que han sido eliminados incluyen el Máster Propio Universitario de Gestión Cultural ofrecido por la Universidad de Granada (UGR) y la Universidad de Sevilla (US), el Doctorado en Gestión Cultural y de las Artes de la Universitat de València (UV), el Doctorado en Historia del Arte y Gestión Cultural en el Mundo Hispánico de la Universidad Pablo de Olavide (UPO), y el Doctorado en Gestión Cultural de la Universidad Cardenal Herrera-CEU.

Por otro lado, el 11 % de los títulos analizados están actualmente en proceso de extinción. Entre estos se incluyen el Grado en Gestión Cultural de la Universidad Antonio Nebrija, cuya fecha de extinción se estableció en 2014, el Máster Universitario en Gestión Cultural de la Universidad Cardenal Herrera-CEU, que se encuentra en estado de extinción desde 2015, y el Máster Universitario en Gestión Cultural de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), Universitat de Girona (UDG) y Universidad de les Illes Balears (UIB), cuya fecha de extinción se fijó en 2016.

### Figura 11

*Evolución de la oferta formativa por estado de la titulación*



*Nota.* Elaboración propia

En resumen, el análisis detallado proporciona una visión completa de la evolución de la oferta académica en gestión cultural en España, destacando las tendencias, los principales actores y las características de los programas disponibles.

A partir de los resultados anteriores, podemos observar que la franja de mayor oferta de programas universitarios en gestión cultural ha sido desde el año 2010 al 2019. El nivel académico que más se ha ofrecido son los másteres de título propio, seguidos de los títulos oficiales. Las universidades públicas son las instituciones que más han ofertado estos programas. La modalidad más utilizada es la presencial. Además, las regiones con la mayor

oferta de programas en gestión cultural son Cataluña y la Comunidad de Madrid.

Estos hallazgos permiten una comprensión más profunda de la formación en gestión cultural y sus implicaciones tanto en el ámbito académico como profesional. En el próximo apartado, se explorarán en detalle los programas actualmente disponibles y sus características distintivas, con el objetivo de proporcionar una visión más completa y actualizada de la oferta educativa en este campo.

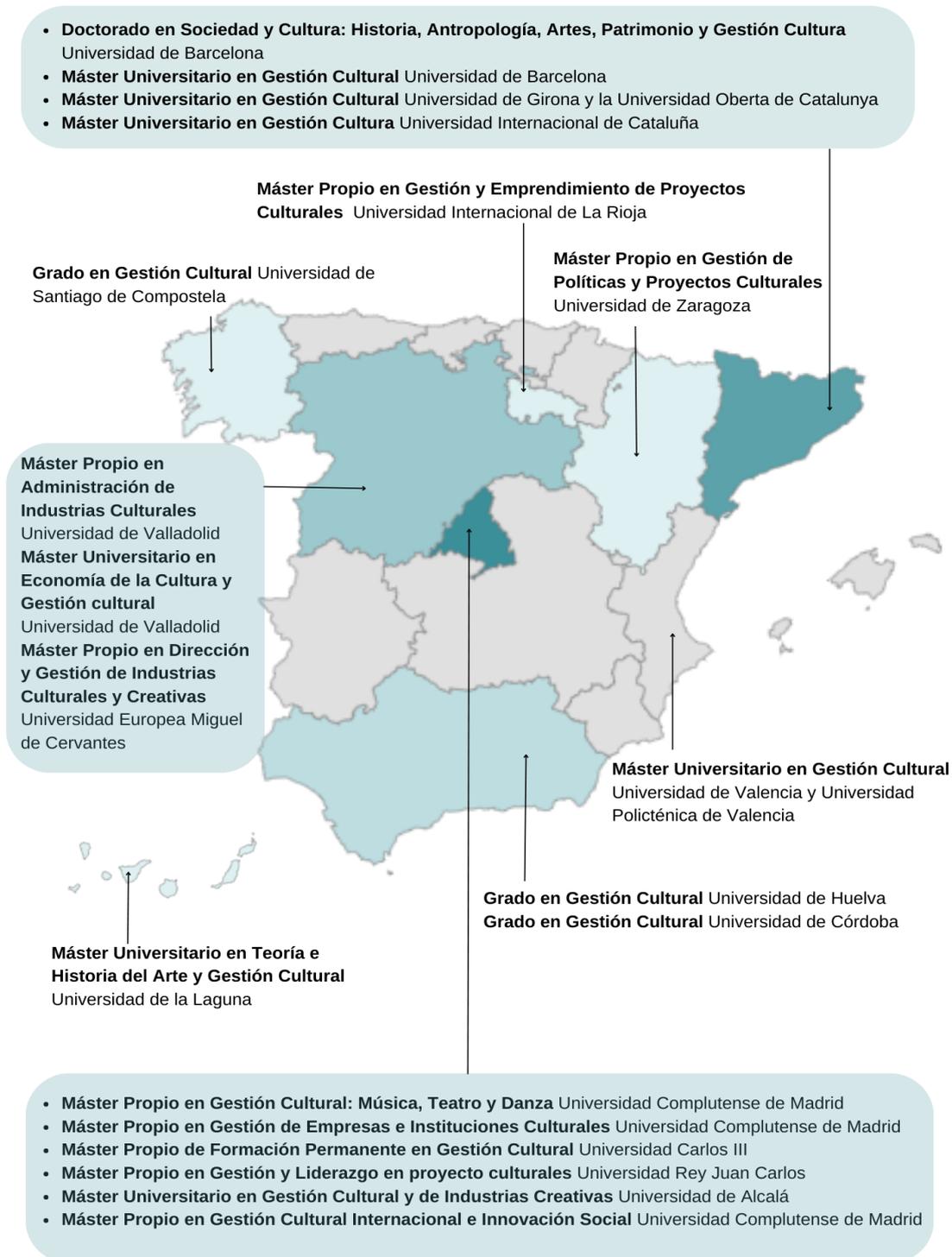
#### ***4.1.3. Mapeo y estado actual de la oferta universitaria en la gestión cultural***

En esta sección, examinaremos la oferta actual de los programas universitarios en el campo de la gestión cultural. Para estudiar la evolución de dicha oferta, consideraremos diversos aspectos como el nivel académico, las instituciones universitarias, el tipo de institución, la modalidad de enseñanza y la distribución geográfica. En este sentido, emplearemos los mismos criterios de análisis detallados en el apartado anterior.

No obstante, para este análisis, excluirémos la consideración del estado de las titulaciones, ya que nos centraremos únicamente en los programas universitarios actualmente disponibles. Este enfoque tiene como objetivo proporcionar una visión actualizada de la formación académica en el ámbito de la gestión cultural en nuestro país, contribuyendo así a la investigación en esta disciplina.

A continuación, se presentan los resultados del análisis de los programas actualmente disponibles en el sistema educativo español. Estos programas se centran en el campo de la gestión cultural y se ofrecen en diversas universidades de España. Como se aprecia en el mapa, actualmente existen un total de 14 programas académicos en el campo de la gestión cultural en diversas universidades de España. Estos programas incluyen títulos oficiales de grado, máster y doctorado, así como títulos de máster propio en gestión cultural.

Figura 12

*Oferta actual de programas universitarios en gestión cultural*

*Nota.* Elaboración propia

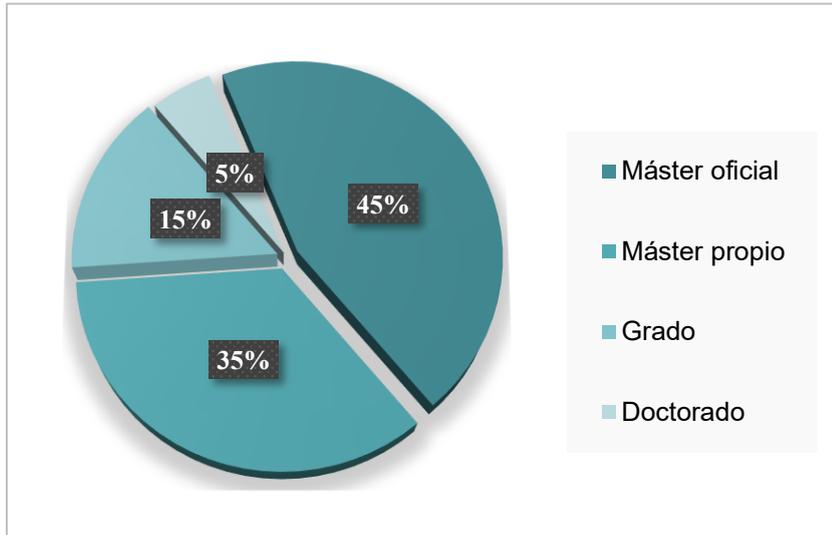
#### **4.1.3.1. Características de la oferta actual universitaria en la gestión cultural**

En el análisis de la oferta actual universitaria en gestión cultural, se destaca la preeminencia de los estudios de postgrado, particularmente los programas de máster, como el nivel académico más representativo. De un total de 16 programas de máster examinados, el 45% corresponde a títulos de carácter propio, mientras que el 35% son títulos oficiales.

En cuanto a los grados universitarios, también se observa una presencia, aunque menor, en la oferta formativa. Actualmente, existen tres programas disponibles en las universidades españolas, impartidos por la Universidad de Huelva (UHU), la Universitat de Barcelona (UB) y la Universidad de Santiago de Compostela (USC), representando el 15% de la oferta.

Por otro lado, la presencia de programas de doctorado en gestión cultural es más reducida en comparación con los niveles de estudios anteriores. Solo se ha identificado un programa vigente en este nivel académico, ofrecido por la Universitat de Barcelona (UB) bajo el nombre de "Programa de Doctorado en Sociedad y Cultura: Historia, Antropología, Artes, Patrimonio y Gestión Cultural" lo que representa el 5% de la oferta. Es importante destacar que, durante el período analizado, se observa una disminución en la oferta de programas de doctorado en gestión cultural, ya que se extinguieron cuatro programas en comparación con análisis previos.

En resumen, la oferta universitaria en gestión cultural se caracteriza por una predominancia de programas de postgrado, tanto de máster como de doctorado, con una presencia menor de grados universitarios. Sin embargo, se evidencia una tendencia a la baja en la oferta de programas de doctorado en comparación con períodos anteriores, lo que podría tener implicaciones para la formación y especialización en este campo académico.

**Figura 13***Nivel académico de la oferta actual de gestión cultural**Nota.* Elaboración propia

Si nos enfocamos en identificar las universidades que actualmente ofrecen programas de gestión cultural, la Universidad Complutense de Madrid (UCM) sigue destacando como la institución que más títulos académicos proporciona en este campo. La UCM ofrece un total de tres programas de gestión cultural de carácter propio: el Máster en Gestión Cultural: Música, Teatro y Danza, el Máster en Gestión de Empresas e Instituciones Culturales y el Máster en Gestión Cultural Internacional e Innovación Social.

Asimismo, observamos que tanto la Universidad de Valladolid (UVA) como la Universitat de Barcelona (UB) ofrecen dos programas de gestión cultural cada una. Sin embargo, es importante señalar que, en comparación con datos previos sobre la evolución de la oferta formativa universitaria, la Universitat de Girona (UDG) ha reducido su oferta, ofreciendo ahora solo un programa de gestión cultural. Esta misma tendencia se observa en el resto de las universidades analizadas, las cuales actualmente solo proporcionan un programa de gestión cultural cada una.

**Tabla 9**

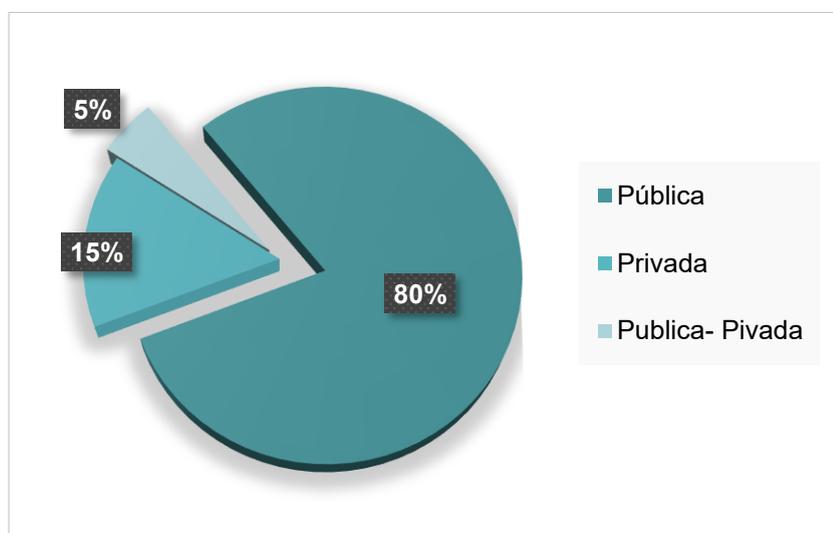
Número de programas por universidades de la evolución de la oferta

Universidad	Programa universitario
Universidad Complutense de Madrid (UCM)	3
Universidad de Valladolid (UVA)	2
Universitat de Barcelona (UB)	2
Universidad de Alcalá de Henares (UAH)	1
Universitat Internacional de Catalunya (UIC)	1
Universitat Oberta de Catalunya (UOC)	1
Universitat de Valencia (UV)	1
Universidad de Santiago de Compostela (USC)	1
Universidad Carlos III de Madrid (UC3M)	1
Universidad Europea Miguel de Cervantes (UEMC)	1
Universidad de Zaragoza (UNIZAR)	1
Universidad de Córdoba (UCO)	1
Universidad Internacional de La Rioja (UR)	1
Universitat de Girona (UDG)	1
Universidad Rey Juan Carlos (URJC)	1
Universidad de Huelva (UHU)	1
Universitat Politècnica de Valencia (UPV)	1
Universidad de la Laguna (ULL)	1

*Nota.* Elaboración propia

En relación con el tipo de institución que ofrece programas de gestión cultural, se observa que las universidades públicas continúan siendo las principales proveedoras, representando el 80% de los programas vigentes. Este porcentaje ha experimentado un ligero aumento en comparación con el 72% registrado en la evolución de la oferta. En total, se identifican dieciséis programas de gestión cultural en instituciones públicas, lo que sugiere un notable interés por parte de estas universidades en incluir dichos programas en su oferta educativa.

Por otro lado, las universidades privadas representan el 15% de la oferta de programas, mientras que la colaboración público-privada mantiene su presencia en un 5%. En el análisis de los programas vigentes, encontramos únicamente el Máster Universitario en Gestión Cultural, resultado de la colaboración entre la Universidad de Girona (UG) y la Universidad la Oberta de Catalunya (UOC).

**Figura 14***Oferta formativa actual por tipo de universidad*

*Nota.* Elaboración propia

Al analizar la oferta actual de programas universitarios en gestión cultural, se observa que la modalidad presencial sigue siendo la más predominante, representando el 55% con un total de 11 programas ofrecidos bajo esta modalidad. Por otro lado, la modalidad online es menos frecuente, abarcando el 20% de la oferta con un total de 4 programas: el Máster Propio en Administración de Industrias Culturales, el Máster Universitario en Dirección y Gestión de Industrias Culturales y Creativas, el Máster Universitario en Gestión y Emprendimiento de Proyectos Culturales, y el Máster Propio en Gestión Cultural Internacional e Innovación Social.

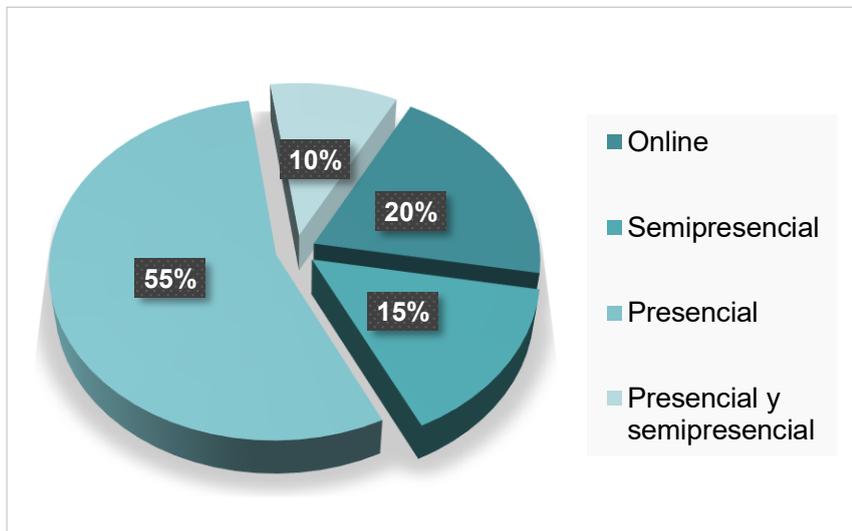
La modalidad semipresencial también figura como una opción disponible en la oferta actual de programas de gestión cultural, representando el 15% de los programas vigentes. Tres programas de máster ofrecen la posibilidad de realizar los estudios en esta modalidad, siendo impartidos por universidades como la de Girona y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), la Universidad de la Laguna (ULL), y la Universidad de Zaragoza (UNIZAR).

Un dato interesante que surge del análisis es que dos programas, el Grado Universitario en Gestión Cultural de las Universidades de Huelva y Córdoba, se ofrecen tanto en modalidad

presencial como semipresencial. Esto evidencia la flexibilidad en la elección de modalidad para los estudiantes interesados en cursar este grado, adaptándose a sus necesidades y preferencias.

**Figura 15**

*Oferta formativa actual por modalidad*



*Nota.* Elaboración propia

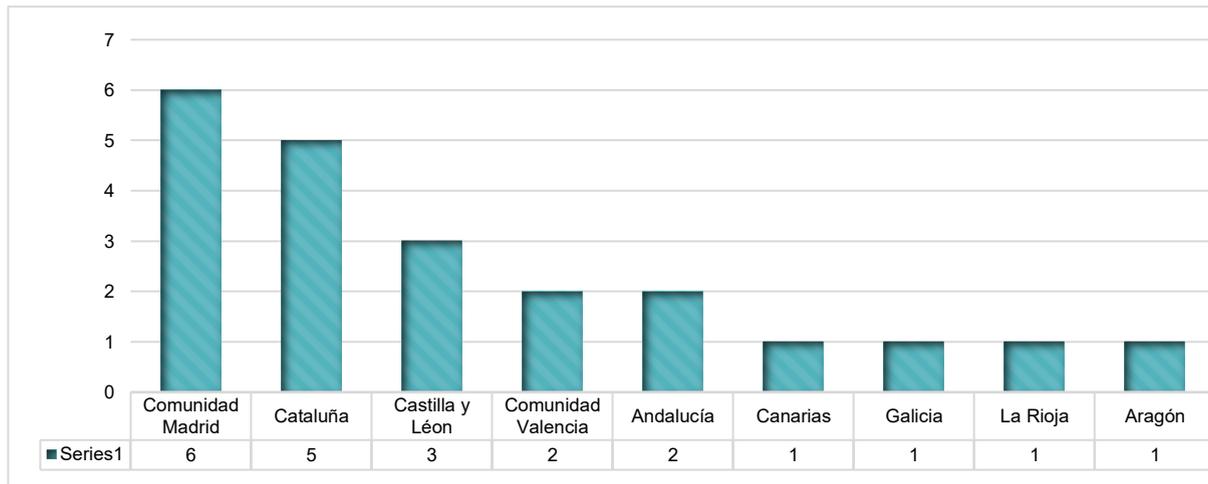
En cuanto a la distribución territorial de los programas de gestión cultural, se observa que la Comunidad de Madrid y Cataluña lideran la oferta con un mayor número de programas. La Comunidad de Madrid cuenta con seis programas de máster, tanto de título propio como oficial, mientras que Cataluña ofrece un total de cuatro programas oficiales, incluyendo tres másteres y un doctorado. Sin embargo, ninguna de estas dos comunidades autónomas ofrece actualmente ningún título de Grado Universitario en Gestión Cultural.

Por otro lado, en otras comunidades autónomas, como Andalucía, se encuentran dos programas de Grado Universitario en Gestión Cultural, uno en la Universidad de Huelva (UHU) y otro en la Universidad de Córdoba (UCO). Sin embargo, no se han identificado títulos oficiales de postgrado en gestión cultural en esta región. Castilla y León destacan por tener tres títulos de postgrado en gestión cultural en esta región. Castilla y León destacan por tener tres títulos de postgrado en gestión cultural, tanto de título propio como oficial. Galicia ofrece un programa oficial, el Grado en Gestión Cultural de la Universidad de Santiago de Compostela

(USC). Además, en la Comunidad Autónoma de Valencia, La Rioja, Aragón y Canarias, actualmente se ofrece un programa oficial de postgrado en gestión cultural en cada una de estas regiones.

**Figura 16**

*Resultados obtenidos oferta formativa actual por comunidades autónómicas*



*Nota.* Elaboración propia

En resumen, los másteres universitarios continúan siendo el nivel académico más ofrecido en el ámbito de la gestión cultural, con la Universidad Complutense de Madrid destacando como líder en la oferta de programas de máster de título propio. La modalidad presencial se mantiene como la más representativa en la enseñanza de gestión cultural, y se observa un aumento significativo en la oferta de programas por parte de las universidades públicas. En cuanto a la distribución territorial, se destaca que Madrid lidera en la oferta de programas de gestión cultural, seguida por otras regiones como Castilla y León, mientras que Cataluña, aunque continúa siendo relevante, ha descendido en la clasificación respecto a los resultados anteriores.

En el siguiente análisis, profundizaremos en los planes de estudio de estos programas de grado y máster, explorando sus contenidos y enfoques pedagógicos para comprender mejor la formación académica ofrecida en el campo de la gestión cultural.

#### ***4.1.4. Comparativa de los planes de los estudios universitarios oficiales en la gestión cultural***

En esta sección, examinaremos la estructura de los planes de estudio de los grados y másteres oficiales en gestión cultural para comprender mejor su enfoque formativo. Para ello, realizaremos un análisis comparativo de estos programas universitarios vigentes que se encuentran en el sistema RUCT, ya que comparten una estructura similar al ser estudios oficiales universitarios.

Este análisis tiene como objetivo organizar las asignaturas de cada programa en módulos y, de esta manera, identificar las materias más destacadas y obligatorias para los estudiantes. Para lograr esto, comenzaremos examinando los grados universitarios oficiales en gestión cultural y luego pasaremos a analizar los másteres oficiales, con el objetivo de determinar el porcentaje de dedicación de cada programa a los diversos campos de conocimiento en gestión cultural.

Todo ello, nos ayudará a comprender el enfoque de cada programa y a identificar las similitudes y diferencias entre grados y másteres oficiales en gestión cultural. Además, es importante destacar que no evaluaremos las competencias transversales y específicas establecidas en estos programas, ya que investigaciones anteriores, como la de Ortega (2019), han abordado en detalle estas competencias y conocimientos que los estudiantes adquirirán al completar y aprobar el programa.

Además, para llevar a cabo este análisis, se ha recurrido a los sitios web de las universidades que ofrecen programas oficiales de gestión cultural. En este sentido, para organizar esta información, se diseñó una plantilla que se muestra en el [Anexo A](#), la cual fue utilizada para recopilar los datos de los programas de grados y másteres.

Los bloques diseñados para recopilar datos de estos programas universitarios se relacionaron con la información básica del programa, que incluye el nombre de la titulación, año de implantación, código, número de créditos, duración en años, universidad, ciudad, centro

responsable, rama de conocimiento, carácter, nivel, modalidad y sitio web.

Además, para agrupar las materias/asignaturas de estos programas, realizamos un análisis exploratorio en el cual asignamos cada asignatura a diferentes líneas formativas. Estas líneas se basaron en las ramas de conocimiento que tienen mayor representación en los estudios. Por lo tanto, decidimos agruparlas en los siguientes módulos: Formación básica y obligatoria, Proyección profesional, Trabajo de Fin de Grado/Máster y Optativas.

### **1) Formación básica y obligatoria**

En este módulo analizaremos las asignaturas que, en conjunto, brindan la formación en gestión cultural en los campos de la práctica de la profesión. Identificaremos el número de asignaturas y el porcentaje correspondiente a las diferentes áreas de conocimiento que se establecen en las competencias de los planes de estudios de los grados y másteres que hemos analizado. Para simplificar, hemos homogeneizado las asignaturas de formación básica y obligatoria de los planes de estudios y hemos establecido las siguientes áreas de conocimiento para llevar a cabo este análisis.

- a) Empresa y Economía
- b) Metodología, Instrumentos y Técnicas para la Gestión y la Intervención Cultural
- c) Humanidades y Conocimiento socio- histórico
- d) Fundamentos y Teoría de la Gestión Cultural
- e) Cultura y Patrimonio
- f) Comunicación y Promoción cultural
- g) Cooperación e Internacionalización cultural. Idioma moderno
- h) Legislación y Políticas culturales

### **2) Proyección Profesional**

En el módulo de proyección profesional, examinaremos el total de créditos que se

requieren para completar esta sección en los grados y másteres, y verificaremos si en estos planes de estudio existen asignaturas que se centren en el itinerario de la proyección profesional. En este contexto, es importante destacar que, según el Plan de Bolonia, se permite que un máximo del 25% del total de los créditos del título se destine a esta área, y estas asignaturas deben ofrecerse en la segunda mitad del plan de estudios.

### **3) Trabajo de Fin de Grado/ Máster**

El Trabajo de Fin de Grado o Máster (TFG/TFM) se implementó con el Plan Bolonia en el año 2007. Desde entonces, todas las titulaciones de grado o máster universitario han incluido en sus planes de estudio un trabajo monográfico enfocado en las competencias y áreas de conocimiento específicas del título. La normativa del Plan Bolonia establece que todos los grados deben contemplar un TFG con un mínimo de 6 créditos y un máximo del 12.5% del total de los créditos del título.

### **4) Optativas**

Las asignaturas optativas son aquellas que la universidad ofrece al estudiante para que este elija entre las que se ofertan en el plan de estudios y así completar los créditos requeridos. Estas asignaturas optativas brindan la oportunidad al alumno de especializarse en áreas específicas de la gestión cultural relacionadas con la profesión. Después de identificar las categorías que examinaremos en los planes de estudio de los programas universitarios oficiales en gestión cultural, conoceremos los resultados obtenidos del análisis de los grados en primer lugar y, después, de los másteres universitarios en gestión cultural.

#### **4.1.4.1. Grados universitarios en gestión cultural**

Los planes de estudio universitarios en gestión cultural que hemos analizado son el Grado en Gestión Cultural de la Universidad de Huelva (UHU), el Grado en Gestión Cultural de la Universidad de Córdoba (UCO) y el Grado en Gestión Cultural de la Universidad de Santiago de Compostela (USC).

**Tabla 10***Datos de identificación de los grados oficiales en la gestión cultural*

<b>Nombre de la titulación</b>	<b>Grado en Gestión Cultural</b>	<b>Grado en Gestión Cultural</b>	<b>Grado en Gestión Cultural</b>
<b>Universidad</b>	Universidad de Huelva (UHU)	Universidad de Córdoba (UCO)	Universidad de Santiago de Compostela (USC)
<b>Año de implantación</b>	2012/2013	2014/2015	2021/2022
<b>Código RUCT</b>	2502764	2503100	2504332
<b>Número de créditos</b>	240 etc.	240 etc.	240 etc.
<b>Duración</b>	4 años	4 años	4 años
<b>Ciudad</b>	Huelva	Córdoba	Lugo
<b>Centro Responsable</b>	Facultad de Humanidades	Facultad de Filosofía y Letras	Facultad de Humanidades
<b>Rama de conocimiento</b>	Artes y Humanidades	Artes y Humanidades	Artes y Humanidades
<b>Carácter</b>	Oficial	Oficial	Oficial
<b>Nivel</b>	Grado	Grado	Grado
<b>Modalidad</b>	Presencial y Semipresencial	Presencial y Semipresencial	Presencial
<b>Web</b>	<a href="#">Link</a>	<a href="#">Link</a>	<a href="#">Link</a>

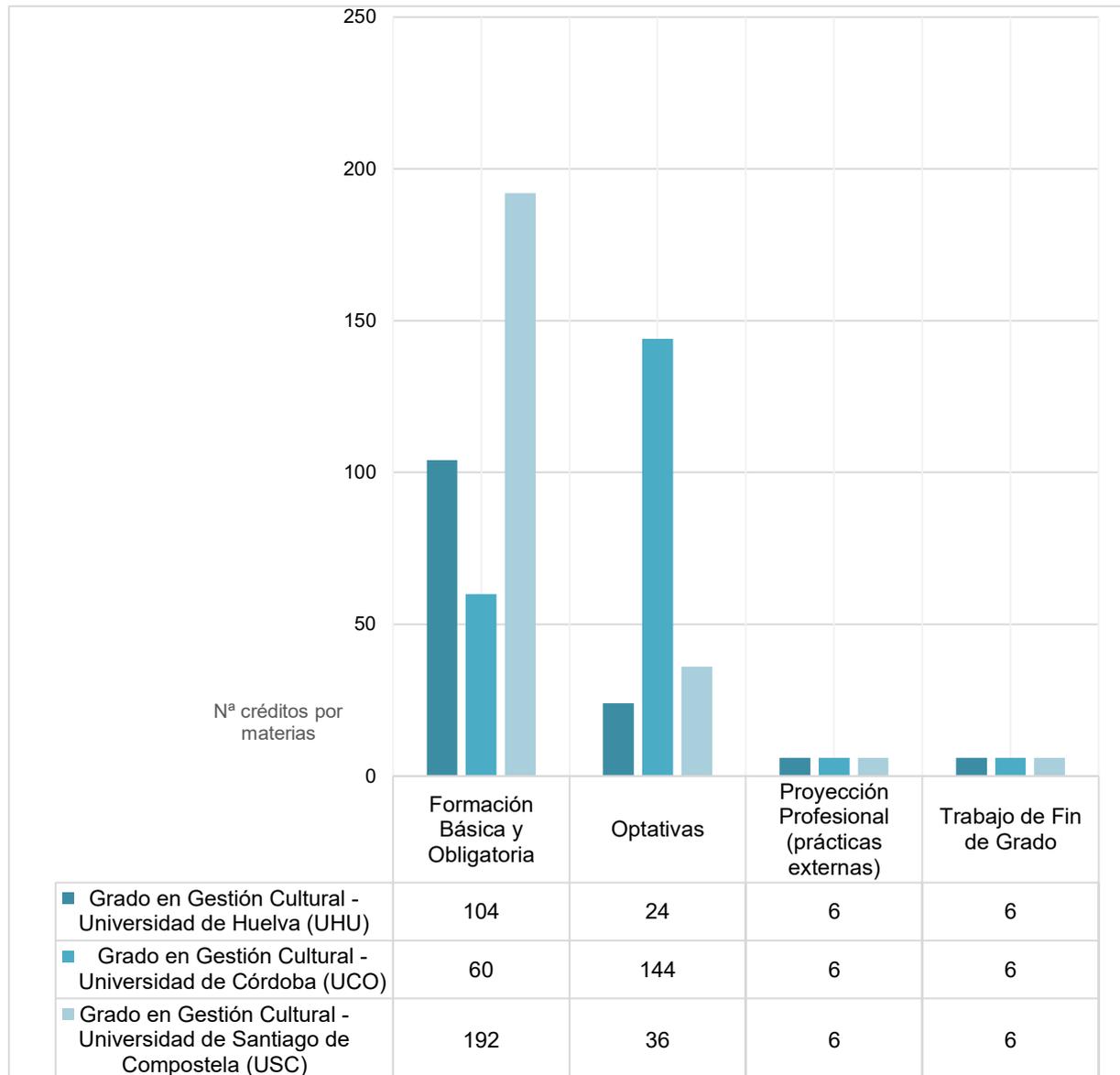
*Nota.* Elaboración propia

Los tres grados en gestión cultural que hemos analizado presentan una estructura de 240 créditos y una duración de cuatro años. Todos estos programas pertenecen a la rama de conocimiento de Artes y Humanidades. En cuanto a la modalidad, tanto la Universidad de Huelva (UHU) como la Universidad de Córdoba (UCO) ofrecen tanto la modalidad presencial como la semipresencial, mientras que la Universidad de Santiago de Compostela (USC) únicamente ofrece la modalidad presencial.

Después de revisar la información básica de los grados que se van a analizar, presentamos en el siguiente gráfico la distribución de los planes de estudios de los grados analizados por número total de créditos en cada tipo de módulo. Posteriormente, detallamos los resultados del análisis realizado a cada módulo, incluyendo: a) Formación básica y obligatoria, b) Optativas, c) Proyección profesional (prácticas externas) y d) Trabajo de Fin de Grado.

**Figura 17**

*Resultados de los créditos grados oficiales en gestión cultural*



*Nota.* Elaboración propia

### a) Formación Básica y Obligatoria

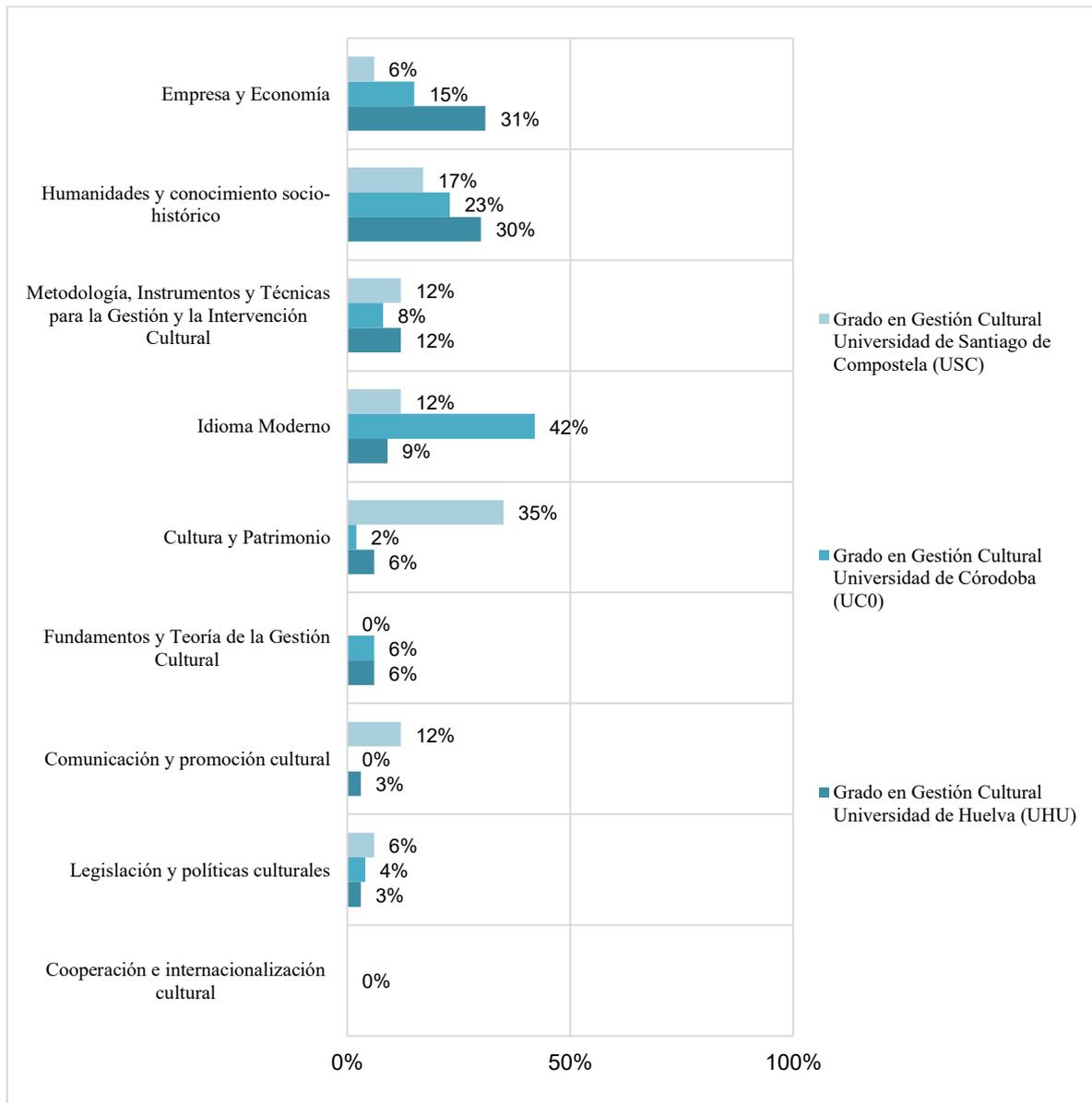
Como se evidencia en el gráfico anterior, el plan del Grado Oficial en Gestión Cultural de la Universidad de Santiago de Compostela (USC) implica superar 192 créditos, distribuidos en 22 asignaturas relacionadas con la Formación Básica y Obligatoria. En contraste, la Universidad de Huelva (UHU) requiere que los estudiantes completen 104 créditos distribuidos

en 33 asignaturas en su plan de estudios, mientras que el Grado Universitario de la Universidad de Córdoba (UCO) establece un total de 60 créditos repartidos en 48 asignaturas correspondientes a la Formación Básica y Obligatoria.

Una vez que hemos identificado el número de asignaturas y créditos que corresponde a cada plan de estudios, de los grados oficiales en gestión cultural, vamos a conocer los resultados obtenidos del análisis realizado a las diferentes áreas de conocimiento que podemos encontrar dentro de la Formación Básica y Obligatoria. Los datos que se exponen en el siguiente gráfico, corresponde al porcentaje obtenido de la dedicación en tanto por ciento del número total de asignaturas de cada área de conocimiento establecidas para esta investigación en la formación básica y obligatoria de los grados oficiales de la gestión cultural de la Universidad de Huelva (UHU), Córdoba (UCO) y Santiago de Compostela (USC).

**Figura 18**

*Resultados por ámbito formativo de las materias básicas y obligatorias de los grados*



*Nota.* Elaboración propia

#### ▪ **Empresa y Economía**

En lo que respecta a la temática relacionada con la formación en Empresa y Economía, es relevante destacar que el Grado en Gestión Cultural de la Universidad de Huelva (UHU) se destaca al ofrecer un mayor número de materias en comparación con los otros grados. Un 31% de su plan de estudios se enfoca en asignaturas relacionadas con el ámbito empresarial, lo que

equivale a un total de 10 asignaturas. Algunas de las asignaturas destacadas incluyen Economía de la cultura, Contabilidad, Dirección financiera, Creación de empresas, Presupuesto y Control interno, Marketing estratégico, entre otras.

Esta fuerte presencia de asignaturas relacionadas con la economía y los negocios en el plan de estudios de la UHU puede indicar un enfoque particular en la formación de gestores culturales para el ámbito empresarial y financiero en el sector cultural. Este enfoque puede ser beneficioso para los estudiantes que deseen desarrollar carreras en la gestión de organizaciones culturales con un enfoque empresarial y financiero sólido.

Por otro lado, la Universidad de Córdoba (UCO) también ofrece un enfoque en el ámbito empresarial y económico al incluir 7 asignaturas de formación básica y obligatoria en este campo, lo que representa un 15% de su plan de estudios. Algunas de las materias que se pueden encontrar son: Gestión de empresas culturales, Marketing, Dirección financiera y recursos humanos, entre otras.

En comparación, el Grado oficial en Gestión Cultural de la Universidad de Santiago de Compostela (USC) presenta un enfoque más limitado en este ámbito, con un 6% de su plan de estudios dedicado a esta área. En este caso, solo se encontraron 2 materias obligatorias relacionadas con la economía y la gestión empresarial: Economía de la cultura y Planificación estratégica y marketing de proyectos culturales.

Estas diferencias en la dedicación a la formación en empresa y economía entre los programas de grado pueden influir en la preparación y orientación de los estudiantes hacia roles específicos en la gestión cultural, dependiendo de sus intereses y objetivos profesionales.

#### ▪ **Humanidades y conocimientos sociohistóricos**

La Universidad de Huelva (UHU) se destaca por su enfoque en la Formación en Humanidades y Conocimientos Sociohistóricos, dedicando el 30% de su plan de estudios a este ámbito. Este programa incluye 11 asignaturas que cubren temas como Geografía de la cultura,

Historia del mundo contemporáneo, Historia del teatro, Orígenes Históricos de Europa, Arte contemporáneo e Historia del cine, entre otras.

Por su parte, la Universidad de Córdoba (UCO) asigna el 23% de su plan de estudios a materias relacionadas con la Formación en Humanidades y Conocimientos Sociohistóricos. Entre las asignaturas que ofrece se encuentran Lengua española, Historia de España, Cultura clásica, Historia de la música, Geografía universal, entre otras.

En cambio, la Universidad de Santiago de Compostela (USC) dedica un 17% de su plan de estudios a este ámbito, con 6 materias formativas que abarcan temas como Mundo moderno, Mundo Contemporáneo, Los orígenes de Europa, Gallego y Español para la gestión cultural e Historias de las mujeres y del género.

Este enfoque en las humanidades y los conocimientos sociohistóricos proporciona a los estudiantes una base sólida en la comprensión de la cultura, la historia y las tendencias culturales, lo que es fundamental para la gestión cultural. Cada universidad ha adaptado su plan de estudios para enfatizar estos aspectos de manera diferente, lo que puede influir en la formación y las habilidades adquiridas por los estudiantes.

#### ▪ **Metodología, Instrumentos y Técnicas para la Gestión y la Intervención Cultural**

En el módulo de Metodología, Instrumentos y Técnicas para la Gestión y la Intervención Cultural, la Universidad de Santiago de Compostela (USC) lidera con el 12% de su plan de estudios, que incluye 4 materias obligatorias enfocadas en este ámbito formativo, como Digitalización de archivos y bibliotecas, Análisis del espectáculo, Industrias culturales y creativas y Turismo cultural y desarrollo sostenible.

La Universidad de Huelva (UHU) también asigna el 12% de su plan de estudios a esta área, pero ofrece materias diferentes en comparación con el grado impartido por la USC. Algunas de las asignaturas incluyen Estadística, Organización y gestión de eventos y procesos

culturales, Marketing operativo y Gestión de los recursos de la información.

Por otro lado, la Universidad de Córdoba (UCO) dedica un 8% de su plan de estudios a este módulo y ofrece materias como Documentación y gestión de los fondos bibliográficos, Métodos y técnicas del análisis geográfico, Crítica y mercado del arte y Organización y gestión de eventos y actividades musicales y escénicas.

Estos enfoques proporcionan a los estudiantes una base sólida en metodologías y técnicas clave para la gestión y la intervención cultural, aunque las universidades han elegido diferentes áreas de énfasis y enfoques pedagógicos para abordar este aspecto fundamental de la formación en gestión cultural.

- **Idioma Moderno**

En lo que respecta a la enseñanza de lenguas extranjeras, la Universidad de Córdoba (UCO) destina la mayor parte de su plan de estudios (42%) a materias obligatorias relacionadas con diversos idiomas extranjeros, incluyendo inglés, francés, alemán, árabe e italiano, que se ofrecen en varios niveles (I, II, III y IV).

La Universidad de Santiago de Compostela (USC) también incorpora materias de lenguas extranjeras en su plan de estudios (12%), con un enfoque en inglés, francés y portugués.

Por otro lado, la Universidad de Huelva (UHU) destina un 9% de su plan de estudios a la enseñanza de inglés en tres niveles (I, II y III). Además, los estudiantes que acrediten el nivel B.2, correspondiente a la asignatura Inglés III, tienen la opción de cursar otras asignaturas ofrecidas en el Grado en Filología Hispánica o Estudios Ingleses de la UHU, lo que les permite estudiar francés y alemán.

Cada universidad ha adoptado un enfoque diferente en lo que respecta a la enseñanza de lenguas extranjeras, ofreciendo diferentes opciones lingüísticas y niveles para sus estudiantes, lo que puede influir en sus habilidades interculturales y comunicativas en un contexto global.

- **Cultura y Patrimonio**

En el módulo de Cultura y Patrimonio, la Universidad de Santiago de Compostela (USC) destina un 35% de su plan de estudios a materias relacionadas con este ámbito formativo. Entre las 12 asignaturas básicas y obligatorias destacadas se encuentran: Patrimonio e identidad cultural, Patrimonio artístico, Patrimonio literario gallego, Antropología cultural, Museos, centros de interpretación y exposiciones, entre otras.

Por otro lado, la Universidad de Huelva (UHU) dedica un 6% de su plan de estudios a este módulo, con solo 2 asignaturas identificadas: Patrimonio arqueológico y Patrimonio Antropológico.

En el caso de la Universidad de Córdoba (UCO), el módulo de Cultura y Patrimonio representa solo el 2% de su plan de estudios, incluyendo la materia de Gestión y tutela de patrimonio como parte de la formación básica y obligatoria del área de conocimiento.

Estas diferencias en la dedicación a las materias relacionadas con Cultura y Patrimonio reflejan variaciones en el enfoque de los programas de grados oficiales en gestión cultural en estas universidades.

- **Fundamentos y Teoría de la Gestión Cultural**

En cuanto a materias relacionadas con la formación en Fundamentos y teoría de la Gestión Cultural, la Universidad de Córdoba (UCO) y la Universidad de Huelva (UHU) dedican el 6% de sus planes de estudios a esta área, lo que supone 2 asignaturas. Sin embargo, la Universidad de Santiago de Compostela (USC) opta por no ofrecer ninguna materia centrada en este ámbito formativo.

En el plan de estudios del Grado en Gestión Cultural de la Universidad de Córdoba (UCO), las asignaturas relacionadas con Fundamentos y teoría de la Gestión Cultural son: Filosofía de la cultura, Antropología y gestión cultural, y Ética y responsabilidad social de la gestión cultural. Por otro lado, en el plan de estudios de la Universidad de Huelva (UHU), las

dos materias obligatorias relacionadas con este ámbito formativo son: Cultura y pensamiento contemporáneo e Historia y teoría de la gestión cultural.

Estas diferencias en la dedicación a las materias de Fundamentos y teoría de la Gestión Cultural pueden reflejar diferentes enfoques pedagógicos y filosofías educativas en estos programas de grados oficiales en gestión cultural.

- **Comunicación y Promoción cultural**

En el módulo de Comunicación y Promoción Cultural, la Universidad de Santiago de Compostela (USC) sobresale al ofrecer el 12% de su plan de estudios dedicado a asignaturas centradas en este ámbito formativo. Algunas de las materias incluidas son Tecnologías digitales para la gestión cultural, Cibercultura, Redes sociales y audiencias activas, TIC Aplicadas a los Procesos de Comunicación Cultural y Comunicación intercultural y mediación interlingüística.

En contraste, la Universidad de Huelva (UHU) dedica solo el 3% de su plan de estudios a este campo formativo, ofreciendo la asignatura Lengua española y comunicación. Por último, en el plan de estudios de la Universidad de Córdoba (UCO), no se han identificado asignaturas básicas y obligatorias relacionadas con la Comunicación y Promoción Cultural.

Estas diferencias reflejan la variación en el enfoque y énfasis de estos programas en cuanto a la comunicación y promoción cultural, lo que podría influir en la formación de los estudiantes en esta área específica.

- **Legislación y Políticas culturales**

En cuanto al módulo de Legislación y Políticas Culturales, las tres universidades incluyen materias obligatorias en esta área, pero varía la cantidad de asignaturas y el enfoque. El Grado en Gestión Cultural de la Universidad de Santiago de Compostela (USC) (6%) ofrece un total de 2 asignaturas: Marco legal para la gestión y Políticas culturales. La Universidad de Córdoba (UCO) (4%) también incluye 2 asignaturas: Fundamentos jurídicos para la gestión cultural y Normativa sobre patrimonio cultural. En cambio, la Universidad de Huelva (UHU)

(3%) solo ofrece 1 asignatura en el ámbito formativo de la Legislación y Políticas Culturales: Régimen Mercantil y Laboral para la gestión cultural. Estas diferencias reflejan la importancia que cada programa universitario otorga a la comprensión de la legislación y las políticas culturales en la formación de sus estudiantes.

- **Cooperación e internacionalización cultural**

Respecto a la formación en materias básicas y obligatorias centradas en Cooperación e internacionalización cultural, no hemos encontrado ninguna asignatura relacionada con este módulo en ninguno de los planes de estudios de las tres universidades analizadas. Esto es sorprendente, ya que la cooperación y la internacionalización cultural son aspectos significativos en la formación de profesionales de la gestión cultural. Sin embargo, es relevante mencionar que el Grado en Gestión Cultural de la Universidad de Huelva (UHU) ofrece materias optativas relacionadas con la cooperación e internacionalización cultural, lo que brinda a los estudiantes la oportunidad de profundizar en este campo de estudio si lo desean.

- b) Optativas**

En cuanto a las materias optativas, los tres grados oficiales incluyen en sus planes de estudios una oferta abierta y variable que permite a los estudiantes elegir entre diversas asignaturas. La Universidad de Huelva (UHU) ofrece la mayor cantidad de asignaturas optativas, con 19 en total, agrupadas en los itinerarios de patrimonio, cooperación cultural y comunicación y promoción. El número de asignaturas optativas que un estudiante puede cursar dependerá de la carga crediticia de estas materias, 6 y 3 créditos. No pueden superar los 24 créditos establecidos en el plan de estudios para el módulo de optativas.

La Universidad de Córdoba (UCO) y la Universidad de Santiago de Compostela (USC) ofrecen 13 asignaturas optativas en sus planes de estudios. En este caso, no se agrupan por itinerarios. La UCO establece 24 créditos para las materias optativas, mientras que el Grado en Gestión Cultural de la USC requiere 36 para superar este módulo.

**c) Proyección Profesional (prácticas externas)**

La Proyección Profesional en los tres grados oficiales en Gestión Cultural de la Universidad de Huelva (UHU), la Universidad de Córdoba (UCO) y la Universidad de Santiago de Compostela (USC) se basa en la realización de prácticas externas por parte del estudiante en diversas organizaciones e instituciones culturales. En los planes de estudios de las tres universidades, se establecen 6 créditos destinados a las prácticas profesionales como parte de la formación en proyección profesional.

**d) Trabajo Fin de Grado (TFG)**

Para finalizar, los estudiantes que elijan cursar cualquier programa oficial de Gestión Cultural en los grados académicos de la Universidad de Huelva (UHU), la Universidad de Córdoba (UCO) y la Universidad de Santiago de Compostela (USC) deberán completar su formación elaborando un Trabajo de Fin de Grado (TFG) en su último año de estudios. Este TFG equivale a 6 créditos y forma parte de los 240 créditos necesarios para obtener el título de grado universitario en Gestión Cultural.

La Universidad de Huelva (UHU) ofrece talleres de competencias transversales diseñados para ayudar a los estudiantes en la realización de su TFG. Estos talleres están destinados a guiar a los estudiantes en la correcta elaboración de su trabajo de investigación, asegurando que cumple con todos los criterios académicos y de calidad requeridos.

**4.1.4.2. Másteres Universitarios en gestión cultural**

A continuación, se presentan los datos de identificación de los másteres oficiales en Gestión Cultural que hemos analizado.

Tabla 11

*Datos generales de los másteres oficiales en la gestión cultural*

Nombre titulación	Máster en Economía de la Cultura y Gestión cultural	Máster en Gestión cultural	Máster en Gestión cultural	Máster en Gestión cultural	Máster en Gestión cultural	Máster en Gestión Cultural y de Industrias Creativas	Máster en Teoría e Historia del Arte y Gestión Cultural
<b>Año implantación</b>	2010/2011	1989/ 1990	2014/1015	2009/2010	2014/1015	2017/2018	2010/2012
<b>Código RUCT</b>	4312596	4313882	4315412	4310960	4311804	4316225	4313042
<b>Número créditos ECTS</b>	60	90	60	75	60	60	60
<b>Duración</b>	1 año	2 años	1 año	2 años	1 año	1 año	1 año
<b>Universidad</b>	Universidad de Valladolid (UVA)	Universitat de Barcelona (UB)	Universitat de Girona (UDG) y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC)	Universitat de Valencia (UV) y Universidad Politécnica de Valencia	Universitat Internacional de Catalunya (UIC)	Universidad de Alcalá de Henares (UAH)	Universidad de la Laguna (ULL)
<b>Ciudad</b>	Valladolid	Barcelona	Barcelona- Girona	Valencia	Barcelona	Alcalá de Henares	La Laguna
<b>Centro Responsable</b>	Facultad de Comercio	Facultad de Economía y Empresa	Educación y psicología, Oberta de Catalunya	Ciencias sociales- Comunicación Audiovisual, Documentación e Historia del Arte	Humanidades	Arquitectura	Humanidades. Sección de Geografía e Historia
<b>Rama conocimiento</b>	Ciencias sociales y jurídicas	Ciencias Sociales y Jurídicas	Artes y Humanidades	Artes y Humanidades	Ciencias Sociales y Jurídicas	Artes y Humanidades	Artes y Humanidades
<b>Carácter</b>	Oficial	Oficial	Oficial	Oficial	Oficial	Oficial	Oficial
<b>Nivel</b>	Máster	Máster	Máster	Máster	Máster	Máster	Máster
<b>Modalidad</b>	Presencial	Presencial	Semipresencial	Presencial	Presencial	Presencial	Semipresencial
<b>Web</b>	<a href="#">Link</a>	<a href="#">Link</a>	<a href="#">Link</a>	<a href="#">Link</a>	<a href="#">Link</a>	<a href="#">Link</a>	<a href="#">Link</a>

*Nota.* Elaboración propia

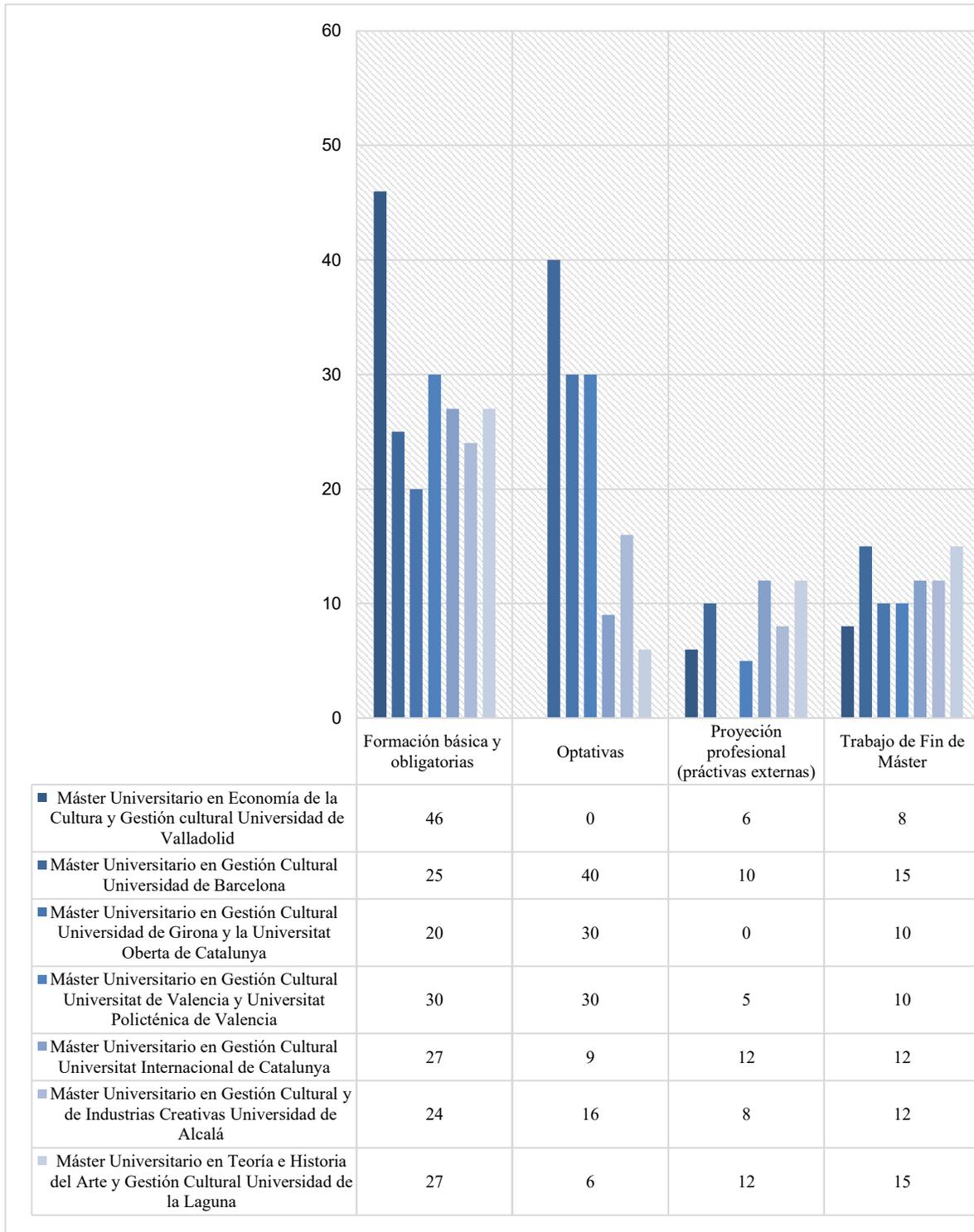
Es interesante notar las diferencias en la duración y el número de créditos de los programas de máster en Gestión Cultural que hemos analizado. La mayoría de estos programas ofrecen una duración de un solo curso académico, lo que implica que los estudiantes deben completar 60 créditos en ese período. Sin embargo, la Universitat de Barcelona (UB) y el máster conjunto ofrecido por la Universitat Politècnica de Valencia (UPV) y la Universitat de Valencia (UV) tienen una duración de dos cursos académicos y requieren 90 y 75 créditos, respectivamente, para su obtención.

Estas diferencias en duración y créditos pueden ofrecer a los estudiantes diversas opciones según sus necesidades y disponibilidad de tiempo. Los programas de un solo año pueden ser más intensivos, mientras que los de dos años pueden permitir una carga académica más ligera y la oportunidad de explorar más a fondo los contenidos del máster.

Las ramas de conocimiento más representativas en los másteres oficiales en Gestión Cultural son las Artes y Humanidades y las Ciencias Sociales y Jurídicas. Estas áreas de estudio son fundamentales para comprender y abordar de manera integral la gestión de la cultura

En cuanto a la modalidad de enseñanza, la mayoría de los másteres oficiales se ofrecen en formato presencial, lo que da a los estudiantes la oportunidad de interactuar directamente con profesores y compañeros. Hay que destacar que algunos programas optan por una modalidad semipresencial, lo que puede ser conveniente para aquellos estudiantes que requieren flexibilidad en sus horarios por compromisos laborales u otras responsabilidades.

Los datos proporcionados en el gráfico anterior son útiles para comprender cómo se distribuyen los créditos en los diferentes módulos de los másteres en Gestión Cultural, lo que puede ayudar a los estudiantes a planificar su formación de acuerdo con sus intereses y objetivos académicos.

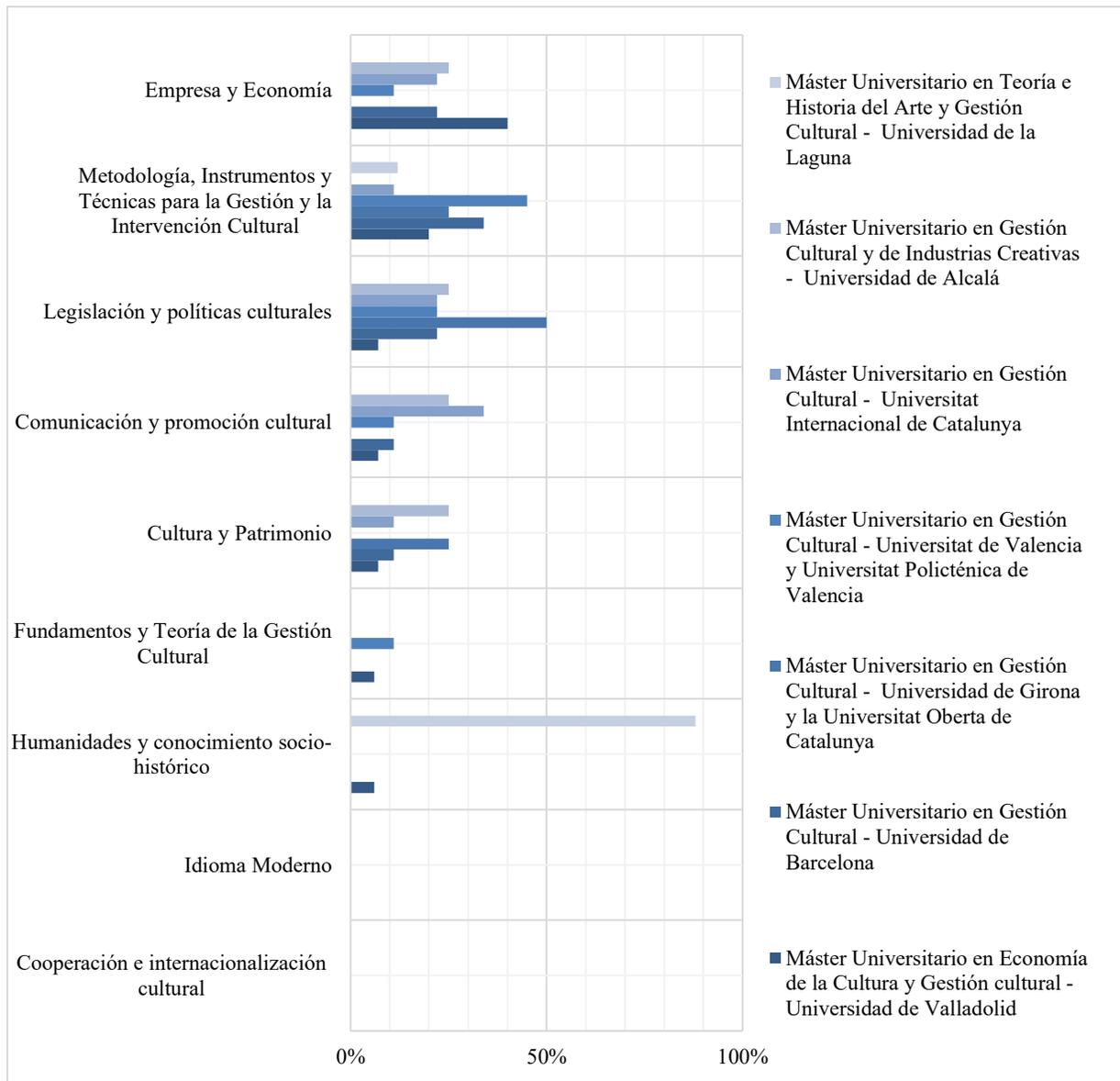
**Figura 19***Resultados por total de los créditos de lo másteres oficiales en la gestión cultural**Nota.* Elaboración propia

### a. Formación Básica y Obligatoria

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la formación básica y obligatoria de los másteres seleccionados para esta investigación.

**Figura 20**

*Resultados por ámbito formativo de las materias básicas y obligatorias de los másteres oficiales*



*Nota.* Elaboración propia

- **Empresa y Economía**

Es relevante destacar que el Máster Universitario en Economía de la Cultura y Gestión Cultural de la Universidad de Valladolid (UVA) ofrece una formación muy especializada en el ámbito de la economía y gestión cultural. La dedicación del 40% de sus asignaturas a este campo demuestra un enfoque claro en proporcionar a los estudiantes las herramientas necesarias para comprender y gestionar aspectos económicos relacionados con la cultura y las instituciones culturales.

La especialización puede ser atractiva para estudiantes interesados en la economía y las industrias culturales. Les permite adquirir conocimiento profundo en áreas como la contabilidad, la fiscalidad y la valoración del patrimonio cultural, habilidades fundamentales en la gestión cultural.

Uno de los programas de máster analizados que también ofrece asignaturas relacionadas con el ámbito económico es el Máster en Gestión Cultural de la Universitat Internacional de Catalunya (UIC), que representa un 22% de su plan de estudios. Entre las asignaturas en este campo, se destacan "Creación de empresas" y "Financiación cultural". La Universitat de Barcelona (UB), por su parte, presenta dos asignaturas relacionadas con la economía, que constituyen un 22% del total de su plan de estudios. Estas materias son "Marco económico y estructura de los sectores culturales" y "Control contable y presupuestario para gestores culturales". Cabe destacar que esta última se debe cursar si el estudiante opta por el itinerario profesional.

En contraste, el Máster impartido por la Universidad de Alcalá de Henares (UAH) (25%) ofrece al menos una asignatura enfocada en la formación en Empresa y Economía, como "Industrias Culturales y Creativas". Aunque esta asignatura podría considerarse dentro de otro módulo, se centra en áreas de conocimiento como Derecho Administrativo y Economía. Otro de

los Másteres que también incluye en su plan de estudios al menos una asignatura relacionada con la formación en Empresa y Economía es el Máster conjunto de la Universitat Politècnica de València (UPV) y la Universitat de València (UV) (11%), que ofrece la asignatura "Gestión de recursos humanos".

Sin embargo, en esta línea de formación en Empresa y Economía, no hemos detectado ninguna materia en los Másteres impartidos por la Universidad de la Laguna (ULL) ni en el Máster conjunto de la Universitat de Girona (UDG) y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

- **Metodología, Instrumentos y Técnicas para la Gestión y la Intervención Cultural**

Con relación al módulo establecido sobre metodología, instrumentos y técnicas para la gestión y la intervención cultural, observamos que el Máster conjunto en Gestión Cultural de la Universidad de València (UV) y Universitat Politècnica de València (UPV) es el que ofrece más asignaturas en su plan de estudios (45%) dedicadas a esta área formativa. Las asignaturas de esta área de conocimiento incluyen: "Sociología de la cultura y prácticas culturales," "Planificación cultural", "Sistemas de evaluación y calidad," y "Gestión del conocimiento y recursos informáticos".

El Máster Universitario en Economía de la Cultura y Gestión Cultural de la Universidad de Valladolid (UVA) también incorpora materias relacionadas con esta área formativa en su plan de estudios (20%), como "Estadística e indicadores culturales," "Mercado de trabajo y emprendimiento en el sector cultural," y "Evaluación de instituciones y políticas culturales".

Además, en la Universitat de Barcelona (UB) (34%), encontramos tres asignaturas enfocadas en esta rama de conocimiento: "Diseño estratégico de proyectos culturales," "Prospectiva y análisis de proyectos culturales de nivel I," y "Prospectiva y análisis de proyectos culturales de nivel II".

Por otro lado, el resto de las universidades analizadas incluye al menos una asignatura centrada en este ámbito formativo. Por ejemplo, la Universidad de la Laguna (ULL) (12%) ofrece "Técnicas de análisis documental, fuentes archivísticas e iconográficas". La Universitat Internacional de Catalunya (UIC) (11%) tiene la asignatura "Instrumentos para la Gestión de la Cultura," y la Universitat de Girona (UDG) y Universitat Oberta de Catalunya (UOC) (25%) ofrecen la materia "Los espacios de intervención cultural: infraestructuras y servicios de la cultura". No obstante, observamos que el Máster Universitario de Gestión e Industrias Culturales de la Universidad de Alcalá de Henares (UAH) no proporciona ninguna materia en este ámbito.

- **Legislación y políticas culturales**

El máster conjunto de la Universitat de Girona (UDG) y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) dedica el 50% de su plan de estudios a la formación en contenidos de legislación y políticas culturales. En este caso, encontramos dos asignaturas relacionadas con este ámbito formativo: "Las políticas culturales: configuración y desarrollo" y "Los marcos institucionales y jurídicos de la gestión cultural".

Respecto al máster impartido conjuntamente por la Universitat Politècnica de Valencia (UPV) y la Universitat de Valencia (UV), se dedica el 22% de su plan de estudios a materias de esta área de conocimiento. Las 2 asignaturas incluidas son: "Legislación aplicada" y "Marco Jurídico aplicado a la protección del patrimonio y a los museos".

La Universidad Internacional de Cataluña (UIC) también ofrece 2 asignaturas: "Instituciones y Políticas Culturales" y "Aspectos Jurídicos de Museos y Fundaciones y Empresas Culturales". De igual modo, la Universitat de Barcelona (UB) (22%) presenta materias como "Política cultural" y, si el estudiante decide cursar el itinerario profesional, deberá realizar la materia de "Derecho aplicado a la gestión cultural".

Otras universidades que también incluyen materias relacionadas con esta área de conocimientos son la Universidad de Alcalá de Henares (UAH) con el 25%, que ofrece la asignatura "Cultura y Políticas Culturales", y la Universidad de Valladolid (UVA) con el 7%, que presenta "Marco jurídico público y privado de la cultura". No obstante, observamos que la única universidad que no establece ninguna materia en su plan de estudios en este ámbito es la Universidad de la Laguna (ULL).

#### ▪ **Comunicación y promoción cultural**

En cuanto al módulo de comunicación y promoción cultural, la Universitat Internacional de Catalunya (UIC) es la que más materias obligatorias establece, con un 34% de su plan de estudios. Las asignaturas que los estudiantes deben superar son: "Marketing Cultural," "Comunicación e Información Cultural," "Liderazgo, Cultura y Nuevas Tecnologías".

El máster de la Universidad de Alcalá de Henares (UAH) (25%) incluye la materia de "Planificación y difusión comunicativa de proyectos culturales". El máster conjunto de la Universitat Politècnica de Valencia (UPV) y la Universitat de Valencia (UV), con un 11%, presenta "Marketing aplicado a las artes y la cultura". La Universitat de Barcelona (UB) (11%) ofrece "Políticas de comunicación y marketing cultural" (itinerario profesional). El máster impartido por la Universidad de Valladolid (UVA), con un 7% de su plan de estudios, incluye la materia de "Marketing cultural".

Sin embargo, el máster conjunto de la Universitat de Girona (UDG) y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), así como el Máster de la Universidad de la Laguna (ULL), no establecen ninguna asignatura obligatoria enfocada en la formación de comunicación y promoción cultural.

#### ▪ **Cultura y Patrimonio**

La formación centrada en materias de Cultura y Patrimonio tiene presencia en varias

universidades, salvo el Máster impartido conjuntamente por la Universitat Politècnica de Valencia (UPV) y la Universitat de Valencia (UV) y el máster de la Universidad de la Laguna (ULL) que no ofrecen ninguna materia de este ámbito.

En este caso, la Universidad de Valladolid (UVA) (7%) y la Universitat Internacional de Catalunya (UIC) (11%) incluyen asignaturas obligatorias enfocadas en este campo, como "Evaluación y conservación del patrimonio arquitectónico y urbano". La Universitat de Girona (UDG) y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) (25%) tienen al menos una asignatura obligatoria de esta rama formativa, que en este caso se titula "La cultura en la sociedad contemporánea".

Además, el 11% del plan de estudios de la Universitat de Barcelona (UB) dedica al menos una asignatura obligatoria relacionada con Cultura y Patrimonio, que es "Sociología de la cultura". Sin embargo, solo deben cursarla aquellos estudiantes que opten por realizar el itinerario de investigación.

- **Fundamentos y Teoría de la Gestión Cultural**

En el módulo de Fundamentos y Teorías de la Gestión Cultural, hemos observado que la Universidad de Valladolid (UVA) (6%) y el programa conjunto de la Universitat Politècnica de Valencia (UPV) y la Universitat de Valencia (UV) (11%) ofrecen asignaturas obligatorias en esta área. La Universidad de Valladolid (UVA) incluye la asignatura "Sociología del ocio y de la cultura," mientras que en el plan de estudios de la UPV se encuentra "La profesión del gestor y las políticas culturales."

Por otro lado, el resto de las universidades analizadas no incorporan en sus planes de estudios materias enfocadas en la formación de Fundamentos y teorías de la gestión cultural.

- **Humanidades y conocimiento socio- histórico**

Con respecto a la formación en Humanidades y conocimiento sociohistórico, solo el Máster Universitario en Teoría e Historia del Arte y Gestión Cultural de la Universidad de la Laguna (ULL) dedica el 88 % de su plan de estudio a este ámbito, con siete asignaturas obligatorias enfocadas en esta área. Algunas de estas asignaturas incluyen temas como "Orígenes y fundamentos de la modernidad," "Modelos y fuentes en el arte contemporáneo," "Estética e historia del cómic," "Lenguajes y tendencias de la música después de la Segunda Guerra Mundial," entre otras.

Por otro lado, el Máster Universitario en Economía de la Cultura y Gestión Cultural de la Universidad de Valladolid (UVA) (6%) ofrece solo la asignatura "Arte y cultura en Castilla y León" en esta área. Sin embargo, el resto de las universidades analizadas no incluyen en su plan de estudio ninguna asignatura enfocada en la formación en Humanidades y conocimiento sociohistórico.

- **Idioma Moderno**

En cuanto al módulo de idioma moderno, es importante destacar que ninguna de las universidades analizadas en los programas oficiales de másteres en gestión cultural establece en su plan de estudios materias obligatorias relacionadas con alguna lengua extranjera. Esto difiere de los grados, donde existen programas que ofrecen asignaturas relacionadas con lenguas extranjeras.

- **Cooperación e internacionalización cultural**

En este caso, no hemos identificado ninguna asignatura obligatoria relacionada con la Cooperación e internacionalización cultural en los programas de másteres en gestión cultural de las siete universidades analizadas. Al igual que en los grados, parece que, en el ámbito de la

formación de posgrado en gestión cultural, no se valora la inclusión de esta formación como parte de la formación básica y obligatoria en el perfil académico de la gestión cultural.

### **b. Optativas**

En el módulo de materias optativas, parece que la mayoría de los programas de máster en gestión cultural ofrecen a los estudiantes elegir entre varias asignaturas optativas. Estas asignaturas permiten a los estudiantes personalizar su formación de acuerdo con sus intereses y necesidades específicas en el campo de la gestión cultural. El número de asignaturas optativas y créditos disponibles varía de una universidad a otra, lo que brinda flexibilidad en la elección de cursos adicionales para complementar la formación básica y obligatoria. Esta flexibilidad es valiosa para los estudiantes que desean adaptar su educación a sus objetivos profesionales y áreas de interés particulares.

### **c. Proyección Profesional**

En cuanto al módulo enfocado en la proyección profesional, es importante destacar que todas las universidades incluyen asignaturas que los estudiantes deben cursar para completar con éxito sus programas de máster en gestión cultural.

Por ejemplo, la Universidad de la Laguna (ULL) ofrece la opción de realizar prácticas externas en gestión cultural, especialmente si se elige el itinerario de proyección profesional. Estas prácticas se complementan con la elaboración de un trabajo de fin de máster basado en la experiencia adquirida durante las prácticas. Este enfoque también se observa en el plan de estudios de la Universitat de Barcelona (UB), que brinda oportunidades de proyección profesional a los estudiantes.

En contraste, las demás universidades analizadas establecen únicamente una materia obligatoria en este módulo, que consta de la realización de prácticas de gestión cultural y la

presentación de un trabajo de fin de máster.

En resumen, el módulo de proyección profesional es un componente esencial de los programas de máster en gestión cultural, y cada universidad lo aborda de manera única, brindando oportunidades para que los estudiantes adquieran experiencia práctica en este campo y apliquen sus conocimientos en un entorno laboral real.

#### **d. Trabajo Fin de Máster**

En último lugar, es importante destacar que todos los másteres en gestión cultural incluyen una materia obligatoria conocida como el "Trabajo de Fin de Máster," que equivale a 6 créditos. Según las directrices del proceso de Bolonia, todos los estudiantes matriculados en programas de máster oficial deben completar este trabajo para obtener su título.

Algunas de las universidades analizadas ofrecen a los estudiantes la posibilidad de elegir entre dos itinerarios: uno enfocado en la proyección profesional y otro orientado hacia la investigación. Esta decisión permite a los estudiantes adaptar su formación a sus metas y aspiraciones académicas y profesionales. Por lo tanto, el Trabajo de Fin de Máster puede variar en función de la elección del itinerario, lo que brinda flexibilidad y personalización en el programa de estudios.

#### **4.1.4.3. Enfoque y comparativa de los grados y másteres oficiales de la gestión cultural en España**

En esta sección, nos adentraremos en el enfoque de los programas de grado y máster oficiales que hemos examinado previamente. El objetivo es realizar una comparación detallada de estos planes de estudio para comprender mejor sus características y diferencias.

En cuanto al enfoque de los grados oficiales universitarios analizados, el Grado Universitario de la Universidad de Huelva (UHU) se caracteriza por centrarse en las áreas de Humanidades y conocimientos sociohistóricos y en Empresa y economía. Esto se refleja en la

mayoría de las asignaturas básicas y obligatorias, que se enfocan en estos dos ámbitos. Por otro lado, las áreas de Metodología e instrumentos, Patrimonio cultural, Fundamentos y teoría de la gestión cultural tienen una presencia limitada con una o dos asignaturas. Es relevante destacar que este grado carece de formación básica y obligatoria en el ámbito de la Cooperación e internacionalización cultural, no obstante, si se contempla como asignatura optativa.

El Grado Universitario en Gestión Cultural de la Universidad de Córdoba (UCO) destaca por ofrecer una amplia formación en Idiomas modernos, con un total de 20 asignaturas obligatorias en esta área. Asimismo, la formación en Humanidades y conocimientos sociohistóricos también tiene una presencia significativa en el plan de estudios. Sin embargo, es importante destacar que solo se incluyen siete materias relacionadas con la formación en el ámbito Empresarial y económico. Por otro lado, este grado carece de formación en áreas como Comunicación, promoción, así como en Cooperación cultural e internacionalización.

El plan de estudios del Grado impartido por la Universidad de Santiago de Compostela (USC) se enfoca en materias que permiten la formación del estudiante en el área de conocimiento de Cultura y patrimonio, con un total de 12 asignaturas relacionadas, además de una fuerte presencia de materias en el ámbito de Humanidades y conocimiento sociohistórico. Sin embargo, no hemos encontrado materias relacionadas con ciertos aspectos, como la Empresa y economía, la Metodología e instrumentos, la Comunicación y promoción cultural, y la Cooperación e internacionalización cultural.

En cuanto a los másteres, hay que destacar que el plan de estudios del Máster Universitario en Economía de la Cultura y Gestión Cultural de la Universidad de Valladolid (UVA) se enfoca en la formación de Empresas y economía, lo que se refleja en su nombre. Aunque es un título oficial en gestión cultural, se especializa en este ámbito, ya que la mayoría de sus asignaturas se

centran en formar en esta área de conocimiento de la gestión cultural.

El Máster Universitario en Gestión Cultural de la Universitat de Barcelona (UB) se caracteriza por ofrecer una variedad de asignaturas optativas en diferentes áreas de formación del gestor cultural. Aunque solo incluye una o dos asignaturas obligatorias en cada una de estas áreas, busca proporcionar a los estudiantes la flexibilidad de elegir aquellas materias que mejor se adapten a sus intereses. Además, ofrece dos itinerarios: uno profesional y otro de investigación, brindando opciones adicionales a los estudiantes.

El Máster Universitario en Gestión Cultural impartido conjuntamente por la Universitat de Girona (UDG) y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) es otro ejemplo de un máster que se centra en ofrecer materias optativas. Aunque incluye solo una o dos asignaturas obligatorias en cada área de formación de gestión cultural, busca brindar a los estudiantes la oportunidad de elegir materias que se ajusten a sus intereses y necesidades particulares. Esto permite una mayor personalización de la formación y se alinea con la tendencia de adaptar el programa a las preferencias de cada estudiante.

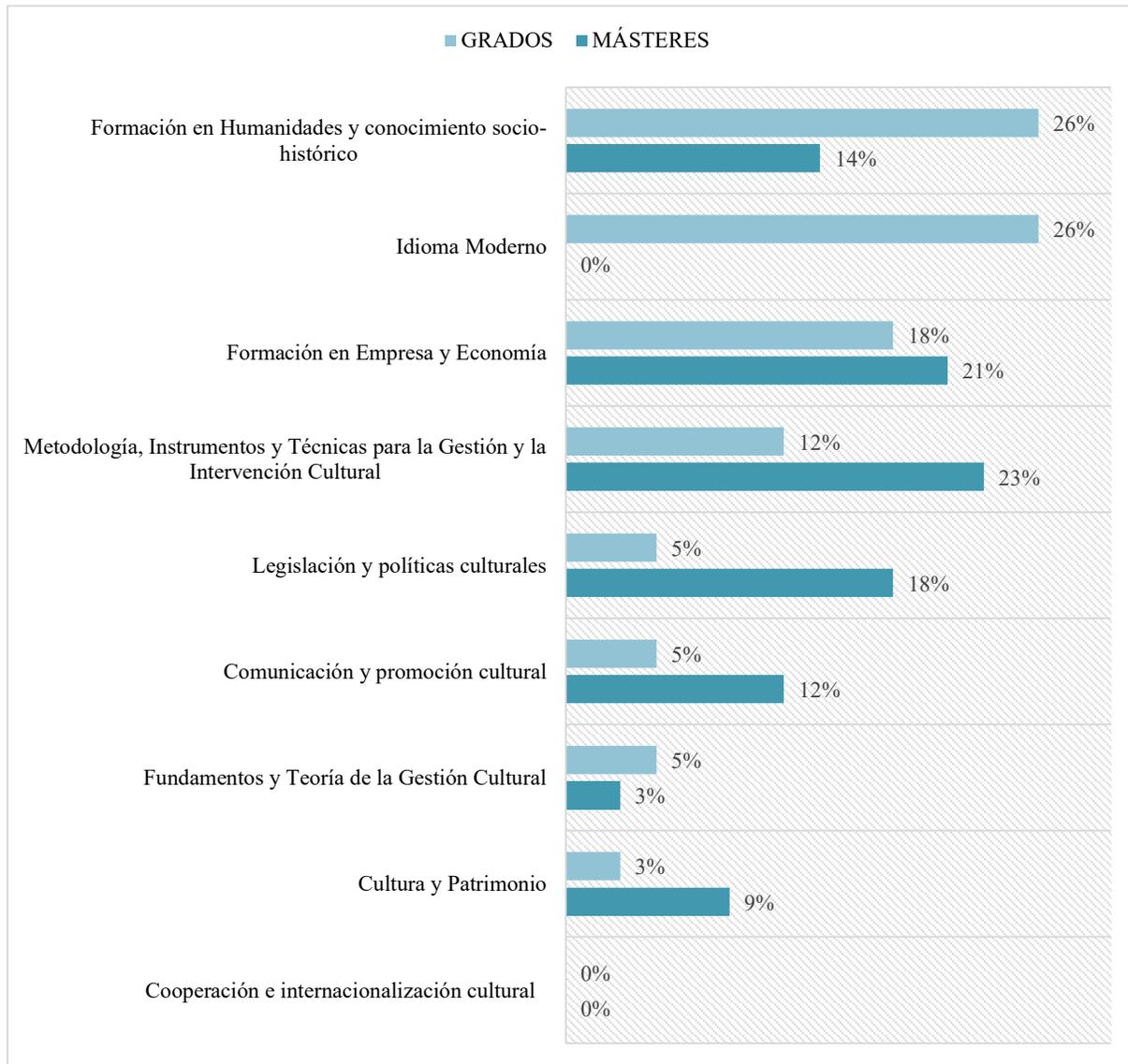
El plan de estudios del Máster Universitario en Gestión Cultural impartido conjuntamente por la Universitat Politècnica de Valencia (UPV) y la Universitat de Valencia (UV) se caracteriza por centrarse en gran medida en las materias relacionadas con la formación en Metodología, instrumentos y técnicas para la gestión y la intervención cultural. Sin embargo, se distribuyen muchas de las materias en diferentes áreas de formación, lo que abarca aspectos como Legislación y políticas culturales, Empresa y economía, Fundamentos y teoría de la gestión cultural, y Comunicación y promoción cultural. Esto proporciona una perspectiva amplia de la gestión cultural y permite a los estudiantes explorar diversos aspectos de este campo.

En cambio, el Máster Universitario en Gestión Cultural impartido por la Universidad

Internacional de Cataluña (UIC) se enfoca principalmente en materias relacionadas con Comunicación y promoción cultural. Esto demuestra un énfasis en la importancia de la comunicación y la promoción en la gestión de proyectos culturales y el fomento de la cultura en la sociedad. Estas materias preparan a los estudiantes para desarrollar estrategias efectivas de comunicación y promoción que son fundamentales en la gestión de proyectos culturales.

El plan de estudios del Máster Universitario en Gestión Cultural y de Industrias Creativas de la Universidad de Alcalá de Henares (UAH) se centra en la oferta de materias optativas, permitiendo a los estudiantes elegir entre una variedad de materias según sus intereses. A diferencia de otros programas, este enfoque ofrece flexibilidad para que los estudiantes adapten su formación a sus necesidades y preferencias, lo que puede ser beneficioso para aquellos que desean personalizar su experiencia de aprendizaje en el campo de la gestión cultural y las industrias creativas.

El plan de estudios del Máster Universitario en Teoría e Historia del Arte y Gestión Cultural de la Universidad de la Laguna (ULL) se enfoca principalmente en la formación en Humanidades, con la mayoría de sus asignaturas obligatorias centradas en esta área de conocimiento. Además, ofrece varias materias obligatorias relacionadas con idiomas, lo que indica una preocupación por la formación en lenguas extranjeras para mejorar la competencia de los estudiantes en este campo. El enfoque especializado en Teoría y conocimiento de la historia del arte lo distingue como un programa que busca proporcionar una comprensión profunda de este aspecto de la gestión cultural.

**Figura 21***Comparativa de los grados y máster oficiales de la gestión cultural**Nota.* Elaboración propia

Una vez que hemos identificado el enfoque de los planes de estudio de los programas universitarios de gestión cultural en esta investigación, también es importante analizar las diferencias en las materias básicas y obligatorias entre los grados y másteres universitarios en gestión cultural.

En este caso, la principal diferencia radica en que la formación basada en humanidades y conocimientos sociohistóricos tiene una mayor presencia en los grados oficiales en gestión cultural en comparación con los estudios de máster. Esto podría deberse al hecho de que los tres grados analizados se imparten en facultades de Humanidades, lo que influye en la oferta de materias relacionadas con este ámbito formativo.

Otra diferencia notoria que se destaca en los resultados del análisis es la presencia de asignaturas relacionadas con lenguas extranjeras, que son más comunes en los grados que en los másteres. Además, los másteres tienden a incluir más asignaturas centradas en la formación en legislación y políticas culturales en comparación con los grados.

Esto sugiere que los grados ofrecen una formación más amplia en áreas como lenguas extranjeras, mientras que los másteres se enfocan en preparar a los estudiantes para aspectos más específicos y prácticos de la gestión cultural, como la legislación y las políticas culturales.

Se aprecia que los grados universitarios ofrecen una formación académica y amplia en varias áreas de la gestión cultural, mientras que los másteres se orientan hacia la proyección profesional y específica en este campo. Esta diferencia en el enfoque es comprensible, ya que los másteres suelen ser programas de posgrado diseñados para estudiantes que desean adquirir habilidades y conocimientos más especializados.

Pese a esta diferencia en el enfoque, ambos grados y másteres ofrecen una cantidad similar de materias respecto a la formación en metodologías, instrumentos y técnicas para la gestión cultural. Esto podría indicar que esta área es esencial en la formación de gestores culturales, independientemente de si se trata de un grado o un máster.

Así pues, a modo de síntesis de estos resultados, mostramos las conclusiones que se derivan del análisis realizado de los planes de estudios de los grados y másteres oficiales de los programas

universitarios de gestión cultural en España. En este caso, vamos a mencionar varias diferencias entre los grados académicos y los másteres, específicamente en la gestión cultural. Aquí mostramos un resumen de las principales diferencias señaladas:

a. **Créditos y Duración:**

- Grados: Se requiere una mayor presencia de créditos, superando los 240 ECTS, con una duración de aproximadamente 4 años.
- Másteres: Tienen una duración más corta, de 1 a 2 años, dependiendo de los créditos, con una menor presencia de créditos, especialmente entre 60 y 90 ECTS.

b. **Ramas de Conocimiento:**

- Grados: Se centran en Artes y Humanidades.
- Másteres: También se centran en Ciencias Sociales y Jurídicas, además de Artes y Humanidades.

c. **Contenido de Materias:**

- Grados: Mayor presencia de materias en humanidades y conocimiento sociohistórico.
- Másteres: Enfocados en metodología, instrumentos y técnicas para la gestión cultural, con énfasis en materias formativas en legislación y políticas culturales.

d. **Idiomas:**

- Grados: Ofrecen materias obligatorias de lenguas extranjeras (Inglés, Alemán, Francés, Árabe).
- Másteres: No incluyen materias formativas en idiomas modernos.

e. **Enfoque Empresarial y Económico:**

- Grados: El 21% incluye materias formativas en empresa y economía.
- Másteres: El 18% incluye materias formativas en empresa y economía.

**f. Cultura y Patrimonio:**

- Grados: Ofrecen una o dos asignaturas en cultura y patrimonio.
- Másteres: Ofrecen al menos 3 o 4 asignaturas enfocadas a la formación en cultura y patrimonio.

**g. Cooperación e Internacionalización:**

- Grados: No incluyen materias de formación básica y obligatoria orientadas a la cooperación e internacionalización cultural.
- Másteres: Tampoco incluyen estas materias.

**h. Prácticas Externas:**

- Grados: Incluyen 6 créditos de prácticas externas, obligatorias.
- Másteres: Varían en el número de créditos de prácticas externas, y algunos ofrecen la posibilidad de elegir entre itinerarios de proyección profesional o investigación.

**i. Trabajo Final:**

- Grados: Obligatorio realizar el trabajo de fin de grado.
- Másteres: Obligatorio realizar el trabajo de fin de máster, con la posibilidad en algunos casos de incluir materias relacionadas con la investigación.

Por lo tanto, el análisis proporcionado destaca la falta de uniformidad en los programas de grados y másteres en gestión cultural en España. Esta diversidad puede deberse a diferentes enfoques, objetivos y áreas de las universidades que imparten estos programas. Es decir, se resumen algunos puntos clave y consideraciones de este análisis:

**1. Falta de unificación:**

- Existe una falta de uniformidad en los contenidos formativos de los programas de gestión cultural en España, lo que puede dificultar la elección de programas para

los estudiantes interesados.

**2. Variabilidad entre universidades:**

- Los enfoques y contenidos de los programas varían significativamente entre universidades y facultades, lo que agrega complejidad a la toma de decisiones para los estudiantes.

**3. Necesidad de estandarización:**

- Sería beneficioso trabajar en una mayor estandarización y coordinación de los programas para garantizar una formación coherente y de alta calidad.

**4. Investigación detallada para elegir un programa u otro:**

- Se destaca la importancia de que los estudiantes investiguen a fondo los planes de estudio de cada programa para asegurarse de que se alineen con sus intereses y objetivos profesionales.

**5. Colaboración entre instituciones y profesionales:**

- La colaboración entre instituciones académicas y profesionales del campo podría contribuir a una mayor cohesión y calidad en la formación en gestión cultural.

**6. Contenidos específicos en másteres:**

- Se señala que los másteres en gestión cultural tienden a ofrecer contenidos más específicos y aplicados, alineándose mejor con las necesidades profesionales del sector.

**7. Relevancia de asignaturas en grados:**

- Se cuestiona la pertinencia de algunas de las asignaturas en los grados enfocadas en humanidades y conocimientos sociohistóricos, sugiriendo que podrían no ser tan relevantes para el perfil profesional de un gestor cultural.

**8. Revisión de planes de estudio de grados:**

- Se sugiere que los grados podrían beneficiarse de una revisión y actualización de sus planes de estudio para incluir asignaturas más directamente aplicables al campo de la gestión cultural.

**9. Evolución continua:**

- Se destaca la importancia de que tanto los programas de grado como los de máster evolucionen para reflejar las cambiantes necesidades del campo de la gestión cultural.

**10. Opiniones de profesionales:**

- Es importante considerar la opinión de los profesionales de la gestión cultural, lo que podría proporcionar perspectivas valiosas sobre la eficacia de los programas existentes.

En última instancia, es esencial que tanto los programas de grado como los de máster sigan evolucionando para reflejar las necesidades cambiantes del campo de la gestión cultural y para proporcionar a los estudiantes una formación relevante y de calidad. Una vez que hemos identificado los programas en el siguiente apartado, vamos a comprobar cómo es la opinión de los profesionales de la gestión cultural.

## 4.2. Entrevista a profesionales de la gestión cultural

En esta sección, exploraremos los resultados de las entrevistas semiestructuradas realizadas a tres profesionales de la gestión cultural. Los resultados obtenidos abordan cuestiones relacionadas con el perfil profesional y la práctica de la gestión cultural. Con el objetivo de obtener resultados diversificados y enriquecedores que permitan una comprensión más completa de la profesión de gestión cultural, seleccionamos tres perfiles distintos, cada uno con su perspectiva y experiencia:

- **Pola (E01):** Pola aporta una perspectiva que abarca tanto el ámbito público como el privado de la gestión cultural. Su extensa experiencia y formación académica en la materia prometen una visión enriquecedora.
- **Marisol (E02):** Marisol representa el tercer sector de la gestión cultural. Su destacada experiencia y formación en esta profesión nos permiten explorar las particularidades de esta perspectiva.
- **Sergio (E03):** Sergio, en contraste, es un profesional emergente en el campo de la gestión cultural. A pesar de su limitada experiencia laboral, aporta una perspectiva respaldada por su formación académica reciente en la gestión cultural.

A pesar de contar con un número reducido de entrevistados, estos perfiles proporcionan una diversidad de enfoques para abordar distintos aspectos relacionados con la gestión cultural, lo que permite profundizar en el objeto de estudio. A continuación, se presenta el análisis realizado de las transcripciones de las entrevistas, dividido en las siguientes categorías.

### 4.2.1. *Conceptualización de la profesión*

El panorama actual demuestra que la figura del gestor cultural en España continúa siendo ambigua para muchos, lo que mantiene vigente uno de los debates más persistentes en la historia

de esta profesión. A pesar de los avances logrados a lo largo de los años, los gestores culturales entrevistados aún se encuentran en la posición de tener que explicar en qué consiste su labor. Por lo tanto, los entrevistados señalan la necesidad de una definición más precisa que permita aumentar la visibilidad de su profesión, así como el reconocimiento laboral y la consolidación de esta en la sociedad.

En este contexto, Sergio (E03) resalta esta problemática al afirmar "es esencial definirla adecuadamente y otorgarle el reconocimiento que merece. Creo firmemente en la importancia de clarificar su definición. Se trata de valorar el trabajo de aquellos que, ya sea de manera individual o en equipo, nos dedicamos a acercar la cultura a la ciudadanía". Este testimonio subraya la importancia de definir claramente la gestión cultural como una profesión valiosa, cuyo propósito fundamental es acercar la cultura a la sociedad, y destaca la necesidad de reconocer y valorar el trabajo de quienes desempeñan este rol fundamental.

Sergio (E03) también comparte su experiencia personal al empezar a trabajar como gestor cultural, donde ha enfrentado la necesidad de explicar en múltiples ocasiones en qué consiste su trabajo, ya que muchos de sus amigos y conocidos le preguntan: "¿Y tú a qué te dedicas?" A lo que él responde: "Trabajo para acercar la cultura a la ciudadanía". ¿Y cómo lo hago? Pues mediante el diseño de proyectos, la comunicación con artistas y público, la gestión y redacción de contenido, entre otras tareas. Todo esto con el objetivo final de acercar la cultura a la gente".

Esta narración de Sergio (E03) ilustra la constante necesidad de los gestores culturales de aclarar su labor, describiendo los diversos aspectos de su trabajo que contribuyen a la promoción y el acceso a la cultura por parte del público. La respuesta de Sergio (E03) resalta la multifacética naturaleza de la gestión cultural, que abarca desde la planificación y diseño de proyectos hasta la

interacción con artistas y audiencias, subrayando así la diversidad de tareas involucradas en esta profesión.

Pola (E01) destaca otro de los desafíos clave relacionados con la conceptualización de la profesión de gestión cultural. En su perspectiva, enfatiza que la amplitud y diversidad de las tareas desempeñadas por un profesional de la gestión cultural pueden ser tan variadas que resulta complicado definir de manera concreta en qué consiste su trabajo en medio de la amplia gama de responsabilidades que involucra la gestión cultural.

Ella comparte: "El perfil de un profesional de la gestión cultural puede ser muy amplio y diverso. Puede tener una dimensión tan ecléctica y heterogénea que muchos gestores culturales podrían no sentirse identificados como tales, precisamente porque desempeñan roles muy diversos dentro de la gestión de la cultura. Entonces, ¿cómo la definiría? La definiría como un profesional que trabaja con proyectos culturales, pero las variedades de ese trabajo pueden ser tan amplias que resulta difícil precisar a qué se dedica". Esta perspectiva resalta la complejidad de definir de manera precisa la profesión debido a la diversidad de roles y actividades que los gestores culturales pueden abordar, lo que, a su vez, puede dificultar el establecimiento de una conceptualización sólida y universal de la profesión.

A pesar de las diferencias y debates en torno a la conceptualización de la profesión de la gestión cultural, los entrevistados comparten una visión unificada de la esencia de esta profesión: acercar la cultura a la ciudadanía. Este objetivo central implica la promoción y facilitación del acceso a expresiones artísticas y culturales para el disfrute y enriquecimiento de la sociedad en general.

Marisol (E02) ofrece una definición más concreta y detallada del rol del profesional de la gestión cultural. Ella describe al gestor cultural como "la persona responsable y capacitada para

llevar a cabo un proyecto desde su concepción inicial, ya sea este de carácter artístico o cultural. Es decir, abarca desde la idea inicial hasta la implementación del proyecto, pasando por todas las etapas necesarias para su desarrollo y ejecución". Esta descripción resalta la versatilidad y la amplitud de las tareas que pueden involucrar a los gestores culturales, desde la concepción y planificación de proyectos culturales hasta su implementación y puesta en marcha, abarcando todas las etapas intermedias.

En definitiva, a pesar de las diversas perspectivas sobre la profesión de la gestión cultural, existe un consenso en torno a la importancia fundamental de su labor en la promoción y democratización de la cultura en la sociedad. Las opiniones de los entrevistados ayudan a enriquecer la comprensión de este campo profesional en constante evolución.

#### ***4.2.2. Tareas y funciones del profesional de la gestión cultural***

Los profesionales de la gestión cultural, tanto con experiencia consolidada como aquellos que se están iniciando en la profesión, comparten una serie de tareas y funciones esenciales que desempeñan en su labor diaria. Estas funciones pueden variar según el ámbito en el que trabajen, pero en general se centran en la coordinación, la financiación y la creatividad.

- **Coordinación:** Marisol (E02) y Pola (E01) destacan la coordinación como una de las funciones fundamentales en la gestión cultural. Marisol (E02) subraya la importancia de coordinar con instituciones, colaboradores, voluntarios, equipos y participantes en un proyecto cultural. Ella explica que sirve como un enlace que asegura que todas las partes trabajen en conjunto para que el taller funcione sin problemas. Pola (E01) agrega que la coordinación puede variar según el ámbito de la cultura en el que se trabaje, como las artes plásticas o las artes escénicas. En este sentido, ejemplifica la coordinación en el ámbito expositivo, que involucra la planificación

y ejecución de exposiciones, desde la gestión de obras en préstamo hasta el diseño expositivo y la comunicación.

- **Financiación:** Tanto Marisol (E02) como Pola (E01) enfatizan la importancia de las tareas relacionadas con la financiación de proyectos culturales. Marisol (E02) describe la búsqueda de financiación como una labor compleja y necesaria para obtener recursos para el proyecto. Esta tarea puede implicar la gestión de acuerdos, la tramitación de subvenciones y la negociación de cachés. Pola (E01) añade que la financiación puede ser un aspecto crucial, especialmente al cerrar acuerdos y gestionar el presupuesto del proyecto, ya sea financiación pública o privada.
- **Creatividad:** Marisol (E02) también destaca la función creativa en la gestión cultural. Esta función implica dar vida a proyectos culturales desde la idea inicial, observar cómo se desarrollan y transforman con el tiempo, y estar abierto a las ideas que puedan surgir en el proceso. Marisol (E02) enfatiza la importancia de estar atento a las oportunidades que pueden surgir, incluso a partir de pequeñas ideas, y cómo estas pueden evolucionar hacia proyectos significativos y exitosos.
- **Herramienta de apoyo:** Sergio (E03), quien está dando sus primeros pasos en la gestión cultural, se considera una herramienta de apoyo para las diversas funciones que involucran sus actividades. Su enfoque se centra en asistir a reuniones, comunicarse con artistas y público, y gestionar documentos para la producción del proyecto. Aunque su responsabilidad actual es menor, espera crecer en la profesión y asumir un papel más decisivo con el tiempo. Sergio (E03), también reconoce la jerarquía que puede existir en las instituciones culturales y comprende su posición en la toma de decisiones.

En resumen, las funciones y tareas en la gestión cultural varían según la experiencia y el ámbito de trabajo, pero todas tienen en común el objetivo de facilitar el acceso a la cultura y llevar a cabo proyectos culturales de manera efectiva y creativa.

#### **4.2.3. *Conocimientos para el desempeño de la profesión***

Los gestores culturales entrevistados coinciden en la importancia de que el profesional de la gestión cultural tenga una base de conocimientos académicos en la rama humanista, pero con una especialización en gestión y administración. Esta combinación de formación académica permite a los gestores culturales comprender la cultura, desarrollar sensibilidad artística y, al mismo tiempo, adquirir habilidades analíticas y metodológicas necesarias para la gestión eficiente de proyectos culturales.

Pola (E01) representa un perfil común en la formación de gestores culturales. Ella completó una licenciatura en humanidades con especialización en gestión cultural, lo que le proporcionó una formación interdisciplinaria que incluyó aspectos de marketing, derecho, economía, antropología e historia. Esta amplitud de conocimientos académicos les brinda una base sólida para afrontar las múltiples facetas de la gestión cultural en su vida profesional diaria.

Por otro lado, Sergio (E03) representa a aquellos gestores culturales que han completado su formación de manera más reciente. Él enfatiza la importancia de comprender la cultura y adquirir sensibilidad artística, pero también señala que estos conocimientos no proporcionan, por sí solos, las habilidades específicas de gestión. Destaca que el término "gestor" implica la necesidad de habilidades analíticas y una mentalidad adecuada para gestionar proyectos culturales de manera eficaz, lo cual se adquiere a través de posgrados, másteres o cursos especializados.

Ambos entrevistados coinciden en que los conocimientos de los profesionales de la gestión cultural deben tener su base en las humanidades para comprender la cultura y desarrollar

sensibilidad artística. Sin embargo, también subrayan la necesidad de especializarse en gestión y administración para poder desarrollar procesos de análisis y toma de decisiones metódicos. Además, destacan la importancia de la transversalidad, ya que los gestores culturales a menudo desempeñan múltiples funciones en sus roles profesionales. Esto enfatiza la necesidad de tener una formación que les permita ser versátiles y abordar una variedad de tareas en el ámbito de la gestión cultural.

#### 4.2.4. *Habilidades y competencias*

En cuanto a las habilidades y competencias valoradas por los entrevistados en la figura profesional de la gestión cultural, se destacan aspectos clave para el éxito en esta área.

- **Capacidad para trabajar en equipo:** Los entrevistados subrayan que el trabajo en equipo es una de las competencias más esenciales para los gestores culturales. Pola (E01) enfatiza que el gestor cultural nunca trabaja solo, ya que su labor implica colaborar con una amplia gama de agentes culturales, artistas y otros profesionales. Marisol (E02) señala que el trabajo de gestión cultural es un esfuerzo colectivo en el que cada miembro del equipo desempeña un papel fundamental. Sergio (E03) agrega que trabajar en equipo implica la habilidad de determinar las competencias individuales y brindar apoyo cuando sea necesario.
- **Habilidades sociales y comunicativas:** Las habilidades de comunicación son fundamentales para la gestión cultural. Pola (E01) destaca la importancia de la comunicación para la redacción de proyectos, obtención de financiación y presentación de propuestas. Marisol (E02) menciona que los gestores culturales actúan como vendedores de proyectos y deben convencer a otros de la valía de sus iniciativas.
- **Competencias en organización y planificación:** La organización y la planificación son esenciales en la gestión cultural, ya que implica la coordinación de recursos, tiempos y tareas.

Marisol (E02) enfatiza la necesidad de una planificación estratégica para el diseño y ejecución de proyectos. Pola (E01) subraya la importancia de la multitarea y la gestión eficiente de tareas superpuestas.

- **Competencias digitales:** En un mundo cada vez más digital, las competencias digitales son esenciales. Marisol (E02) señala que, a pesar de no haber crecido con las nuevas tecnologías, ha tenido que aprender habilidades digitales para desarrollar proyectos culturales. La competencia en herramientas digitales es necesaria para la promoción y la gestión de proyectos culturales.
- **Habilidades para la selección de proyectos:** La capacidad de elegir proyectos adecuados es crítica en un entorno donde la información es abundante. Marisol (E02) destaca la necesidad de saber discernir entre proyectos en un contexto de redes sociales y comunicación ruidosa.
- **Competencias en la transversalidad:** Los gestores culturales a menudo desempeñan múltiples funciones en diversos campos de la gestión cultural. Sergio (E03) subraya la importancia de la transversalidad y la habilidad para administrar y gestionar en diversos ámbitos. Esta capacidad de análisis y la comprensión global de los procesos son cruciales en la gestión cultural.

Así pues, estas habilidades y competencias son fundamentales para que los profesionales de la gestión cultural puedan trabajar de manera efectiva, colaborativa y eficiente, y así contribuir al enriquecimiento cultural de la sociedad.

#### ***4.2.5. Aptitudes para el desarrollo de la gestión cultural***

En cuanto a las aptitudes necesarias para el desarrollo de la gestión cultural, los entrevistados destacan varias cualidades y actitudes fundamentales:

- **Intuición, sentido común y confianza:** Marisol (E02) subraya la importancia de la intuición, el sentido común y la confianza en la realización de proyectos culturales. La intuición a menudo guía la toma de decisiones, y la confianza en la visión del proyecto es crucial para su éxito del proyecto. Aunque se reconoce que pueden cometerse errores, estas aptitudes han demostrado ser valiosas para su proyecto "otorgamos gran relevancia a la intuición, el sentido común y la confianza al emprender un proyecto cultural. Estos tres elementos son fundamentales en nuestra aproximación a las iniciativas culturales, desde su concepción hasta su realización. Personalmente, confío mucho en mi intuición, aunque reconozco que a veces puede llevarme por caminos equivocados. Sin embargo, esa confianza en nuestro proyecto, esa energía y creencia total en lo que hacemos, es lo que nos impulsa y nos mantiene en curso, incluso en momentos de incertidumbre".
- **Escucha y observación:** Marisol (E02) también enfatiza en la necesidad de escuchar y observar. La habilidad de estar atento a las necesidades y deseos de la ciudadanía es esencial para desarrollar proyectos culturalmente significativos y relevantes.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Los cambios políticos y las diferentes circunstancias pueden requerir flexibilidad y adaptabilidad en la gestión cultural. Marisol (E02) menciona que es necesario ajustar enfoques y estrategias según las circunstancias políticas y sociales en constante evolución.
- **Amor por la cultura:** Pola (E01) destaca la importancia de tener una pasión genuina por la cultura y el arte. El amor por la cultura es una motivación fundamental para los gestores culturales, ya que les impulsa a trabajar en proyectos culturales significativos y enriquecedores.
- **Visión global y enfoque en el impacto:** Pola (E01) enfatiza en la importancia de mantener una visión global y no perder de vista el propósito de los proyectos culturales. Sugiere que es

esencial no enfocarse únicamente en la creación de "artefactos" o proyectos culturales superficiales, sino en la generación de impacto social significativo. Evaluar el impacto y la valoración social de los proyectos es un desafío, pero es una aptitud importante para los gestores culturales. En este caso, pone de ejemplo que la gestión cultural es un bosque y a veces trabajar mucho con los árboles hace que perdamos el objetivo, por ello, propone que una buena aptitud sería no perder nunca de vista esa visión de pájaro que nos permite ver el bosque de todo ese proyecto que estamos haciendo, es decir, no perder de vista por qué hacemos esto. En este sentido explica "no perder de vista el propósito y la audiencia es esencial. Me viene a la mente una frase que suelo citar de Roberto Gómez de la Iglesia: "crear más impacto y menos artefactos". ¿No es así? Es fácil crear proyectos culturales, como festivales de música, eventos literarios, etc". Es decir, nos matiza Pola (E01) que lo que viene a decir es que a veces solo pensamos en "crear proyectos como setas", donde se realiza una programación repleta de actividades como festivales de música, de celta, literario, grupo de corales, que hacen que sean el artefacto, pero matiza "pero ¿dónde está el impacto social que generan? ¿Cómo se valora? Mantener esta perspectiva es fundamental para un gestor cultural. Evaluar el impacto y la eficacia de nuestras acciones es otro desafío importante en este campo. ¿Ha funcionado lo que hemos hecho? ¿Quién lo ha visto?", ya que el gran problema en esta visión global de la gestión cultural es que a veces no se evalúa si el proyecto ha funcionado.

En resumen, las aptitudes para la gestión cultural incluyen tanto habilidades prácticas como cualidades personales. La intuición, el amor por la cultura, la adaptabilidad y la capacidad de evaluar el impacto son competencias clave que permiten a los gestores culturales desarrollar proyectos exitosos y significativos en un entorno en constante cambio.

#### 4.2.6. *Condiciones laborales*

Los entrevistados han compartido su experiencia en cuanto a las condiciones laborales en los sectores público, privado y del tercer sector dentro del ámbito de la gestión cultural. Aquí está un resumen de sus observaciones.

##### **Sector Público:**

- Sergio (E03) y Pola (E01) han destacado que las ofertas de trabajo relacionadas con la gestión cultural en el sector público suelen ofrecer condiciones laborales más atractivas que las del sector privado.
- Pola (E01) señala que ha tenido experiencias laborales en el sector público en las que no ha tenido problemas en cuanto al salario, horario, permisos y conciliación. Además, considera que el sector público tiene mejor regulados estos aspectos laborales en comparación con el sector privado.
- Pola (E01) enfatiza en la necesidad de flexibilidad horaria en la gestión cultural, ya que los proyectos culturales pueden requerir horarios no convencionales debido a eventos, presentaciones o festivales que se desarrollan fuera del horario laboral. En el sector público, se permite esta flexibilidad, y se ofrecen compensaciones por el trabajo adicional.

##### **Sector Privado:**

- Sergio (E03) menciona que, aunque se buscan oportunidades laborales en el sector privado, las condiciones no son tan atractivas como en el público. En palabras de Sergio, "nada es tan seductor como lo público para un gestor cultural, ya que cuando la empresa o la entidad privada que oferta un puesto de trabajo (...) lanzan a contar un poco las condiciones (...) pues resultan ser no tan atractivas como las condiciones del sector público". También señala la falta de reconocimiento de la profesión de gestión cultural en el sector privado, lo que puede afectar negativamente la valoración y remuneración de los profesionales.

- Pola (E01) destaca la diferencia entre los trabajadores por cuenta ajena y los autónomos en el sector privado. Los trabajadores autónomos pueden enfrentar condiciones laborales óptimas y una mayor carga de trabajo debido a la falta de reconocimiento y regulación en la profesión.
- Marisol (E02) subraya que la gestión cultural es una profesión que aún no está bien definida ni valorada en el sector privado. La falta de reconocimiento se refleja en las condiciones laborales y la remuneración.

### **Tercer Sector:**

- Pola (E01) menciona que, en el tercer sector, las condiciones laborales a menudo dependen del tipo de institución o proyecto cultural con el que se esté trabajando. En este caso, las condiciones pueden variar según el tamaño y la naturaleza de la organización o proyecto.
- Marisol (E02) destaca que la falta de reconocimiento y valoración de la cultura a nivel presupuestario influye en las condiciones laborales de los profesionales de la gestión cultural en el tercer sector ya que "es una profesión que se va perfilando en sí misma a medida que se va avanzando". Los bajos presupuestos culturales pueden llevar a condiciones laborales menos favorables y a la percepción de que trabajar en cultura es visto como una actividad "divertida" en lugar de una profesión seria.

Aunque las condiciones laborales pueden variar según el sector y la naturaleza del trabajo en la gestión cultural, los entrevistados han señalado que, en general, no se reconoce y valora lo suficiente, ya que esto se refleja en las condiciones laborales, especialmente en el sector privado.

#### ***4.2.7. Diferencias en el sector público, privado y tercer sector***

Los entrevistados han destacado algunas diferencias notables en cuanto a las tareas y funciones en los sectores público, privado y del tercer sector dentro del ámbito de la gestión cultural:

**Sector Público:**

- En el sector público, las tareas y funciones tienden a estar más pautadas y específicas, con roles claramente definidos. Cada profesional puede tener funciones más especializadas, señala Pola (E01).
- El sector público a menudo ofrece una mayor seguridad laboral y puede proporcionar una mayor estabilidad en términos de salario y horario, comenta Sergio (E03).
- Las justificaciones y requisitos para subvenciones y proyectos culturales en el sector público a veces pueden ser complicadas, lo que puede dificultar el acceso a fondos, explica Marisol (E02) explica.

**Sector Privado:**

- En el sector privado, los profesionales de la gestión cultural a menudo tienen roles más entremezclados y realizan una variedad de tareas. Esto permite una mayor versatilidad y exposición a diversas áreas, Pola (E01).
- Las actividades relacionadas con la búsqueda y justificación de fondos en el sector privado pueden ser más intensas, con la necesidad de participar en concursos, premios y subvenciones, lo que puede requerir habilidades de escritura persuasiva y justificación de fondos Marisol (E02).
- En el sector privado, la presión para obtener resultados inmediatos y la productividad puede ser mayor en comparación con el sector público Sergio (E03).

**Tercer Sector:**

- El tercer sector, que incluye organizaciones sin fines de lucro y asociaciones, se considera más híbrido y puede mezclarse con la ayuda y proyectos creativos. Los profesionales a menudo se involucran por voluntad propia y están motivados por proyectos ilusionantes, Pola (E01).

- Las organizaciones del tercer sector pueden enfrentar desafíos económicos y tener menos financiamiento disponible en comparación con el sector público o privado Marisol (E02).
- Las organizaciones del tercer sector a menudo se esfuerzan por integrar la diversidad, la igualdad de oportunidades y la inclusión en su trabajo, pero pueden encontrarse con limitaciones en las casillas y requisitos de subvenciones públicas que no abordan adecuadamente las necesidades sociales y culturales, explica Marisol (E02).

En definitiva, los diferentes sectores tienen sus propias características y desafíos en el ámbito de la gestión cultural. Mientras que el sector público puede ofrecer estabilidad y regulaciones claras, el sector privado puede requerir una mayor versatilidad y búsqueda activa de fondos. El tercer sector a menudo tiene un enfoque más orientado a la comunidad y la creatividad, aunque puede enfrentar limitaciones económicas y restricciones burocráticas en las subvenciones públicas.

#### **4.2.8. *Dificultades para el desempeño de la gestión cultural***

Los entrevistados han identificado varias barreras y dificultades en la profesión de gestor cultural:

##### **Falta de reconocimiento de la profesión:**

- Pola (E01) señala que una de las barreras más significativas es la falta de reconocimiento de la profesión de gestor cultural en términos de epígrafes y categorizaciones laborales. Esto puede dificultar la búsqueda de empleo y la identificación profesional.
- Sergio (E03) menciona que, en los primeros momentos de su carrera en el sector público, experimentó la falta de claridad sobre las prioridades y a quién seguir, lo que puede ser desafiante en un entorno donde las tareas se solapan.

**Barreras burocráticas y de administración:**

- Marisol (E02) destaca que la burocracia y la administración pueden ser barreras significativas en el sector público y privado. La excesiva jerarquía y la necesidad de justificar todos los gastos pueden dificultar la ejecución eficiente de proyectos culturales.
- Pola (E01) menciona que, en ocasiones, la administración pública tiende a priorizar la justificación y las formalidades sobre la calidad de los proyectos culturales.

**Falta de autonomía en el trabajo:**

- Marisol (E02) sugiere que la falta de autonomía en el trabajo puede ser un obstáculo. La gestión cultural a menudo se ve limitada por las restricciones presupuestarias y las reglas establecidas por la administración, lo que puede afectar la creatividad y la calidad de los proyectos.
- Pola (E01) enfatiza que algunos profesionales no se identifican a sí mismos como gestores culturales y se centran solo en tareas concretas, lo que limita la visión global y la versatilidad de la profesión.

**Necesidad de adaptación constante:**

- Sergio (E03) menciona que uno de los desafíos es la necesidad constante de adaptarse a nuevas herramientas y tecnologías en un entorno en constante cambio.

En resumen, las barreras en la gestión cultural pueden incluir la falta de reconocimiento de la profesión, obstáculos burocráticos y de administración, la falta de autonomía en el trabajo y la necesidad de adaptación constante. Superar estas barreras requiere un mayor reconocimiento de la profesión, la flexibilidad de la administración y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno laboral.

#### 4.2.9. Aspectos positivos

Los entrevistados destacan varios aspectos positivos y gratificantes en la gestión cultural:

- **Aprendizaje continuo:** Pola (E01) menciona que uno de los aspectos más gratificantes de la gestión cultural es la oportunidad constante de aprender. Trabajar en el ámbito cultural permite a los profesionales estar en contacto con artistas y creativos, lo que satisface su sed de conocimiento y les brinda la oportunidad de descubrir nuevas formas de arte y cultura.
- **Impacto en personas vulnerables:** Marisol (E02) considera que uno de los aspectos más gratificantes de la gestión cultural es la capacidad de trabajar en proyectos que benefician a las personas más vulnerables y necesitadas de apoyo. Proporcionar acceso al arte y la cultura a este grupo de personas y permitirles participar y desarrollar sus habilidades artísticas es una fuente de satisfacción.
- **Éxito en la realización de proyectos:** Sergio (E03) destaca la satisfacción que proviene de ver un proyecto cultural completado con éxito. La colaboración con diferentes partes interesadas, la organización de eventos culturales y el hecho de llevar la cultura a la ciudadanía son recompensas importantes en la gestión cultural. La alegría y la emoción del público disfrutando de los eventos culturales también son aspectos gratificantes.

De este modo, la gestión cultural ofrece la oportunidad de aprender constantemente, impactar positivamente en personas vulnerables y experimentar la satisfacción de realizar proyectos culturales exitosos y llevar la cultura a la comunidad. Estos aspectos positivos contribuyen a la pasión y la dedicación de los profesionales de la gestión cultural a su trabajo.

#### 4.2.10. Reconocimiento de la figura profesional de la gestión cultural

Los entrevistados coinciden en la importancia de visibilizar y reconocer la figura del profesional de la gestión cultural. Estas son algunas de las ideas clave que expresan al respecto:

- **Mayor reconocimiento:** Los entrevistados enfatizan la necesidad de que la profesión del gestor cultural sea reconocida y valorada. Consideran que el trabajo de los gestores culturales es esencial para acercar la cultura a la ciudadanía y que este esfuerzo merece ser reconocido y apreciado.
- **Competencias y habilidades:** Marisol (E02) destaca la importancia de que los gestores culturales tengan competencias y habilidades necesarias para dirigir proyectos culturales de manera efectiva. Esto incluye la capacidad de escuchar, adaptarse a cambios en las políticas culturales y garantizar que los proyectos culturales sean inclusivos y accesibles para todos.
- **Desconocimiento de la profesión:** Sergio (E03) señala que parte del problema radica en el desconocimiento generalizado de la profesión de gestor cultural. Muchas personas no comprenden el trabajo que hay detrás de la organización de eventos culturales, exposiciones o actividades culturales. Por lo tanto, es importante visibilizar la profesión y educar al público sobre su importancia.
- **Reconocimiento profesional:** Pola (E01) aboga por el reconocimiento de la profesión tanto entre los propios gestores culturales como en la sociedad en general. Considera que los gestores culturales, independientemente de su formación académica, deben revalorizarse y reconocerse como profesionales. Además, destaca la importancia de la formación y la participación en asociaciones y foros relacionados con la gestión cultural para fortalecer la profesión.

En resumen, los entrevistados ven la necesidad de un mayor reconocimiento de la profesión de gestor cultural y abogan por una mayor visibilidad y comprensión de la labor que realizan en la sociedad. Esto incluye la formación, la profesionalización y la participación en organizaciones y foros relacionados con la gestión cultural.

### 4.3. Encuesta a los profesionales de la gestión cultural

Esta investigación se propone profundizar en la comprensión del perfil profesional de los gestores culturales en nuestro país, abordando aspectos cruciales como la formación académica, la trayectoria laboral y las competencias digitales en la fase postpandemia. Para lograr este objetivo, hemos contado con la valiosa participación de un grupo de profesionales en la gestión cultural, cuyas contribuciones han arrojado luz sobre diversos aspectos fundamentales de su experiencia profesional.

Las perspectivas de los profesionales han sido claves para analizar la formación académica recibida y su impacto en el desarrollo de sus carreras, destacando especializaciones y áreas de enfoque. Además, se ha puesto énfasis en la trayectoria laboral, evaluando cómo la formación influye en los roles ocupados y en la proyección profesional.

Dada la relevancia del contexto actual marcado por la pandemia de COVID-19, también nos proponemos explorar el impacto de esta crisis en la industria cultural. En este sentido, nos enfocaremos en entender la relación entre la situación generada por la crisis sanitaria y la transformación digital en el ámbito de la gestión cultural.

El alcance de este estudio abarca a un total de 138 profesionales del ámbito cultural. Esta amplitud de esta investigación se refleja en la participación activa de estos profesionales. La distribución del cuestionario se ha realizado mediante colaboraciones con diversas asociaciones profesionales y universidades, detalladas en el [Anexo F](#) adjunto. Esta colaboración diversificada garantiza la representatividad y riqueza de los datos recabados.

A continuación, presentaremos los resultados obtenidos, organizados en diferentes bloques temáticos: datos sociodemográficos, formación académica, actividad laboral, influencia de la COVID-19 en la transformación digital, grados de preocupación y retos y desafíos de la profesión.

Estos segmentos permitirán una comprensión detallada y contextualizada de las dinámicas profesionales en la gestión cultural en el escenario actual.

#### 4.3.1. Datos sociodemográficos

En este primer bloque, se presentan las características sociodemográficas de los profesionales encuestados en el campo de la gestión cultural. El objetivo es identificar información clave, como la edad, el género, el lugar de origen y la comunidad autónoma de los participantes. Los resultados revelan una notable diversidad en las características sociodemográficas de los profesionales de la gestión cultural que han participado en esta encuesta. La siguiente tabla muestra los datos principales de los encuestados en función de su edad y género.

**Tabla 15**

*Datos generales de los profesionales encuestados*

	Hombre	Mujer	Prefiero no decirlo	Total, general
+ 60 años	8	6		14
50 - 59 años	12	20		32
40 - 49 años	14	28	1	43
30 - 39 años	10	20		30
19 - 29 años	4	15		19
<b>Total, general</b>	<b>48</b>	<b>89</b>	<b>1</b>	<b>138</b>

*Nota.* Datos expresados en número de frecuencia absoluta. Elaboración propia

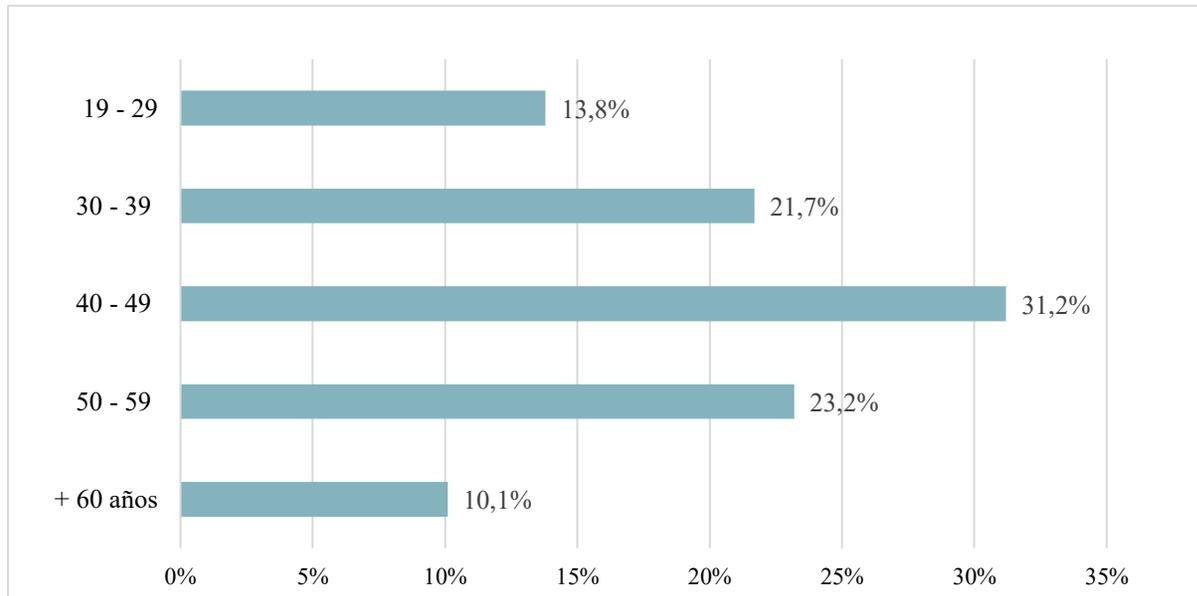
Los resultados revelan que la muestra de participantes en el cuestionario está mayormente compuesta por profesionales de la gestión cultural con una amplia experiencia laboral. Este hallazgo sugiere que la encuesta ha atraído a individuos que han estado involucrados en la gestión cultural durante un período significativo de tiempo, lo que aporta una perspectiva sólida a los resultados obtenidos.

En términos de distribución por franjas de edad, se destaca que la mayoría de los participantes se encuentran en el rango de 40-49 años, representando un 31.2% de la muestra. Este grupo demográfico probablemente aporte una combinación de experiencia laboral sólida y una perspectiva actualizada de las tendencias y desafíos en la gestión cultural.

La segunda franja de edad más representada es la de 50-59 años, con un 23.2%, seguida por la franja de 30-39 años, que comprende el 21.7% de los participantes. Estos grupos también contribuirán con una diversidad de experiencias y perspectivas, ya sea desde una perspectiva más establecida en la carrera o desde una posición más joven y dinámica.

Por otro lado, las franjas de edad más jóvenes (19-29 años) y mayores (más de 60 años) tienen una representación algo menor en la muestra. Los profesionales que inician su carrera constituyen el 13.8%, mientras que aquellos con más de 60 años, que poseen una amplia experiencia en el sector, representan el 10.1%.

En resumen, la composición demográfica de la muestra refleja una diversidad en términos de edad y experiencia en la gestión cultural, lo que fortalece la validez y relevancia de los resultados obtenidos. Este análisis demográfico proporciona una base sólida para interpretar las respuestas y comprender mejor las perspectivas y conocimientos aportados por los participantes en la encuesta.

**Figura 22***Edad de los profesionales encuestados de la gestión cultural**Nota.* Elaboración propia

En cuanto a los resultados de los análisis obtenidos de la composición de género en la gestión cultural, se destacan hallazgos que ofrecen una visión esclarecedora de la participación de diversos grupos demográficos en esta profesión. Un aspecto relevante para subrayar es la evidente predominancia de mujeres, representando un sólido 64.5% del total de participantes (N=89), en comparación con el 34.8% correspondiente a los hombres (N=). Este dato sugiere un cambio significativo en la dinámica de género en la gestión cultural, indicando un interés y una participación notables por parte de las mujeres en este ámbito específico. Hay que resaltar que, este avance puede ser atribuido, al menos en parte, a los esfuerzos y políticas públicas destinados a fomentar la igualdad de género en el sector laboral.

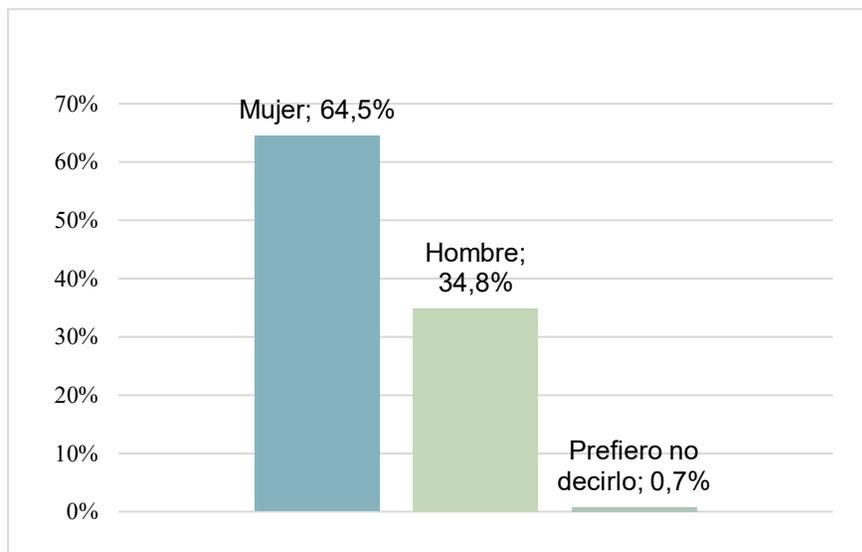
A pesar de este panorama alentador, se observa una variación interesante en la distribución de género según las franjas de edad. Aunque las mujeres son mayoritarias en todas las categorías de edad, se registra una excepción en la franja de más de 60 años, donde los hombres representan

el 34.8% (N=48) de esta cohorte. Este fenómeno plantea interrogantes sobre posibles brechas generacionales en la participación de género en la gestión cultural. En esta franja de edad, se evidencia una disminución en la participación femenina en el mercado laboral, señalando áreas específicas que podrían beneficiarse de estrategias y políticas que promuevan una mayor equidad de oportunidades, tanto en términos de acceso como de desarrollo profesional.

Además, la confidencialidad en la revelación de género surge como un aspecto digno de consideración. El hecho de que un caso (0.7% de los encuestados) haya optado por no revelar su identidad de género destaca la importancia de respetar la privacidad y la sensibilidad en torno al tema de género. Este dato subraya la necesidad de abordar estas cuestiones de manera ética en futuras investigaciones y prácticas profesionales, reforzando la importancia de crear un entorno inclusivo y respetuoso hacia la diversidad de identidades de género en el ámbito de la gestión cultural.

### Figura 23

*Género de los profesionales encuestados de la gestión cultural*



*Nota.* Elaboración propia

Los resultados revelan una distribución geográfica diversa entre los participantes de la muestra analizada. El 89% (N=124) de los encuestados provienen de España, destacando la fuerte representación nacional en la muestra. Este hallazgo sugiere una participación significativa de profesionales de la gestión cultural dentro del país, lo que fortalece la validez de los resultados en el contexto español.

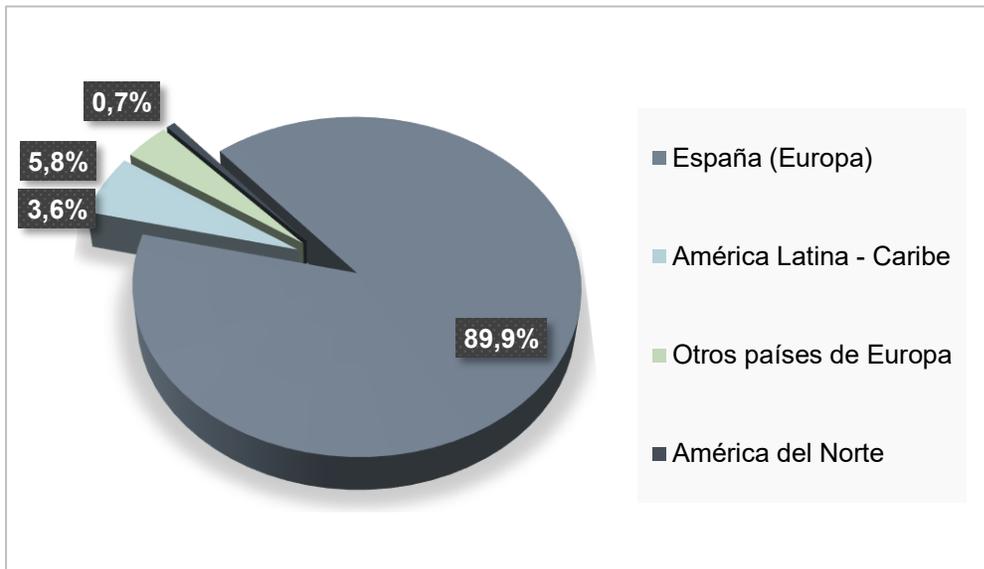
Un 3.6% (N=5) de los encuestados son de otras regiones europeas, lo que indica una presencia internacional, aunque relativamente modesta. Esta diversidad geográfica europea puede enriquecer la perspectiva de la encuesta al incorporar experiencias y enfoques diferentes a nivel continental.

América Latina y el Caribe representan la segunda región más representada, con un 5.8% (N=8). Este hallazgo sugiere una interesante participación de profesionales de la gestión cultural de estas regiones, aportando una perspectiva adicional y una riqueza en diversidad cultural.

También se ha recibido una respuesta de América del Norte. Sin embargo, no se ha observado la participación de encuestados procedentes de países de los continentes africano y asiático en esta muestra. Esta limitada representación puede influir en la generalización de los resultados a nivel global y destaca la necesidad de considerar posibles sesgos geográficos en la interpretación de los hallazgos. Por tanto, la muestra analizada refleja una participación destacada de profesionales de la gestión cultural en España, con una representación modesta pero valiosa de otras regiones europeas, América Latina y el Caribe.

**Figura 24**

*Lugar de procedencia de los profesionales encuestados de la gestión cultural*



*Nota.* Elaboración propia

Para los participantes que indicaron España como su lugar de procedencia, también se les preguntó acerca de la comunidad autónoma a la que pertenecen. Los resultados revelan una variada distribución geográfica entre los participantes de la muestra española, con un enfoque específico en las comunidades autónomas. En este sentido, de las 17 comunidades autónomas que conforman España, la procedencia de la muestra abarca 12 de ellas, subrayando una representación diversa y amplia en la encuesta.

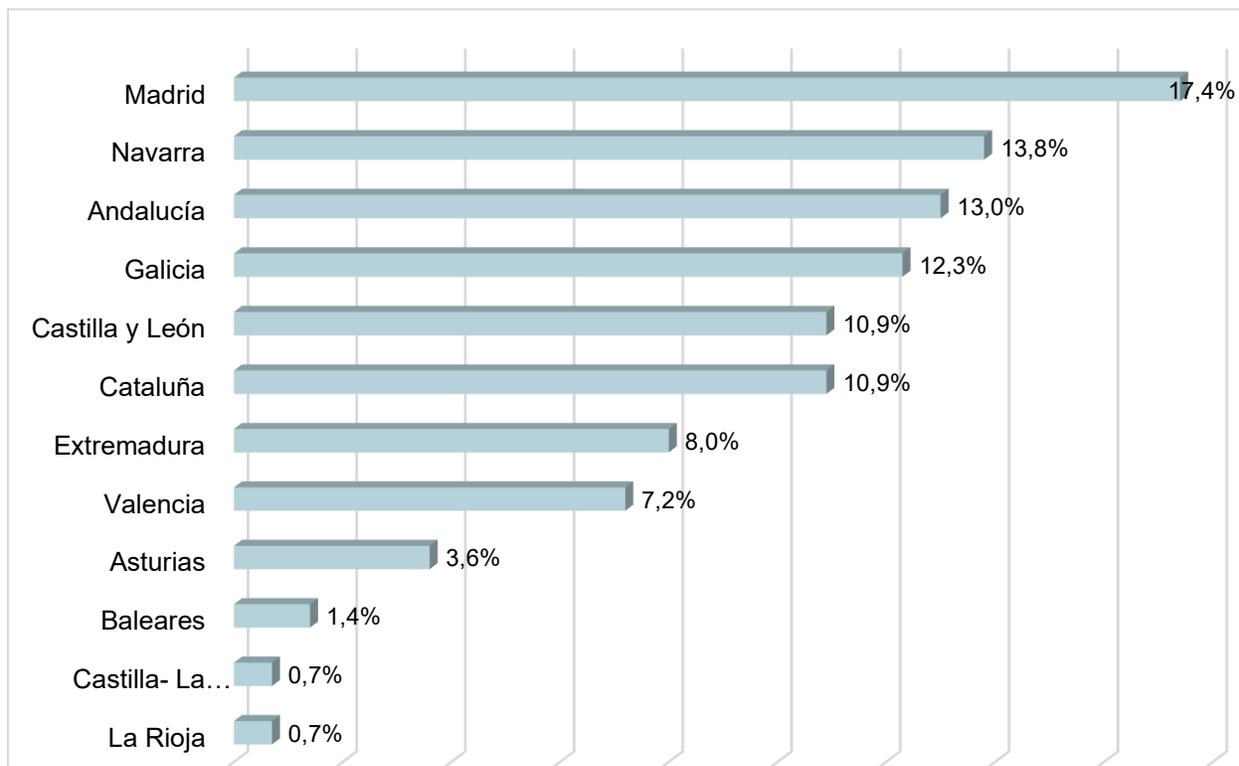
La comunidad autónoma más representativa entre los profesionales de la gestión cultural es Madrid, con un 17,4% de participantes. Esta cifra sugiere una fuerte presencia de estos profesionales en la capital, respaldando su relevancia en el ámbito cultural. Tras la Comunidad de Madrid, Navarra y Andalucía se posicionan como las siguientes comunidades autónomas más representativas, con un 13,8% y 13%, respectivamente.

Esta diversidad geográfica en las primeras posiciones resalta la distribución equitativa de profesionales de la gestión cultural en varias regiones de España. Además, se destacan Galicia, con un 12.3%, Castilla y León y Cataluña, ambas con un 10.9%, Extremadura, con un 8%, y Valencia, con un 7.2%. En menor medida, encontramos la representación de Asturias, con un 3.6%, Baleares, con un 1.4%, Castilla-La Mancha y La Rioja, ambas con un 0.7%.

La representación de las comunidades autónomas refleja una distribución equilibrada de profesionales de la gestión cultural en diversas regiones de España, con la Comunidad de Madrid liderando la lista seguido de cerca por otras comunidades autónomas clave. Por tanto, estos resultados proporcionan una visión clara de la dispersión geográfica de estos profesionales en el país.

### Figura 25

*Comunidad Autónoma a la que pertenecen los encuestados*



*Nota.* Elaboración propia

Los resultados de la investigación muestran que la mayoría de los encuestados, específicamente el 68.1%, están afiliados a alguna entidad o asociación profesional. Esto sugiere que hay un nivel significativo de participación y conexión con organizaciones relacionadas con sus campos de actividad o industrias.

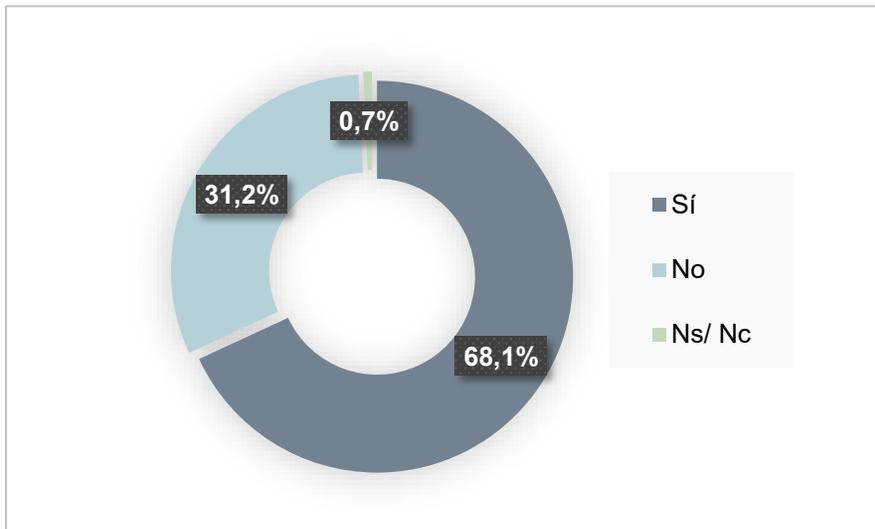
Por otro lado, el 31.2% de los participantes indicaron que no están inscritos en ninguna entidad o asociación profesional. Esto podría deberse a diversas razones, como la falta de interés, la percepción de que no hay beneficios significativos, o la inexistencia de una entidad relevante para su área de trabajo.

La opción 'Ns/Nc' (No sabe/No contesta) fue elegida por solo una persona, lo que indica que la mayoría de los encuestados proporcionaron información sobre su afiliación o no afiliación a entidades profesionales.

Así pues, estos resultados sugieren que una proporción significativa de la muestra tiene algún tipo de vínculo con entidades o asociaciones profesionales, lo cual podría ser relevante para comprender la dinámica y la participación en el sector específico que aborda la investigación. Además, podría ser útil explorar más a fondo, en futuras investigaciones, las razones detrás de la elección de no afiliación por parte de aquellos que no están inscritos en ninguna entidad profesional.

**Figura 26**

*Resultados de los asociados algún tipo de asociación o entidad profesional*



*Nota.* Elaboración propia

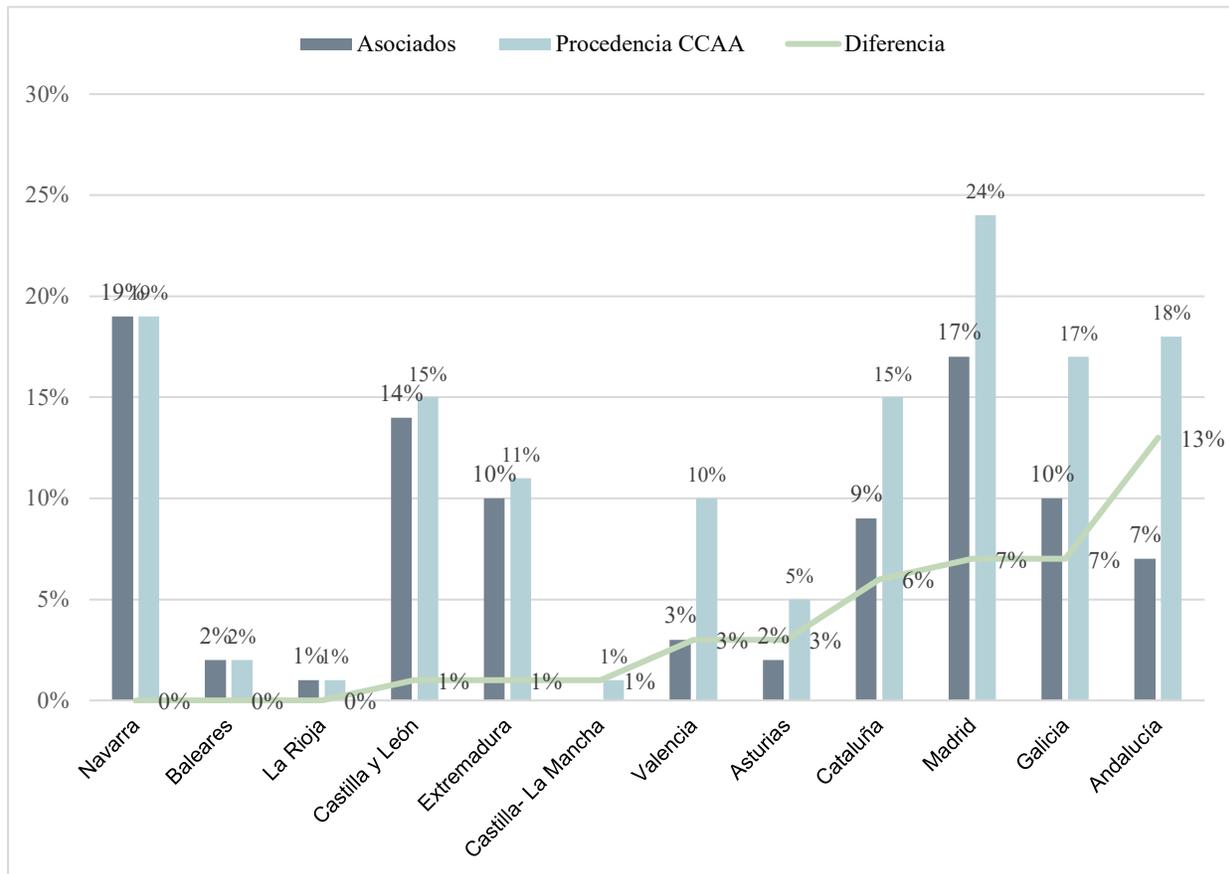
Si analizamos las respuestas de aquellos que afirmaron estar asociados a alguna entidad o asociación profesional en función de sus comunidades autónomas de procedencia, se observan patrones interesantes. Todos los encuestados de Navarra (19%), La Rioja (15%), y Baleares (2%) indicaron que están asociados a alguna entidad o asociación profesional. En el caso de Madrid, un 24% de los encuestados de esta comunidad autónoma afirmaron estar inscritos en una entidad Profesional. Cabe destacar que la Comunidad de Madrid, Navarra y La Rioja representan las comunidades autónomas más representadas en cuanto a procedencia de los encuestados.

Es relevante observar que, a pesar de no ser una de las tres principales opciones en cuanto a lugar de procedencia, un 14% de los encuestados de Castilla y León afirmaron estar asociados a una entidad o asociación profesional.

Así pues, el análisis geográfico de la afiliación a entidades o asociaciones profesionales revela patrones que pueden tener implicaciones importantes para comprender las dinámicas asociativas profesionales en diferentes regiones.

**Figura 27**

*Comunidades Autónomas de los asociados algún tipo de entidad profesional*



*Nota.* Elaboración propia

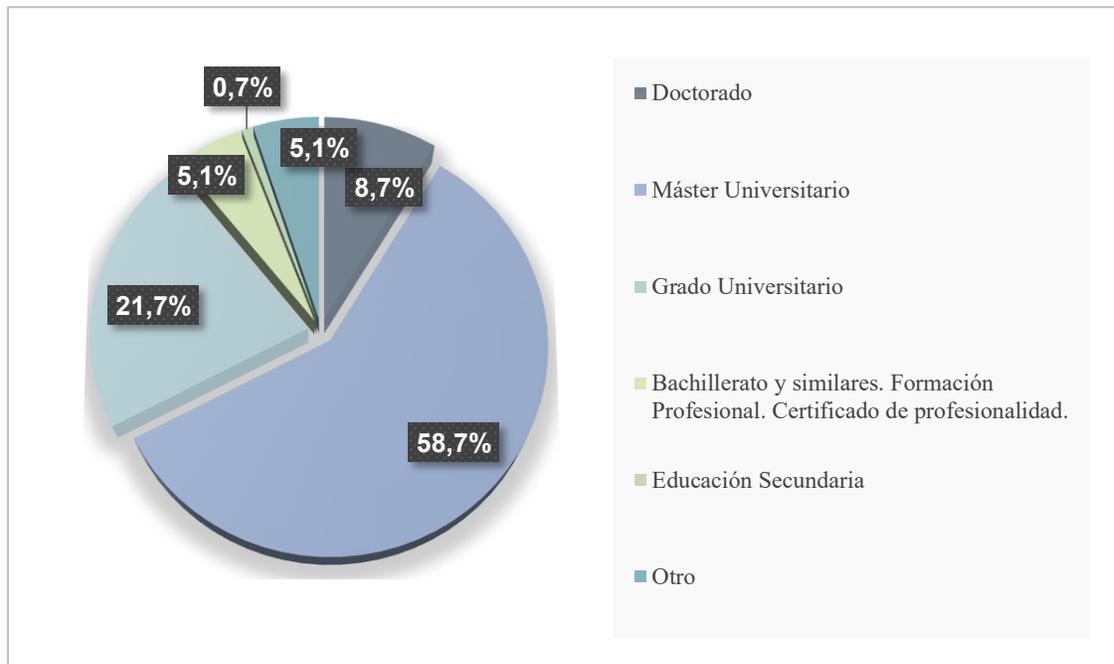
#### **4.3.2. Perfil formativo de los profesionales de la gestión cultural**

A continuación, se exponen los resultados correspondientes al bloque formativo del cuestionario, el cual tiene como objetivo explorar el perfil académico de los profesionales encuestados y evaluar la calidad de la formación que han adquirido. Este análisis proporcionará información sobre la composición académica de los encuestados, los aspectos en los que consideran que han mejorado a través de su formación, y su nivel de satisfacción con dicha formación.

#### 4.3.2.1. Formación general

Al analizar el nivel formativo máximo alcanzado por los encuestados, se observa que la mayoría de los profesionales de la gestión cultural cuentan con una sólida preparación académica, destacando su alto nivel educativo universitario. En este sentido, los datos revelan que el 58.7% (N=81) de los encuestados han completado estudios de máster universitario. Este dato resalta el énfasis en la formación académica avanzada en la gestión cultural, sugiriendo que la especialización y la profundización en conocimientos son comunes en este campo. El 21.7% (N=30) de los participantes posee títulos de grado universitario, y un 8.7% (N=12) ha alcanzado el nivel de doctorado. Aquellos que seleccionaron 'otro' como su opción indicaron que su nivel formativo máximo consiste en licenciaturas, diplomaturas y estudios de postgrado, representando un 5.1% (N=7) del total.

Aunque la mayoría de los encuestados tiene una formación universitaria, un 5.1% mencionó haber completado estudios no universitarios, como Bachillerato o formación profesional. Esto destaca la diversidad en los antecedentes educativos, mostrando que algunos profesionales en gestión cultural pueden haber optado por caminos educativos diferentes. La presencia de solo un 0.7% que indicó educación secundaria como su nivel formativo máximo es notablemente baja, lo que respalda la idea de que la gestión cultural tiende a requerir un nivel educativo más avanzado.

**Figura 28***Nivel formativo máximo alcanzado**Nota.* Elaboración propia

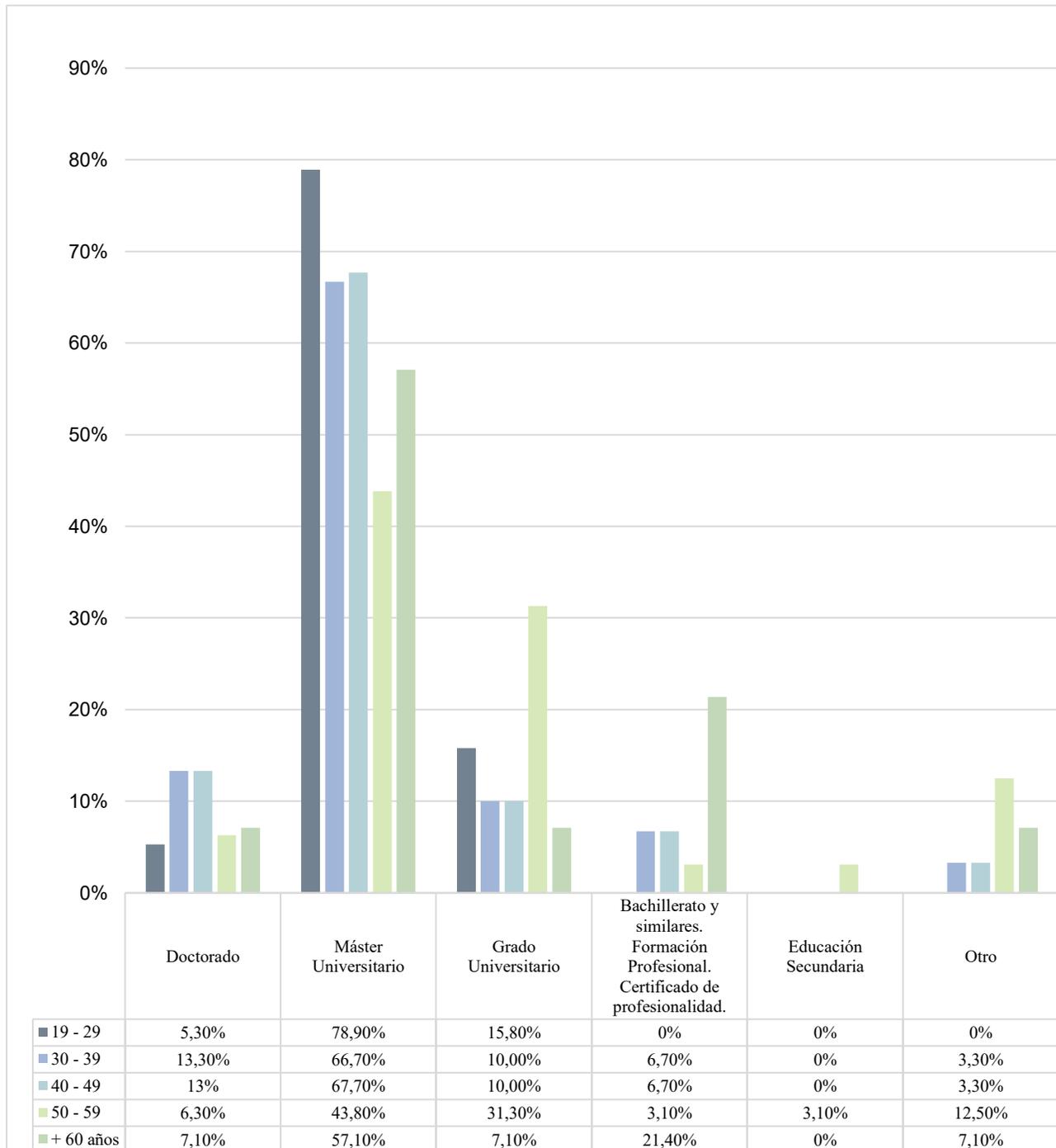
Al analizar el nivel formativo según las franjas de edad, se destaca que en general existe un alto nivel universitario. Los másteres universitarios son la opción más común en todas las franjas etarias. Sin embargo, algunos hallazgos interesantes surgen al analizar los datos por grupo de edad. En particular, los encuestados de edad de 19-29 años (78.9%), 30-39 años (66.7%) y 40-49 años (67.7%) destacan por haber obtenido títulos de máster universitario en mayor medida. Esto podría estar relacionado con la implementación del Plan Bolonia, que otorga mayor relevancia a los másteres y ha llevado a un aumento en su búsqueda entre los más jóvenes.

En contraste, los grados universitarios representan la opción principal para los encuestados en la franja de edad de 50-59 años, con un 31.3% indicando este nivel como el máximo alcanzado. Esto sugiere una tendencia hacia la obtención de grados universitarios en este grupo específico.

En cuanto a los estudios de doctorado, se observa que son más comunes en la franja de edad de 30-39 años, con un 13.3% de los participantes indicando haber completado estudios de doctorado. Esta tendencia podría relacionarse con la etapa de la vida en la que los profesionales buscan alcanzar niveles educativos más avanzados.

En el caso de los estudios preuniversitarios, se destaca que los encuestados de más de 60 años son los que tienen una mayor representación en la categoría de Bachillerato y estudios similares, con un 21.4% además, en la franja de 50-59 años, un 3.3% menciona haber completado estudios de Educación Secundaria, mostrando una diversidad en los niveles de educación preuniversitarios en estos grupos de edad.

En resumen, el análisis por franjas de edad revela patrones significativos en la elección de niveles educativos, destacando la prevalencia de másteres universitarios entre los más jóvenes, la importancia de los grados universitarios en la mediana edad, y la frecuencia de estudios de doctorado en la etapa intermedia de la vida laboral. La diversidad en los estudios preuniversitarios también refleja distintas trayectorias educativas a lo largo de las diferentes etapas de la vida de los profesionales encuestados.

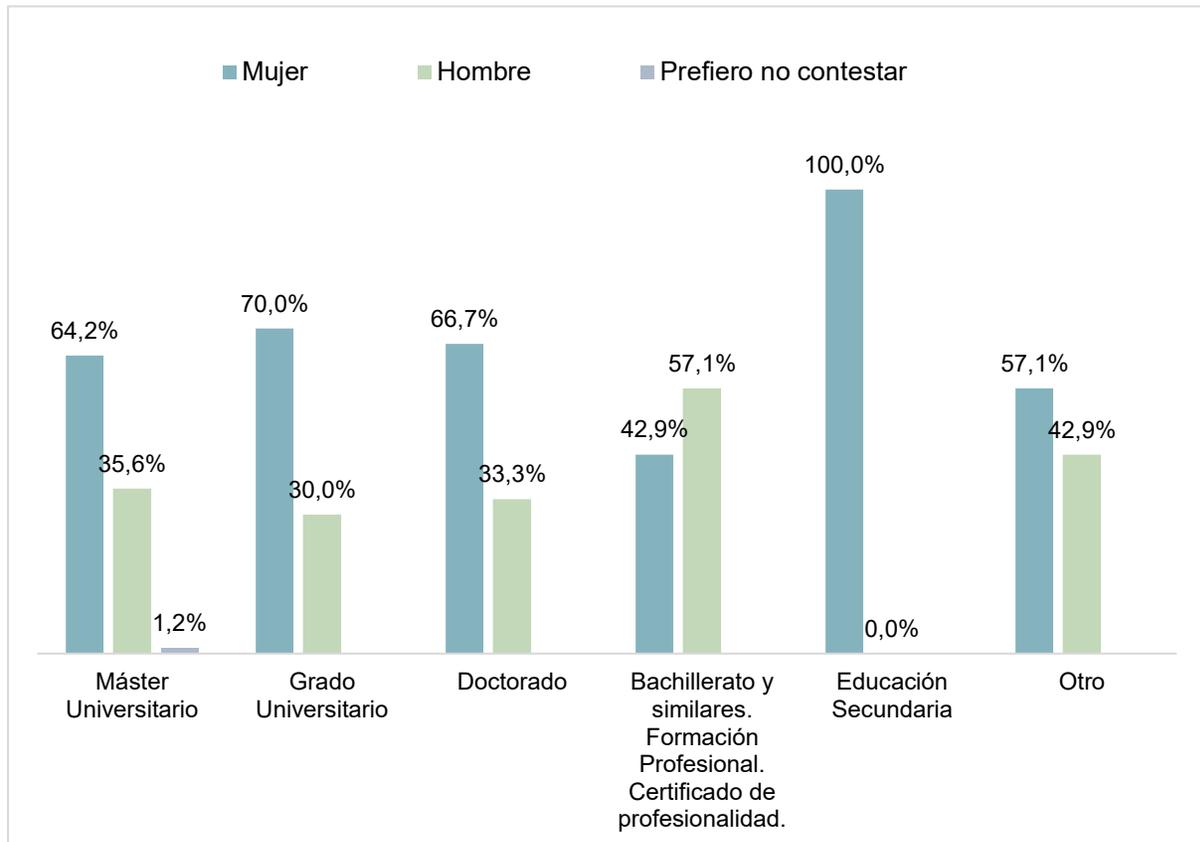
**Figura 29***Nivel formativo máximo alcanzado por franja de edad**Nota.* Elaboración propia

El análisis del nivel formativo máximo alcanzado según el género revela disparidades notables entre mujeres y hombres en el ámbito de la gestión cultural. Las mujeres encuestadas (64%, N=89) exhiben un nivel educativo superior en comparación con los hombres (35%, N=48). Este hallazgo destaca una brecha educativa entre los géneros, sugiriendo que las gestoras culturales tienden a alcanzar niveles educativos más altos que sus contrapartes masculinas en la muestra.

La mayoría de las gestoras culturales encuestadas, específicamente el 54.2% (N=52), indica haber completado másteres universitarios como su nivel educativo máximo alcanzado. Este resultado resalta la importancia de los másteres universitarios en la formación de mujeres en el campo de la gestión cultural.

En contraste, en el caso de los hombres, el 57.1% (N=4) menciona haber completado estudios preuniversitarios, con una representación considerable en estudios de Bachillerato y formación profesional. Además, el 100% (N=1) de los hombres menciona la obtención de certificados profesionales como su nivel educativo máximo alcanzado. Estos resultados sugieren una diversidad de trayectorias educativas en el grupo masculino, con una proporción significativa optando por formaciones no universitarias.

En resumen, los datos revelan una brecha educativa significativa entre los géneros en el ámbito de la gestión cultural, con las mujeres alcanzando niveles educativos más altos en su mayoría. La prevalencia de másteres universitarios entre las gestoras culturales destaca la importancia de la formación de posgrado para las mujeres en este campo. Por otro lado, los hombres muestran una diversidad de trayectorias educativas, con una representación considerable en estudios preuniversitarios y certificaciones profesionales. Estas diferencias resaltan la necesidad de abordar la equidad de género en la educación y la formación en el ámbito cultural.

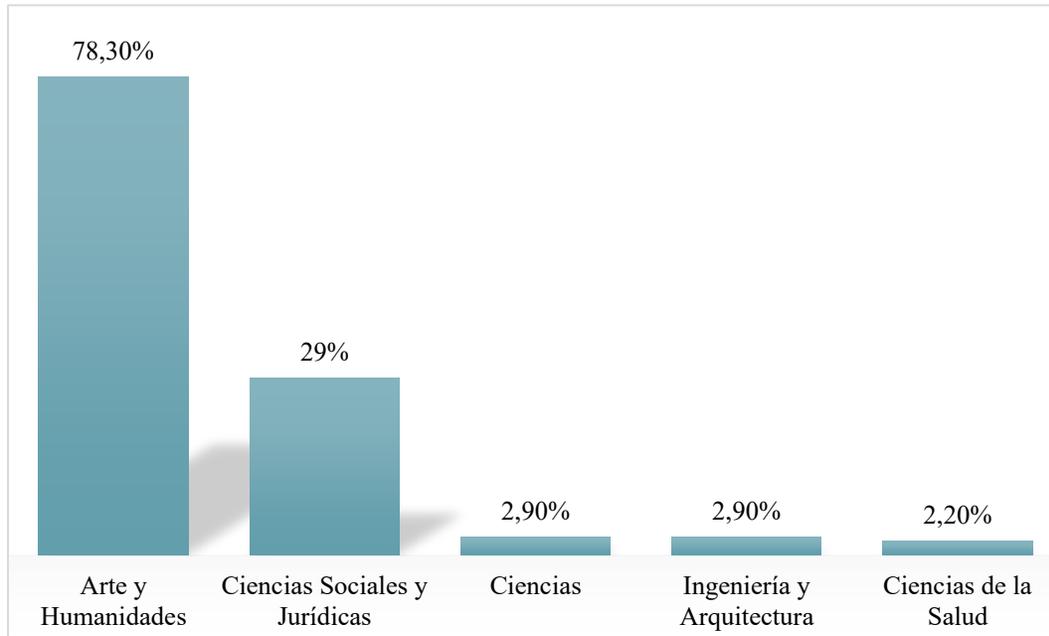
**Figura 30***Resultados género de los encuestados por nivel académico**Nota.* Elaboración propia

En cuanto a la rama de conocimiento de los estudios realizados, los resultados destacan la preeminencia de las Artes y Humanidades, que abarcan un 78.3%. Esta tendencia puede relacionarse con el análisis de los planes de estudio disponibles, ya que la mayoría de los programas universitarios en grados y másteres oficiales actualmente disponibles se enmarcan en esta rama de estudios. Estos resultados subrayan el perfil distintivamente humanista de los profesionales de la gestión cultural, cuya formación se enfoca en campos relacionados con actividades artísticas, cultura y desarrollo humano.

Otra rama de conocimiento que ha sido señalada por los encuestados, en un 29%, son los estudios relacionados con las Ciencias Sociales y Jurídicas. Esta área de conocimiento también es notable en el análisis de los planes de estudio de másteres y grados, ya que muchos de los programas universitarios en gestión cultural se imparten desde esta rama. Esto demuestra la diversidad en la formación de los profesionales de la gestión cultural.

Por otro lado, aunque en menor medida, se encuentran las ramas de conocimiento enfocadas en las Ciencias de la Salud (2.2%), Ciencias e Ingeniería y Arquitectura (2.9%). A pesar de que estos porcentajes son inferiores, se observa que los profesionales de la gestión cultural que han participado en esta encuesta presentan una formación diversificada, lo que refleja que no solo se limita a las dos áreas principales, las Humanidades y Ciencias Sociales, sino que también incluye profesionales con formación en otras disciplinas.

De este modo, la predominancia en Artes y Humanidades, junto con la representación significativa en Ciencias Sociales y Jurídicas, demuestra una sólida base humanista en la formación de los gestores culturales. Sin embargo, la presencia en otras ramas indica una riqueza de experiencias educativas y una diversidad en la formación de estos profesionales, lo que contribuye a la multidimensionalidad del campo de la gestión cultural.

**Figura 31***Resultados por procedencia de la rama de conocimientos**Nota.* Elaboración propia**4.3.2.2. Formación específica en gestión cultural.**

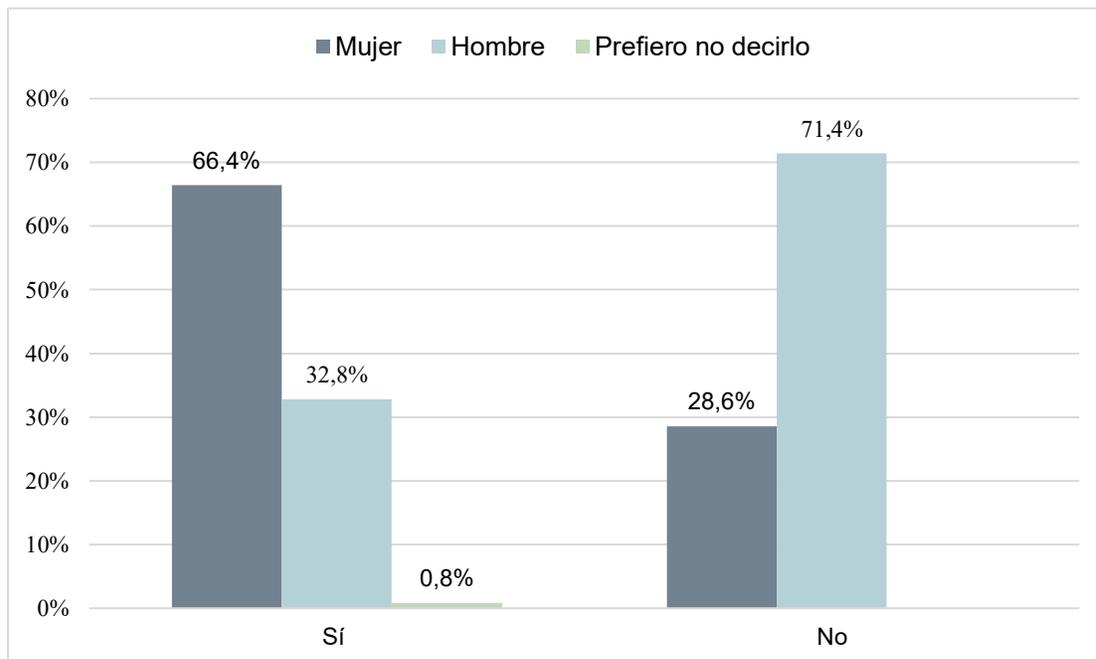
Además, se consultó a los profesionales de la gestión cultural si habían realizado estudios específicos en este campo. El 94.9% (N=131) de los encuestados afirmaron haber completado estudios relacionados con la gestión cultural. Estos profesionales han adquirido su formación mayoritariamente a través de cursos, másteres, grados o doctorados en la gestión cultural. Esta cifra indica un compromiso sustancial de los profesionales en adquirir conocimientos específicos en su área de trabajo. Sin embargo, es importante destacar que un 5.1% (N=7) de los encuestados indicaron no contar con ningún tipo de formación académica en gestión cultural. Este hallazgo destaca la existencia de profesionales que han ingresado a la gestión cultural sin formación específica en la materia.

Al analizar las respuestas en función del género, se observa una disparidad significativa. El 66.4% (N=87) de las respuestas afirmativas provienen de mujeres, mientras que solo el 32.8% (N=43) de los hombres afirmaron tener estudios específicos en gestión cultural. Esta diferencia sugiere una mayor propensión de las mujeres a buscar formación específica en comparación con los hombres en este ámbito.

Estos resultados demuestran que la mayoría de los profesionales de la gestión cultural han buscado activamente estudios específicos en este campo, destacando el compromiso y la valoración de la formación especializada. Sin embargo, la presencia de profesionales sin formación específica subraya la diversidad de trayectorias en este campo. La disparidad de género en la búsqueda de estudios en gestión cultural también señala áreas potenciales de intervención para fomentar la equidad en el acceso a la formación en este sector.

### Figura 32

#### *Estudios específicos en la gestión cultural por género*



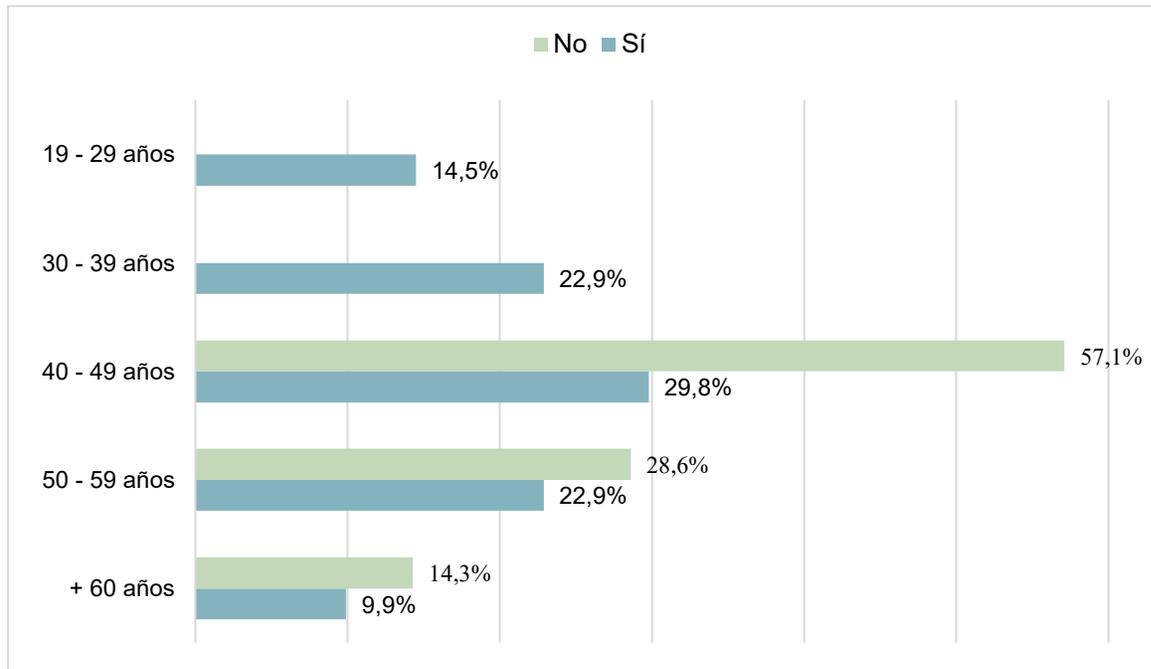
*Nota.* Elaboración propia

El análisis de las respuestas sobre estudios específicos en gestión cultural según las franjas de edad revela patrones interesantes. La franja de edad de 40-49 años destaca como la que presenta el mayor porcentaje de profesionales con estudios específicos en gestión cultural, alcanzando un 29.8%. Este grupo demográfico demuestra un interés y compromiso significativo en buscar una formación especializada en esta etapa de sus carreras.

Le siguen de cerca las franjas de 30-39 años y 50-59 años, ambas con un 22.2%. Estos hallazgos sugieren que la búsqueda de formación específica en gestión cultural tiende a ser más frecuente en la etapa media de la carrera profesional.

Por otro lado, entre los profesionales que respondieron que no tienen estudios específicos en gestión cultural, la franja de 40-49 años representa el 57.1%, siendo la más representativa en esta categoría. Esto podría indicar que, aunque esta franja de edad tiene un alto porcentaje de profesionales con formación en gestión cultural, también hay un segmento considerable que no ha buscado específicamente esta formación. La franja de 50-59 años sigue en representación con un 28.6% en esta categoría.

Estos resultados sugieren que la franja de 40-49 años es crucial en el análisis, ya que muestra tanto una alta proporción de profesionales con estudios específicos en gestión cultural como una notable presencia entre aquellos que no cuentan con esta formación. Esto podría indicar una diversidad de enfoques y trayectorias educativas dentro de este grupo demográfico, lo que subraya la importancia de considerar las diferentes experiencias y elecciones de formación en la gestión cultural a lo largo de la carrera profesional.

**Figura 33***Edad de los profesionales encuestados según los estudios específicos**Nota.* Elaboración propia

El análisis de los estudios específicos de gestión cultural revela la diversidad de enfoques educativos entre los encuestados. La mayoría de los encuestados que afirmaron tener estudios específicos en gestión cultural indicaron haber completado másteres universitarios, representando un significativo 47.9%. Esto sugiere que la formación de posgrado es una opción educativa preferida y común entre los profesionales de la gestión cultural para adquirir conocimientos especializados en el campo.

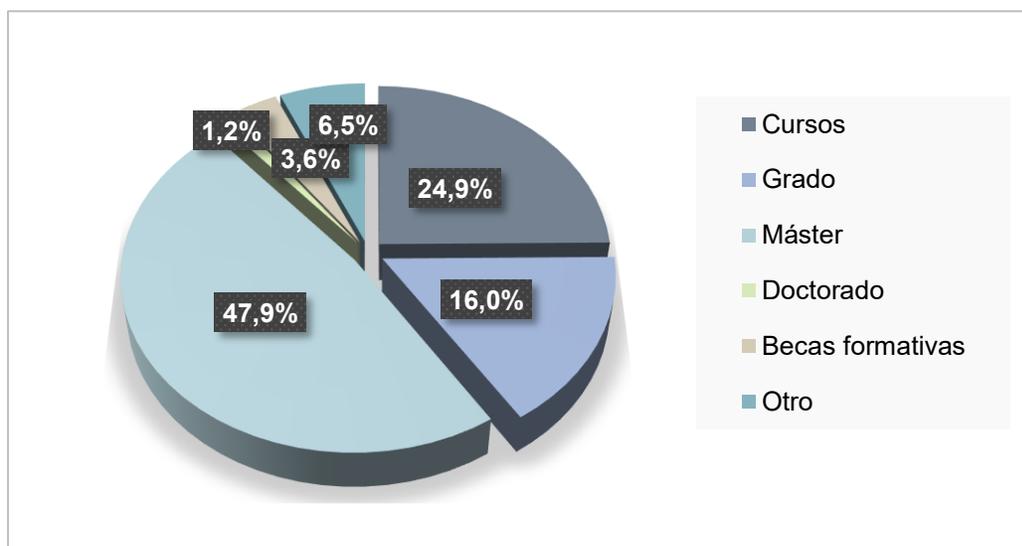
Los cursos de gestión cultural relacionados con la formación no reglada también son significativos en la formación de los encuestados, con un 24.8%. Esta opción destaca la relevancia de programas formativos más flexibles y específicos que no necesariamente están vinculados a programas universitarios reglados.

En menor medida, el 15.9% mencionó haber obtenido grados universitarios en gestión cultural, lo que indica que algunos profesionales eligen una formación más extensa y general en el campo. La opción 'otro' reveló una diversidad de estudios, como cursos de expertos y posgrados, representando un 6.5%. Esto sugiere la presencia de profesionales que buscan una gama más amplia de opciones educativas. Porcentajes más bajos se observaron en otras formas de formación, como becas formativas (3.5%) y estudios de doctorado (1.18%). Estos resultados indican que, aunque menos comunes, algunos profesionales de la gestión cultural optan por formas más especializadas o avanzadas de formación.

En resumen, la predominancia de másteres universitarios destaca la importancia de la formación de posgrado en la gestión cultural. La presencia de cursos no reglados sugiere la valoración de opciones formativas más flexibles. La diversidad de opciones educativas, desde grados universitarios hasta cursos especializados, refleja una aproximación multifacética a la adquisición de conocimientos en gestión cultural entre los profesionales encuestados.

### Figura 34

*Tipo de estudios específicos en la Gestión cultural*



*Nota.* Elaboración propia

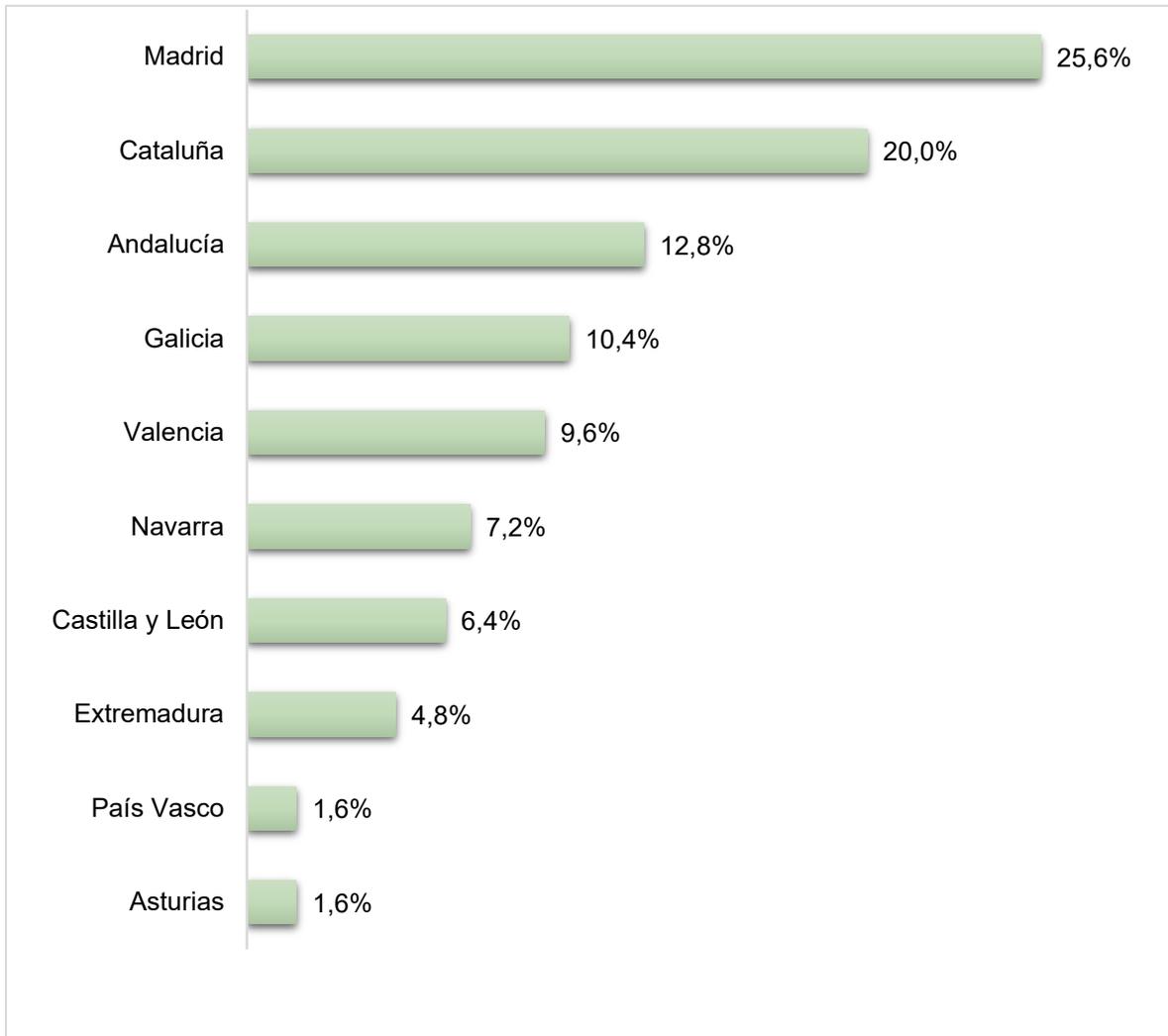
#### 4.3.2.3. Lugar de los estudios realizados en gestión cultural

Los resultados de la encuesta ponen de manifiesto que la mayoría de los profesionales en gestión cultural realizaron sus estudios en la Comunidad de Madrid (25.5%) y en Cataluña (20%). Estos hallazgos respaldan los datos obtenidos en el análisis sobre la oferta universitaria, que reveló que estas dos comunidades autónomas son las que han ofrecido la mayoría de los programas universitarios desde que la profesión se configuró oficialmente.

Además, los encuestados también mencionaron a Andalucía (12.8%) como el lugar donde realizaron sus estudios en gestión cultural. Cabe destacar que Andalucía actualmente ofrece dos programas de grado universitario en gestión cultural, impartidos en las provincias de Huelva y Córdoba.

Le siguen en la lista Galicia (10.4%) y Valencia (9.6%), ambas con programas universitarios en gestión cultural. Castilla y León (6.4%) también fue mencionada, y esta comunidad autónoma ofrece dos másteres en gestión cultural. Otras comunidades mencionadas por los encuestados en relación con sus estudios en gestión cultural son Navarra (7.2%), Extremadura (4.8%), el País Vasco (1.6%) y Asturias (1.6%).

Aunque ninguna de estas comunidades ha ofrecido programas universitarios oficiales en gestión cultural, es importante considerar que han sido activas en la impartición de cursos de expertos y posgrados en este campo.

**Figura 35***Lugar de los estudios realizados en gestión cultural**Nota.* Elaboración propia

#### **4.3.2.4. Área de conocimiento que faltaron o deficitarias en la formación en gestión cultural**

En cuanto a las áreas de conocimiento en las que los encuestados consideraron que hubo carencias o insuficiencias en su formación como gestores culturales, se destacaron varias el 47.8% de los encuestados identificó la falta de formación en materias de Contratación y negociación como

una carencia en su formación. Esto sugiere una necesidad percibida de habilidades en la negociación y gestión de contratos en el ámbito cultural.

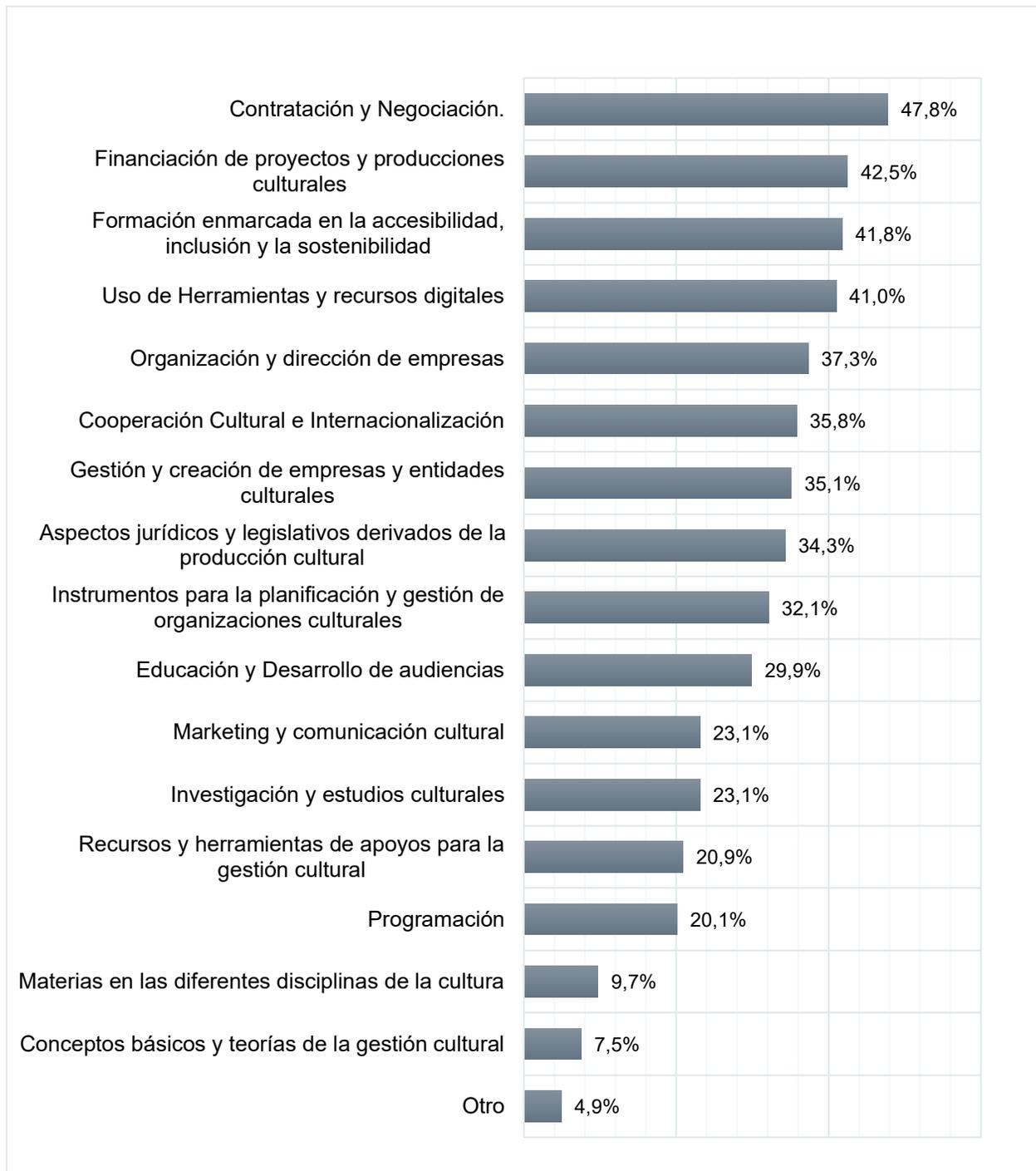
La Financiación de proyectos y producciones culturales también fue destacada, con un 42.5%. Esto indica una preocupación por la comprensión y aplicación efectiva de estrategias de financiamiento en el contexto cultural. Un significativo 41.8% expresó insuficiencia en la formación en accesibilidad, inclusión y sostenibilidad. Esto refleja la creciente importancia de aspectos éticos y socialmente responsables en la gestión cultural contemporánea. La falta de formación en el uso de herramientas y recursos digitales fue mencionada por el 41% de los encuestados, subrayando la necesidad de competencias digitales en la gestión cultural moderna.

Se identificaron otras áreas con porcentajes similares, como Organización y dirección de empresas (37.3%), Cooperación Cultural e Internacionalización (35.8%), Gestión y creación de empresas y entidades culturales (35.1%), Aspectos jurídicos y legislativos derivados de la producción (34.3%), e Instrumentos para la planificación y gestión de organizaciones culturales (32.1%). Estos resultados resaltan la complejidad y diversidad de habilidades requeridas en la gestión cultural.

En resumen, los profesionales de la gestión cultural identifican diversas áreas en las que consideran que su formación ha sido insuficiente. Estas áreas abarcan desde habilidades técnicas específicas hasta aspectos más amplios de ética, sostenibilidad y competencias digitales. Estas percepciones pueden orientar futuros programas de formación y desarrollo profesional en el ámbito cultural.

**Figura 36**

*Áreas de conocimiento que faltaron o fueron deficitarias en la formación como gestor*



*Nota.* Resultado de las opciones múltiples. Elaboración propia

#### **4.3.2.5. Aspectos que deben ser mejorados en los programas formativos de la gestión cultural**

El análisis de los resultados revela las percepciones y prioridades de los encuestados sobre áreas de mejora en los programas formativos de gestión cultural. Un aspecto que destaca es que el 50.7% de los encuestados considera que la formación del profesorado es la necesidad más apremiante para mejorar los programas formativos de gestión cultural. Este hallazgo subraya la importancia de contar con docentes especializados en la materia, ya que algunos encuestados mencionan la asignación de profesores de áreas no especializadas como una preocupación que podría afectar negativamente la calidad de la enseñanza.

Otro aspecto destacado es la unificación de los contenidos (39.9%). Como se ha señalado previamente, la variabilidad en las materias impartidas en diferentes programas crea confusiones y dificulta el reconocimiento de perfiles formativos entre gestores culturales. Aunque la diversidad puede ser positiva, también puede llevar a la falta de coherencia en la formación.

El 37% de los encuestados destaca la necesidad de mejorar la relación de los contenidos con la gestión cultural. Este resultado sugiere que los encuestados consideran importante que los programas formativos estén más alineados con la praxis y las demandas reales del campo de la gestión cultural. En el análisis de planes de estudios previos reveló que se dedica poco espacio a contenidos relacionados con la praxis de la gestión cultural.

Otros aspectos señalados incluyen la mejora de las prácticas formativas (34.8%), la formación en herramientas y recursos digitales (27.5%), y las materias de gestión, organización y programación (25.4%). Estos resultados indican la importancia atribuida a la aplicación práctica de conocimientos y al desarrollo de habilidades digitales.

La modalidad y el horario se consideran menos importantes, con solo un 10.1% de los encuestados mencionándolos como áreas de mejora. Asimismo, la formación en materias de

diferentes disciplinas de la gestión cultural es considerada menos prioritaria (12.6%). Este hallazgo sugiere que los encuestados no ven estos aspectos como críticos en comparación con otros elementos mencionados anteriormente.

En resumen, los resultados destacan la importancia de la formación especializada del profesorado, la coherencia en los contenidos, la relación de estos con la gestión cultural y la aplicación práctica de conocimientos en la mejora de los programas formativos de gestión cultural. Estas revelaciones pueden ser valiosas para diseñar intervenciones y ajustes en los programas educativos para satisfacer mejor las necesidades y expectativas de los profesionales en este campo.

### Figura 37

*Resultados de los aspectos de mejoras en la oferta universitario en la Gestión cultural*



*Nota.* Elaboración propia

#### 4.3.2.6. Valoración de la formación recibida para el desempeño profesional

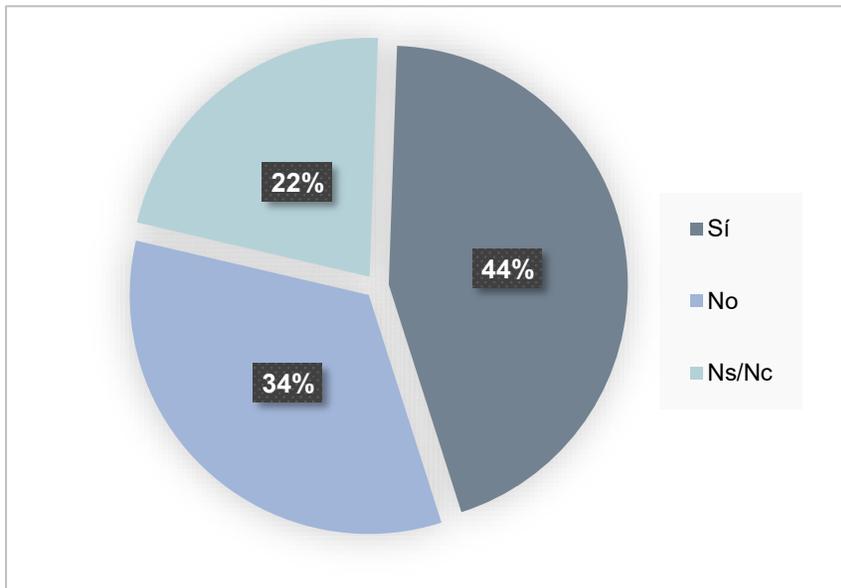
Antes de presentar los resultados de la valoración general que los profesionales encuestados otorgaron a la formación recibida en gestión cultural, también se les preguntó si sus estudios en este campo les habían ayudado a encontrar empleo. El análisis de los datos sobre la relación entre los estudios en gestión cultural y la empleabilidad revela una variedad de percepciones entre los profesionales encuestados.

Un notable 44.9% de los encuestados afirmó que sus estudios en gestión cultural les habían facilitado la búsqueda de empleo. Este resultado sugiere que, para casi la mitad de los participantes, la formación en gestión cultural ha sido percibida como una ventaja y un factor positivo en su inserción laboral. Contrariamente, el 33.3% indicó que sus estudios en gestión cultural no les habían facilitado encontrar trabajo. Esto podría deberse a diversas razones, como la poca oferta del mercado laboral o la necesidad de habilidades adicionales no cubiertas por la formación recibida.

Un 21.7% seleccionó la opción 'Ns/nc' (No sabe/no contesta). Esta respuesta refleja una cierta incertidumbre o falta de claridad por parte de algunos encuestados sobre la contribución directa de sus estudios en gestión cultural a la búsqueda de empleo. La presencia de respuestas 'Ns/nc' sugiere que, para algunos encuestados, la conexión entre la formación y la empleabilidad puede no ser clara o directa. Estos resultados ofrecen reflexiones importantes para entender cómo la formación académica en gestión cultural se traduce en oportunidades laborales en la práctica.

**Figura 38**

*Estudios realizados de gestión cultural si le han permitido encontrar trabajo*



*Nota.* Elaboración propia

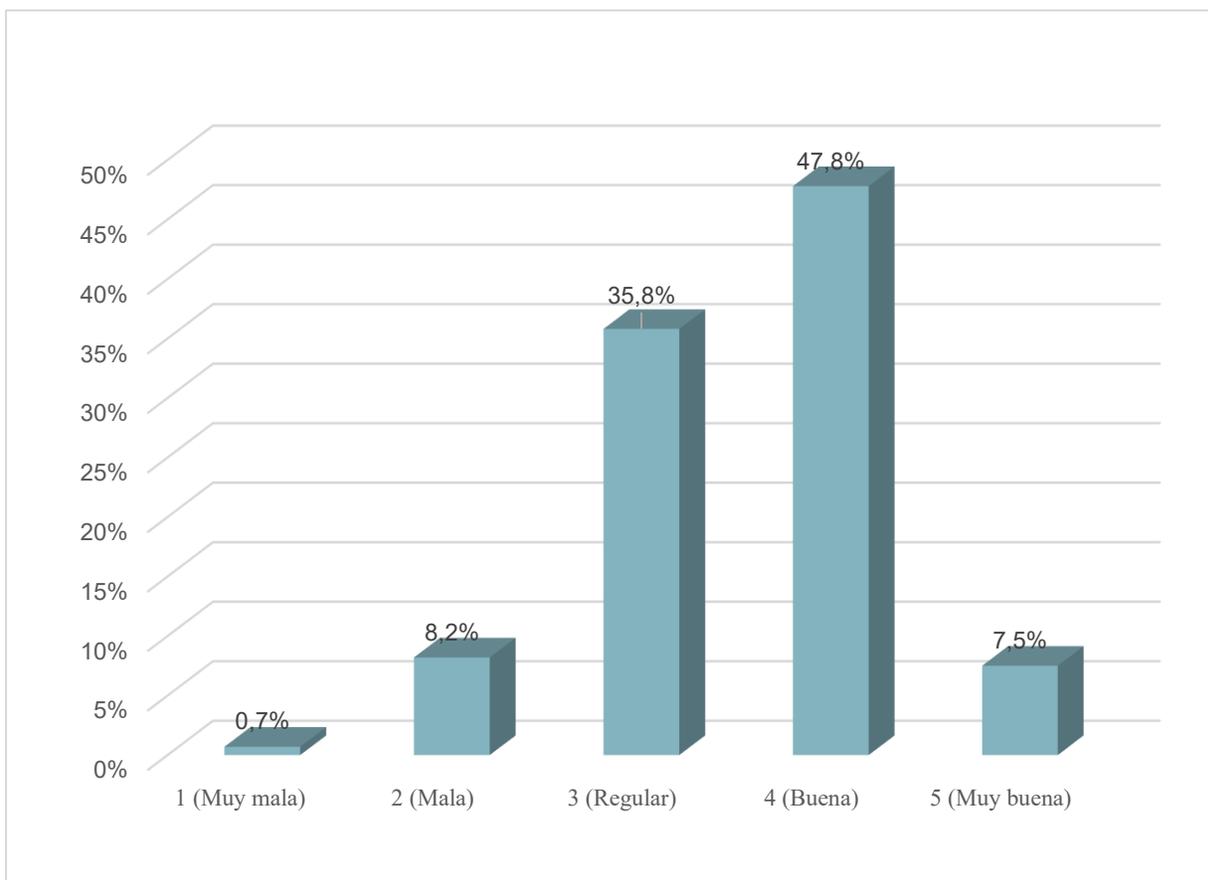
El análisis de las calificaciones otorgadas por los profesionales encuestados a la calidad de la formación recibida en gestión cultural revela una evaluación diversa y matizada. La mayoría de los encuestados, un 47.8%, consideró que la formación recibida en gestión cultural fue de buena calidad. Este resultado sugiere que un segmento significativo de profesionales tiene una opinión positiva sobre la calidad de la educación proporcionada en este campo.

Un 35.8% de los encuestados optó por la opción 'regular' al evaluar la calidad de su formación en gestión cultural. Esta calificación indica que una proporción sustancial de profesionales no percibe su formación como excepcional, pero tampoco la considera deficiente. Un 7.5% de los encuestados calificó la formación como 'muy buena', mientras que solo un 0.7% la calificó como 'muy mala'. Estos porcentajes más bajos proporcionan que extremos como la alta satisfacción o la insatisfacción extrema son menos comunes en la evaluación general de la formación.

En resumen, aunque la percepción mayoritaria es positiva, existe una proporción significativa que considera la calidad de la formación en gestión cultural como 'regular'. Estos resultados pueden sugerir áreas de mejora en la entrega de programas formativos, así como la necesidad de ajustes para satisfacer las expectativas y demandas de los profesionales en este campo. La diversidad en las evaluaciones resalta la importancia de abordar las necesidades variadas de los estudiantes y adaptar los programas para ofrecer una formación de alta calidad y relevante para la realidad laboral.

**Figura 39**

*Calificación que le dan a la calidad de la formación recibida en gestión cultural*



*Nota.* Elaboración propia

### ***4.3.3. Actividad laboral de los profesionales de la gestión cultural***

En esta sección, nos propusimos investigar la ocupación profesional de los gestores culturales. Para ello, formulamos una serie de preguntas orientadas a su actividad laboral, así como a las dificultades y mejoras necesarias en su campo. A continuación, presentamos los resultados obtenidos.

#### **4.3.3.1. Ocupación profesional**

De las respuestas obtenidas de los encuestados, se destaca que un 26.09% de ellos son funcionarios de la administración pública. Este grupo representa una proporción significativa de los encuestados, lo que demuestra una presencia notable de personas empleadas en el sector ya que puede tener implicaciones para políticas y programas culturales que involucren a esta población.

Además, un significativo 18.84% de los encuestados se identifican como emprendedores culturales, lo que resalta la importancia de la autogestión en este campo. Esto puede indicar un interés y participación de individuos en la creación y promoción de proyectos culturales de manera independiente.

Un 9.4% de los encuestados seleccionaron la opción 'otro', indicando diversas situaciones laborales, como trabajar como autónomos, pluriempleados, estar desempleados, combinar empleo público con emprendimiento, entre otros.

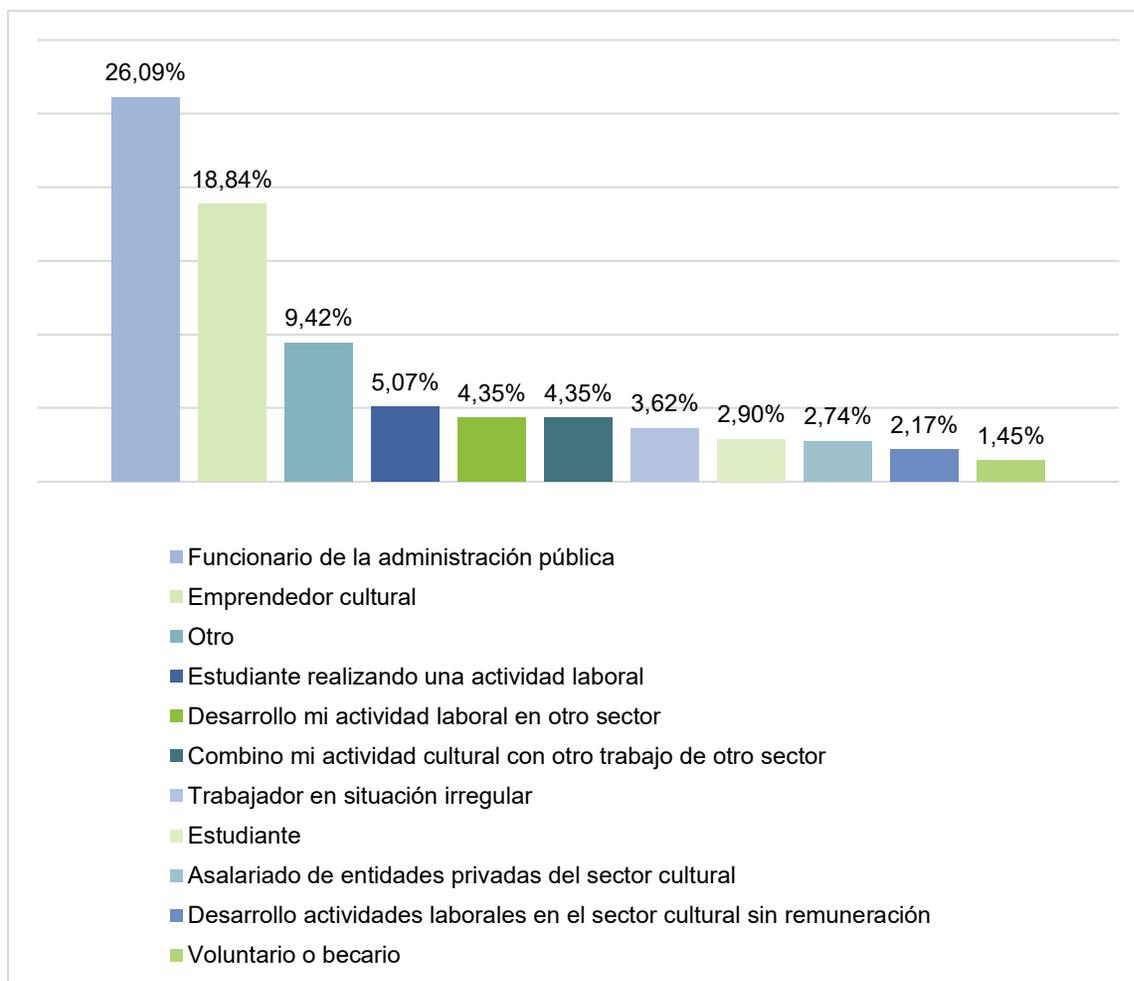
Además, encontramos un 5% de estudiantes que realizan una actividad laboral y un 2.74% de asalariados en entidades privadas. La presencia de estudiantes que trabajan resalta la importancia de considerar la intersección entre la educación y el empleo en el sector cultural. Esto podría tener implicaciones en la planificación de programas educativos y oportunidades de empleo para estudiantes.

La baja representación de gestores culturales (2.74%) en el sector privado puede deberse a limitaciones en las oportunidades laborales disponibles en este ámbito. Esto podría sugerir áreas de mejora en la creación de empleo en el sector cultural privado.

En resumen, la diversidad en las situaciones laborales de los encuestados destaca la complejidad del sector cultural, desde empleados públicos hasta emprendedores independientes. Este análisis proporciona información valiosa para la formulación de políticas y programas que aborden las necesidades específicas de cada grupo dentro del ámbito cultural.

#### Figura 40

*Resultados de la ocupación profesional de los encuestados*



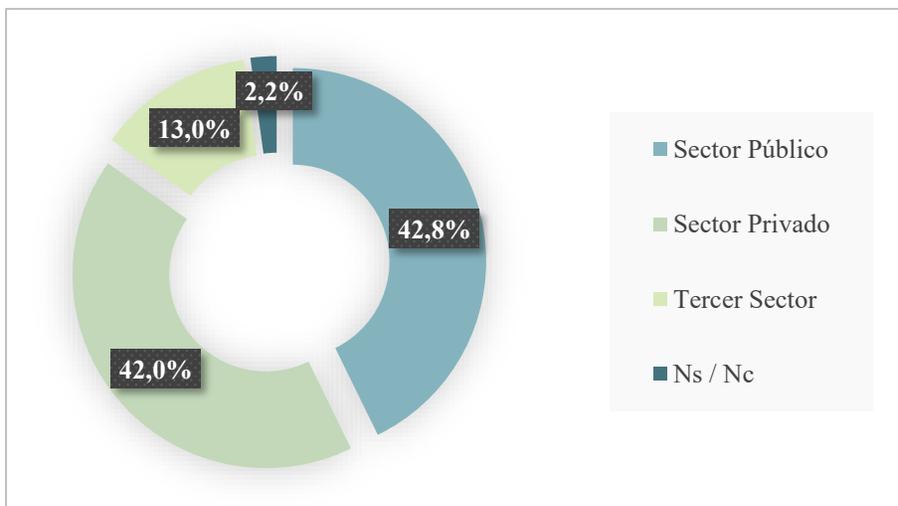
*Nota.* Elaboración propia

En cuanto al sector que predomina en la ocupación profesional de los gestores culturales, los resultados estadísticos revelan una distribución equitativa entre el sector público (42.8%) y el sector privado (42%). Por tanto, estos datos sugieren que hay una presencia significativa de gestores culturales tanto en instituciones gubernamentales como en entidades privadas. Esto indica una diversificación de oportunidades laborales en ambos sectores y que los profesionales de la gestión cultural pueden estar involucrados en la implementación de políticas culturales gubernamentales y en proyectos del ámbito privado.

Por otro lado, el tercer sector representa solo el 13% de las ocupaciones profesionales. Aunque representa una proporción menor en comparación con el sector público y privado, el tercer sector aún tiene una presencia notable. Esto puede incluir organizaciones sin fines de lucro, ONGs y otras instituciones dedicadas a actividades culturales. Aunque la proporción es menor, no se debe subestimar la importancia de este sector en la gestión cultural, ya que a menudo está asociado con proyectos sociales y comunitarios.

### Figura 41

*Resultados por sectores de la ocupación profesional*



*Nota.* Elaboración propia

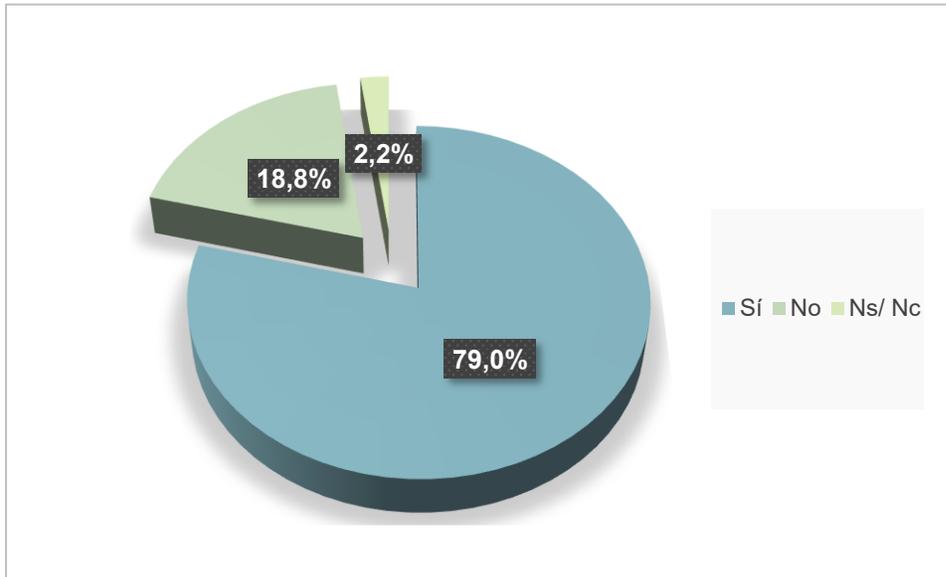
#### 4.3.3.2. Experiencia en la gestión cultural

La evaluación de la experiencia en gestión cultural revela un panorama alentador en términos de la participación laboral de los encuestados en este campo. De acuerdo con los datos recopilados, se observa que un sólido 79% de los encuestados (N=79) han trabajado como gestores culturales. Esta alta proporción sugiere una presencia significativa de profesionales con experiencia en la gestión de actividades culturales, lo que puede ser indicativo de una fuerza laboral bien preparada y activamente involucrada en la práctica de la gestión cultural.

Por otro lado, el 18.8% de los encuestados (N=26) reportaron no tener experiencia laboral como gestores culturales. Esta cifra, aunque relativamente menor en comparación con el grupo de experiencia, aún destaca la presencia de individuos con formación académica en gestión cultural que no han tenido oportunidades o experiencias laborales en el campo. Esto podría señalar posibles brechas entre la formación académica y las oportunidades de empleo en el sector cultural, lo que podría requerir una exploración más profunda para comprender los desafíos y oportunidades en la inserción laboral de estos profesionales.

Es relevante destacar que solo un pequeño porcentaje, el 2.2% (N=3), seleccionó la opción 'Ns/nc' (No sabe/no contesta). Esto apunta que la mayoría de los encuestados estaban seguros y conscientes de su experiencia laboral en gestión cultural, lo que fortalece la confiabilidad de los datos recopilados.

En resumen, los resultados indican que la gran mayoría de los encuestados poseen experiencia laboral en gestión cultural, pero también resaltan la presencia de individuos con formación académica en el campo que aún no han tenido oportunidades laborales en este sector. Este análisis puede ser crucial para diseñar estrategias que vinculen de manera efectiva la formación académica con las oportunidades laborales en la gestión cultural.

**Figura 42***Resultados de si han trabajado en la Gestión cultural**Nota.* Elaboración propia

El análisis de los años de experiencia en la gestión cultural proporciona una visión detallada de la trayectoria laboral de los encuestados en este ámbito. Se destaca que un notable 32.6% de los participantes indicaron tener más de 15 años de experiencia en la gestión cultural, por lo tanto, hay presencia de profesionales con una larga trayectoria y expertos en el campo. Esta cifra señala la madurez de un segmento significativo de la fuerza laboral en la gestión cultural, lo que puede tener implicaciones importantes para la transmisión de conocimientos y el liderazgo en el sector.

La franja de 5 a 10 años de experiencia sigue de cerca, representando al 18.8% de los encuestados, mientras que la franja de 10 a 15 años abarca al 15.2%. Estos porcentajes indican una distribución relativamente equitativa en los niveles intermedios de experiencia, lo que sugiere una fuerza laboral diversa en términos de antigüedad en la gestión cultural.

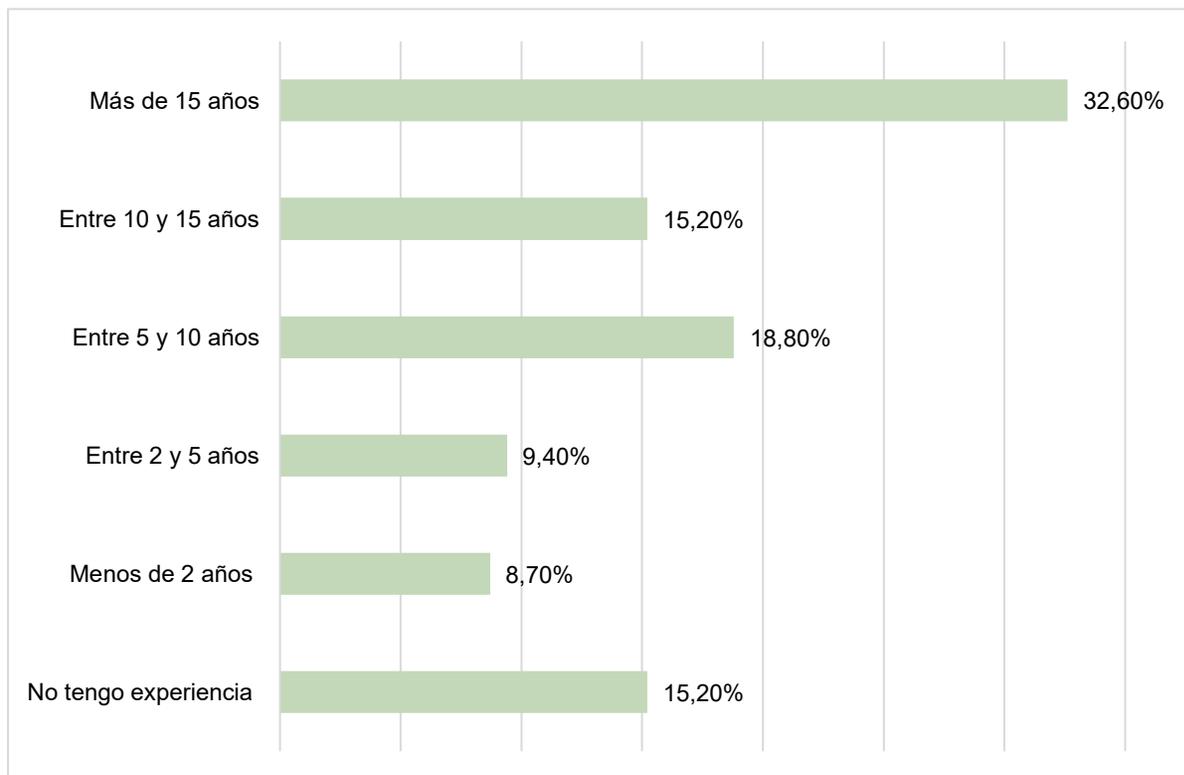
Un aspecto destacado es que el 8.7% de los encuestados informaron tener menos de 2 años de experiencia en la gestión cultural. Esto podría reflejar una entrada reciente al campo o la

participación de profesionales más jóvenes. Además, el 15.2% afirmó no tener experiencia en gestión cultural, lo cual podría atribuirse a que están en proceso de formación en este campo y aún no han tenido la oportunidad de aplicar sus conocimientos en un entorno laboral.

Es decir, mientras que la mayoría de los profesionales encuestados cuentan con una considerable experiencia en la gestión cultural, la presencia de segmentos con menos años de experiencia y aquellos que aún no han tenido la oportunidad de trabajar en el campo destaca la diversidad en la fuerza laboral y sugiere áreas de enfoque para el desarrollo profesional y la integración de nuevos talentos en la gestión cultural. Esto podría deberse a que están cursando estudios en este campo, pero aún no han tenido la oportunidad de trabajar en él.

### Figura 43

*Resultados por años de experiencia en la Gestión cultural*



Nota. Elaboración propia

Para los encuestados que afirmaron tener experiencia en la gestión cultural, se les preguntó en qué disciplina realizaban habitualmente su actividad laboral. Las artes escénicas y de espectáculos destacan como la disciplina más común, representando el 19% de las respuestas. Este resultado apunta una fuerte presencia de gestores culturales involucrados en la producción y organización de eventos en teatro, danza, música y otros espectáculos en vivo.

Otra disciplina significativa es el patrimonio cultural, que abarca museos, archivos, bibliotecas y espacios expositivos, y representa el 15% de las respuestas. Este hallazgo destaca la importancia de la gestión cultural en la preservación y promoción del patrimonio cultural, indicando la participación de estos profesionales en la conservación y divulgación de la herencia cultural.

Las artes plásticas y visuales también emergen como una disciplina relevante, con un 11%. Esto incluye actividades como la gestión de galerías de exposiciones, crítica artística y trabajos relacionados con artesanía. Este resultado subraya la diversidad de roles que los gestores culturales desempeñan en el ámbito de las artes visuales.

Además, el sector de la industria musical tiene una representación significativa, con un 8% de los encuestados indicando que trabajan en festivales, auditorios, circuitos y salas de conciertos. Este dato demuestra una participación en la planificación y organización de eventos musicales, así como en la gestión de espacios dedicados a la música.

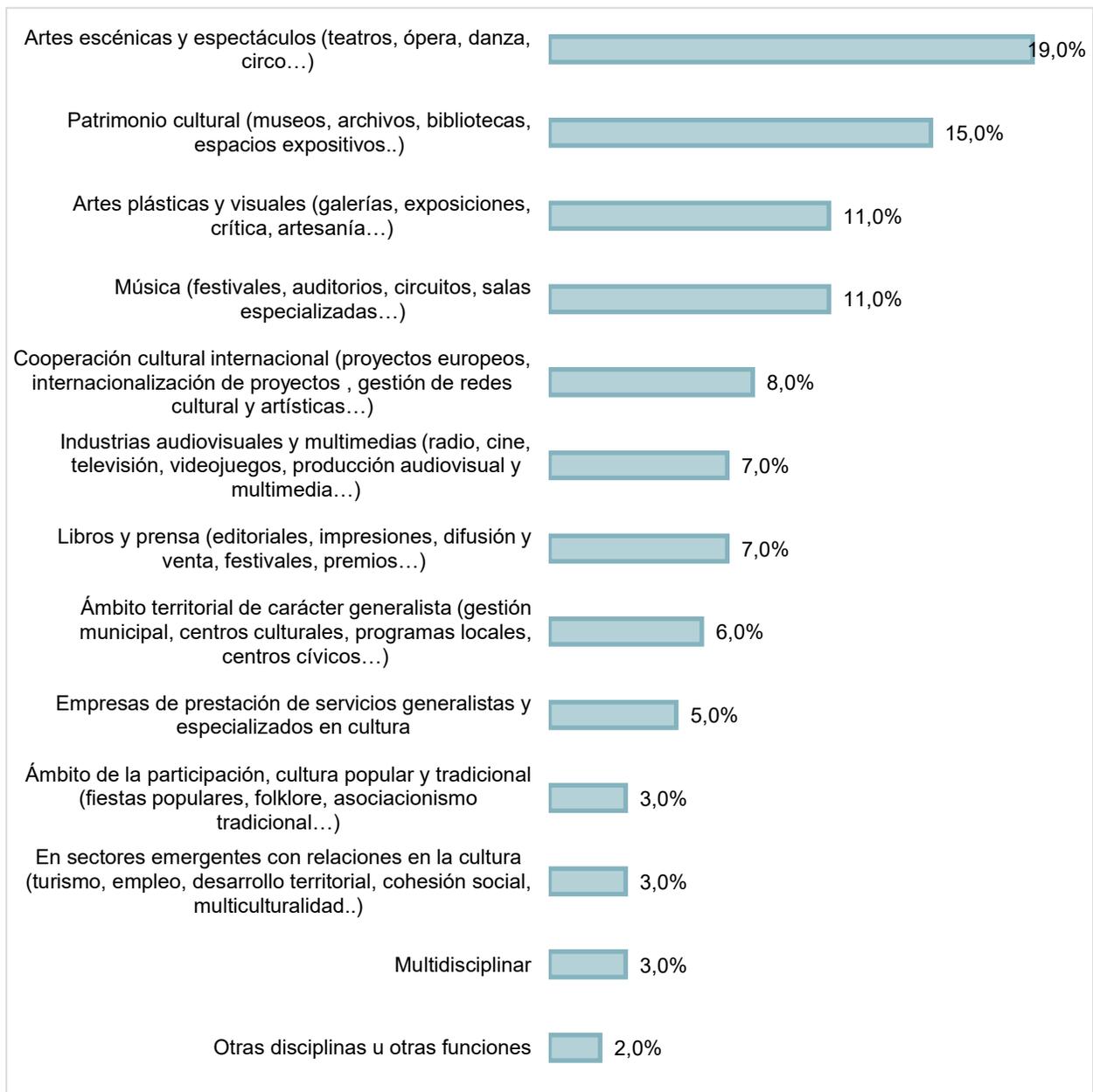
La cooperación cultural e internacionalización también obtuvo un 8% de las respuestas, resaltando la importancia de la gestión cultural en el ámbito de la colaboración internacional y la promoción de intercambios culturales.

En conjunto, estos resultados ilustran la amplitud de las disciplinas en las que los gestores culturales están involucrados, subrayando la necesidad de enfoques especializados y adaptados a

las particularidades de cada campo. Este análisis puede ser valioso para la formulación de políticas y programas de formación que aborden las necesidades específicas de cada disciplina dentro del ámbito cultural.

#### Figura 44

*Resultados de las disciplinas donde desempeñan su actividad laboral*

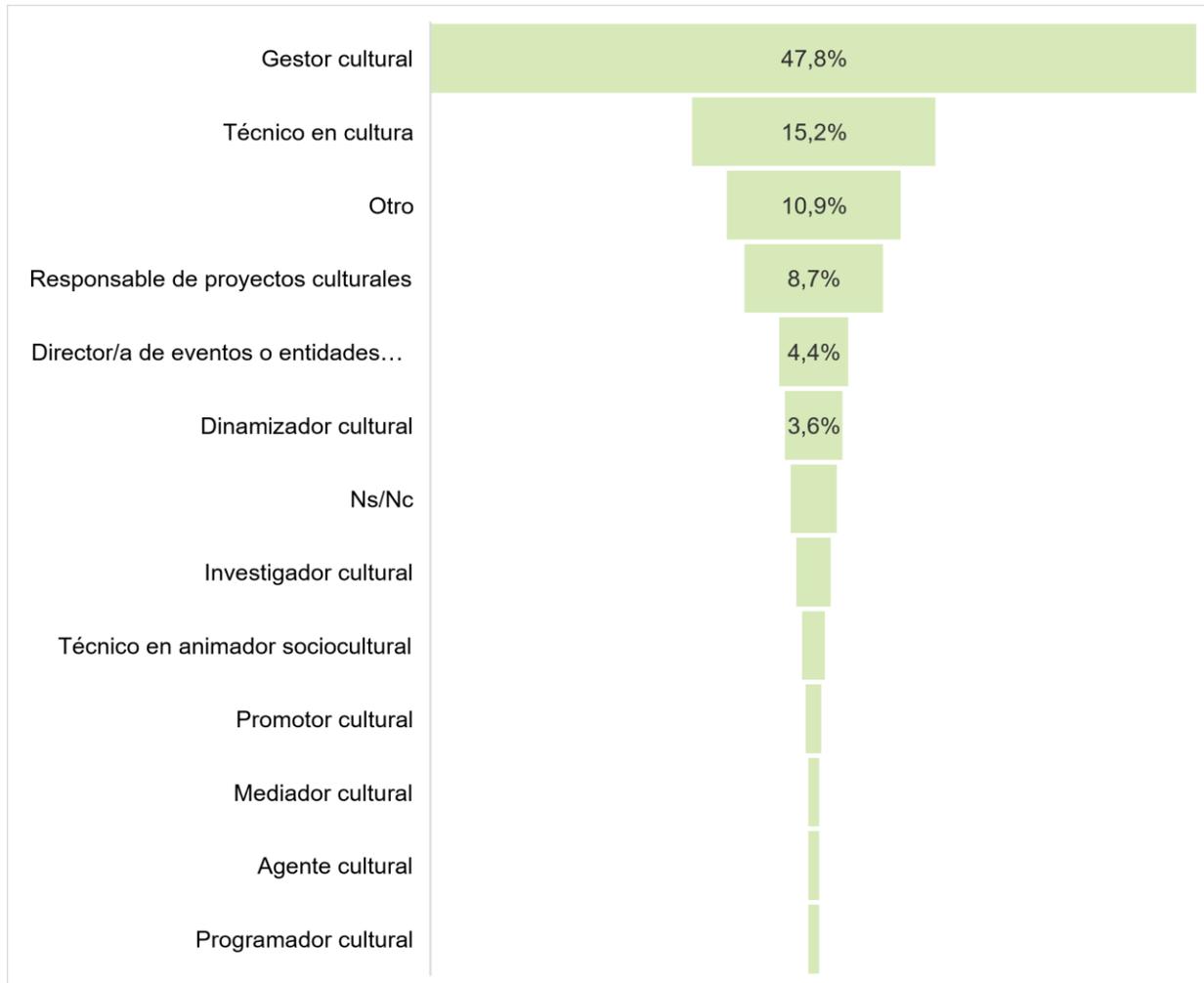


*Nota.* Elaboración propia

En cuanto a la terminología utilizada para denominar su actividad, hemos investigado cuántos de los encuestados se identifican como gestores culturales. En este sentido, el 47.8%, casi la mitad de los encuestados, se reconocen "gestor o gestora cultural". Aunque no se trata de un porcentaje extremadamente alto, es relevante considerar que la encuesta fue difundida entre asociaciones profesionales y universidades especializadas en gestión cultural. Este hallazgo advierte que, a pesar de la existencia de una sólida base profesional, todavía persiste cierta reticencia en reconocerse con este título, lo cual concuerda con investigaciones anteriores, como la realizada por Rosselló en 2007.

El término "técnicos de cultura" es utilizado por el 15.2% de los encuestados, remontándose a los primeros tiempos de la gestión cultural cuando esta categoría profesional fue originalmente designada como técnico de cultura. Este hallazgo resalta la influencia histórica en la percepción y reconocimiento de la profesión, indicando que algunas denominaciones tradicionales aún persisten y son utilizadas por una parte significativa de los profesionales.

El 10.9% de los encuestados optó por la opción "otro", proporcionando una diversidad de términos como conservadores de museos, consultores de proyectos culturales, trabajadores culturales, curadores en artes escénicas y directores ejecutivos, entre otros. La presencia de respuestas que indican reconocerse como autónomos y dependientes sugiere una ambigüedad en la clasificación de roles laborales, resaltando una falta de consenso en la denominación de la profesión entre los gestores culturales. Esta falta de claridad en la nomenclatura puede contribuir a la escasa presencia de puestos de trabajo específicamente designados como "gestor o gestora cultural". Por lo tanto, los resultados destacan la diversidad de términos utilizados por los profesionales en gestión cultural para describir sus roles, subrayando la necesidad de establecer una terminología consensuada en el sector.

**Figura 45***Resultados de la terminología empleada en su actividad laboral**Nota.* Elaboración propia

El análisis de las funciones desempeñadas por los gestores culturales proporciona una visión detallada de las áreas clave de actividad en el ámbito cultural. La función principal, destacada por el 25.36% de los encuestados, es la programación de actividades o contenidos culturales. Esta cifra resalta la importancia de los gestores culturales en la planificación y ejecución de eventos y proyectos culturales, lo que indica una fuerte implicación en la definición de la oferta cultural.

La dirección de actividades culturales se posiciona como la segunda función más mencionada, con un 17.39% de respuestas. Esto subraya la responsabilidad de los gestores culturales en liderar y coordinar la ejecución de diversas actividades culturales, desde eventos hasta programas continuos.

En el contexto de la transformación digital y la era postpandemia, la función de comunicación y marketing cultural obtuvo un 11.59%. Esto refleja la creciente importancia de las habilidades de comunicación y promoción en un entorno cada vez más digitalizado.

La asesoría cultural fue mencionada por el 6.52% de los encuestados, destacando la participación de algunos gestores culturales en brindar asesoramiento en cuestiones relacionadas con la gestión cultural.

Además, se observan otras funciones, aunque con menor frecuencia. Un 5.07% de los gestores culturales se involucran en proyectos comunitarios, indicando una conexión activa con la comunidad. La administración y financiación fueron mencionadas por un 4.35%, lo que subraya la importancia de las habilidades financieras en la gestión cultural.

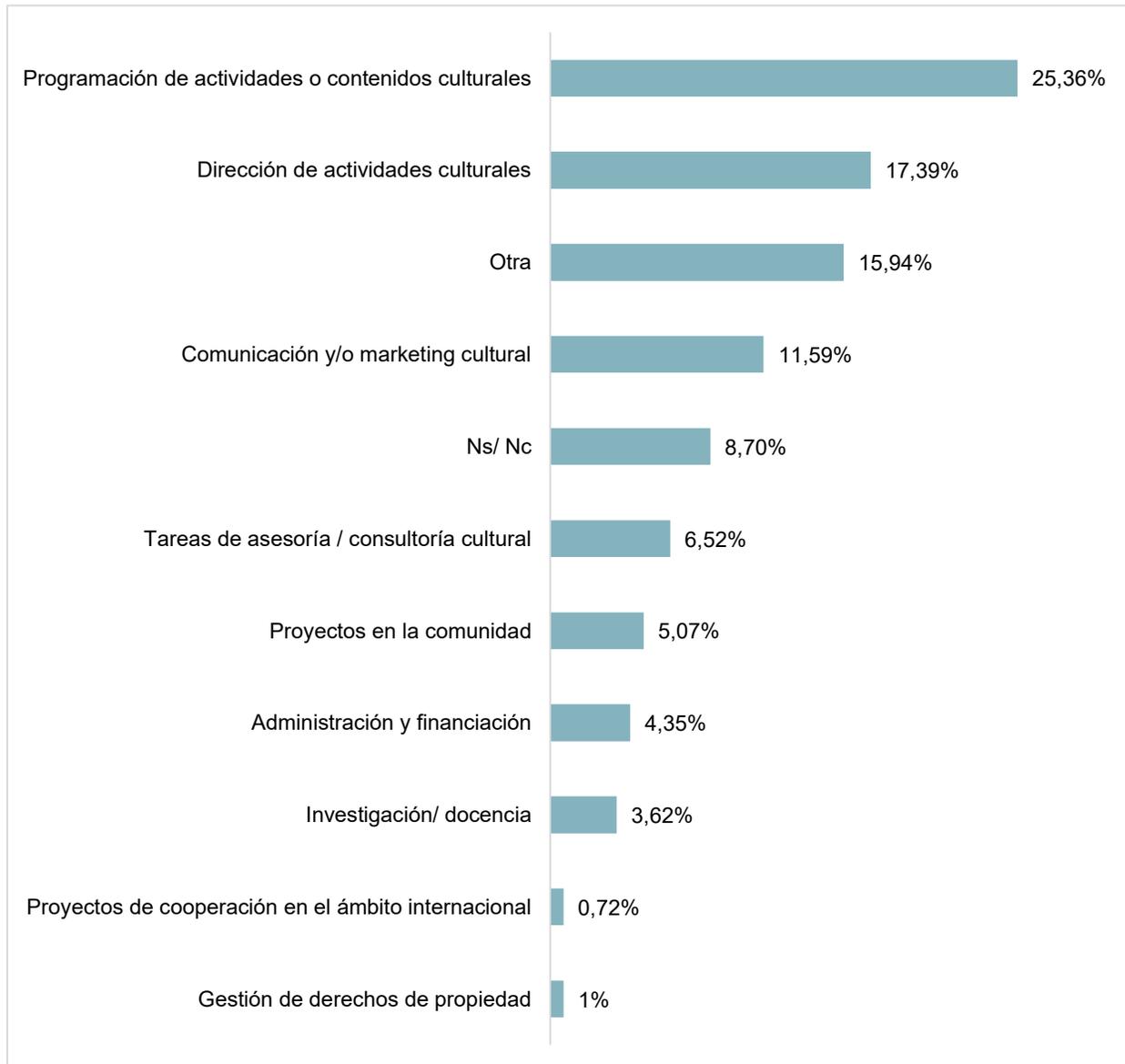
En contraste, funciones relacionadas con la enseñanza representaron solo el 2% de las respuestas, sugiriendo una menor presencia de gestores culturales dedicados a la educación. Además, la elaboración de proyectos de cooperación internacional y la gestión de derechos de propiedad fueron mencionadas en porcentajes más bajos (0.72% y 1% respectivamente), y se identificó una ausencia de materias relacionadas con estos temas en los planes de estudios universitarios en gestión cultural.

Es esencial destacar que estas diferencias pueden ser indicativas de áreas en las que los gestores culturales podrían necesitar más formación o de la presencia de profesionales de otras disciplinas que ocupan estas funciones. Este análisis proporciona información valiosa para adaptar

programas de formación y políticas que respondan a las diversas funciones y responsabilidades de los gestores culturales en la actualidad.

**Figura 46**

*Resultados de las funciones desempeñadas en su actividad laboral*



*Nota.* Elaboración propia

El análisis de las dificultades y obstáculos que enfrentan los profesionales de la gestión cultural ofrece una perspectiva crucial sobre los desafíos en el ámbito laboral. El escaso reconocimiento de la profesión surge como la principal dificultad, mencionada por el 16.20% de los encuestados. Este hallazgo refleja la necesidad de aumentar la visibilidad y valoración social de los gestores culturales, lo que puede tener implicaciones en términos de reconocimiento profesional, estatus y apoyo institucional.

La falta de voluntad política para el desarrollo de proyectos culturales y la ausencia de leyes que respalden la práctica de la gestión cultural son señaladas por el 12.02% de los encuestados. Esto destaca la importancia de un entorno normativo y político favorable para el desarrollo del sector cultural, subrayando la necesidad de apoyo gubernamental y la implementación de marcos legales que respalden la labor de los gestores culturales.

El intrusismo laboral, mencionado por el 11.50% de los encuestados, representa otra barrera significativa. Esta problemática sugiere la presencia de personas no cualificadas asumiendo roles en la gestión cultural, lo que podría afectar la calidad y profesionalismo en la ejecución de proyectos culturales.

Las condiciones laborales, que incluyen salario, horario y flexibilidad, son identificadas como una dificultad por el 11.15% de los encuestados. Esto resalta la importancia de mejorar las condiciones laborales para garantizar un entorno de trabajo adecuado y sostenible para los gestores culturales.

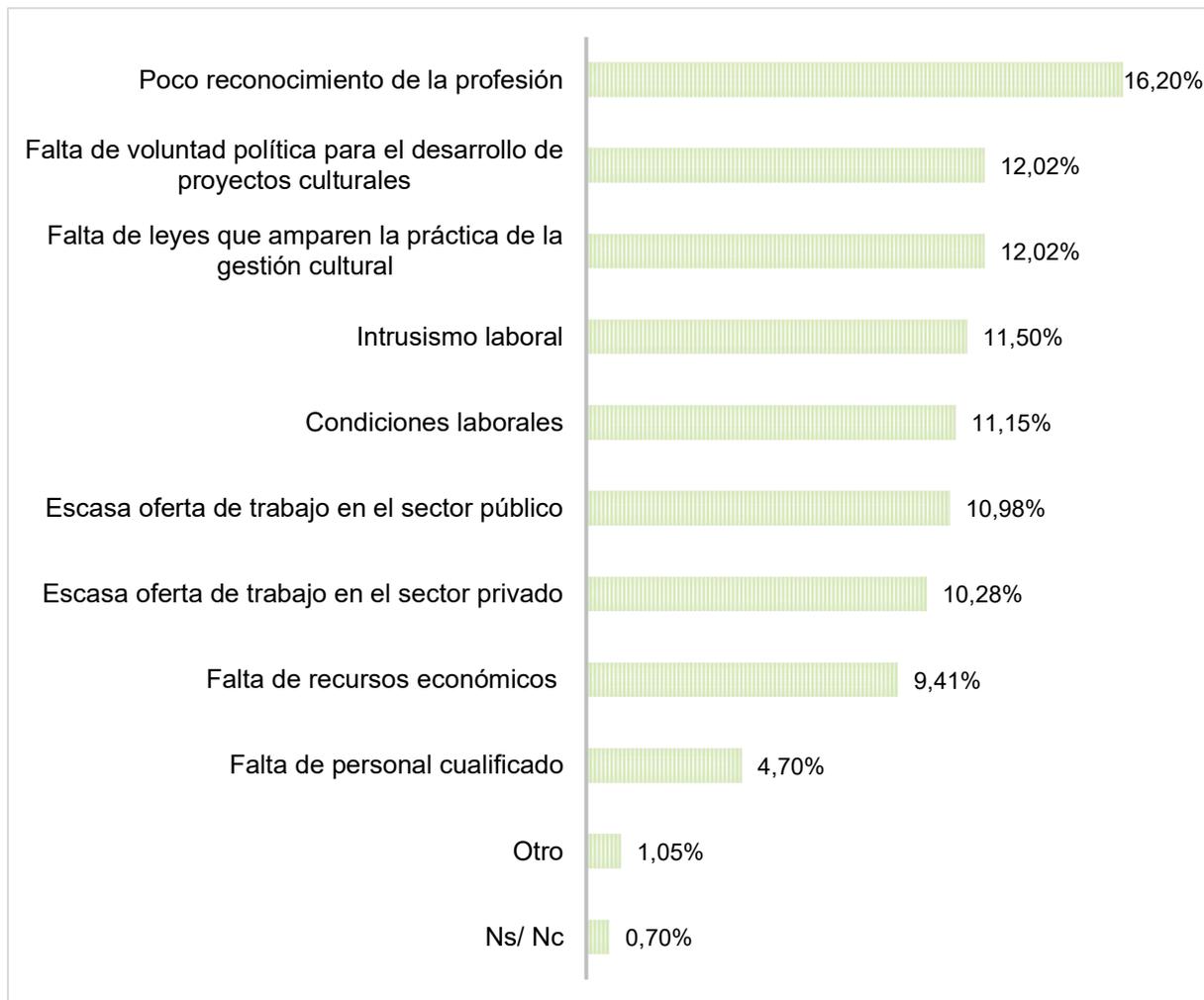
La limitada oferta de trabajo tanto en el sector público (10.9%) como en el ámbito privado (10.28%) es otra preocupación destacada. Esto señala que, a pesar de la presencia de profesionales cualificados, la falta de oportunidades laborales puede representar un desafío para el desarrollo de carreras en la gestión cultural.

Las dificultades financieras, mencionadas por el 10.2% de los encuestados, y la falta de personal cualificado, que preocupa al 9.41%, también son aspectos que impactan negativamente en la práctica de la gestión cultural.

En resumen, estos resultados destacan la complejidad del entorno laboral para los gestores culturales, desde problemas de reconocimiento y apoyo institucional hasta dificultades prácticas relacionadas con el empleo y las condiciones de trabajo.

### Figura 47

*Resultados de las dificultades y obstáculos que enfrentan los profesionales*



*Nota.* Elaboración propia

El análisis de las respuestas a la pregunta sobre cambios en la situación laboral de los gestores culturales en los últimos dos años revela una diversidad de percepciones. La mayoría de los encuestados, un 52.9%, indica que la situación se ha mantenido más o menos igual. Esto podría sugerir cierta estabilidad en el sector durante ese período, aunque no necesariamente mejoras notables.

El 22.5% de los encuestados destaca una mejora notable en la situación en los últimos dos años. Este grupo puede estar experimentando beneficios tangibles, como un aumento de oportunidades laborales, mayor reconocimiento o un entorno más favorable para la gestión cultural. Esta mejora podría ser el resultado de cambios en políticas culturales, la evolución de la demanda del público o el impacto de nuevas iniciativas en el ámbito cultural.

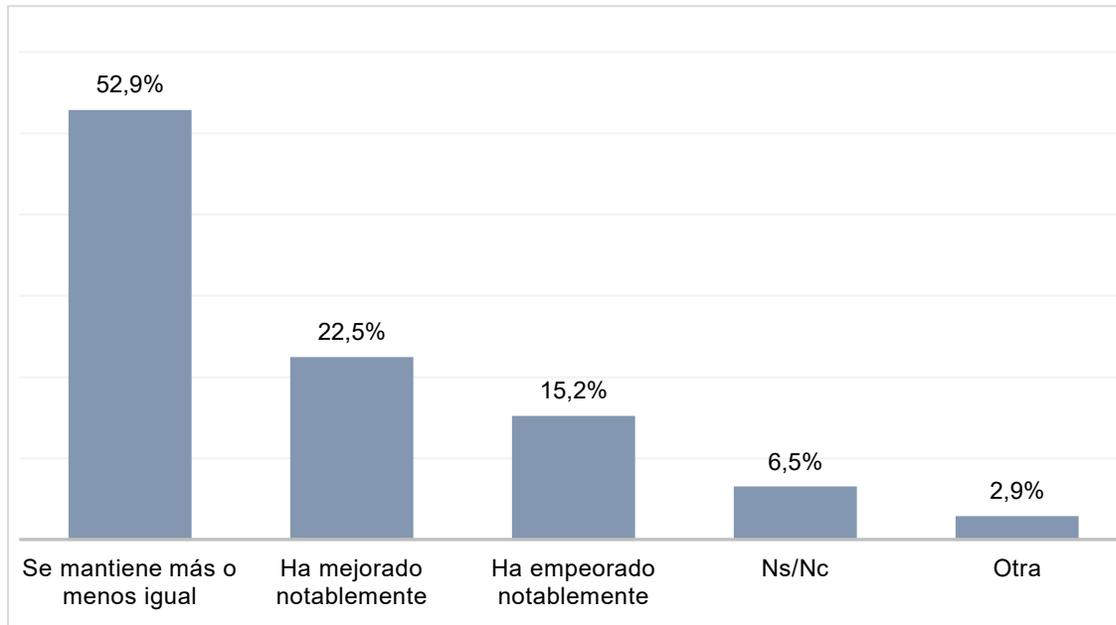
Por otro lado, el 15.2% de los encuestados menciona un notable empeoramiento en la situación. Este hallazgo es preocupante y sugiere desafíos y dificultades significativas en el sector durante el período de dos años. Las razones detrás de este deterioro podrían incluir factores externos como crisis económicas, cambios políticos o pandemias, que han afectado negativamente al sector cultural.

El 6.5% de respuestas que indican "No sabe/No contesta" y el 2.9% que selecciona la opción "Otro" representan un porcentaje menor y reflejan la complejidad y la variabilidad de las percepciones individuales o la falta de información específica sobre la evolución de la situación.

En general, estos resultados ofrecen una instantánea diversa de la percepción de los gestores culturales sobre los cambios en su entorno laboral en los últimos dos años. Este análisis puede ser útil para comprender las dinámicas y desafíos que enfrenta el sector y puede servir como base para la formulación de políticas y estrategias que aborden las necesidades específicas de los profesionales de la gestión cultural.

**Figura 48**

*Resultados sobre si la situación ha experimentado cambios en los últimos dos años*



*Nota.* Elaboración propia

El análisis de las respuestas a la pregunta sobre la satisfacción de los gestores culturales con su profesión revela una imagen generalmente positiva, con la mayoría expresando un nivel significativo de satisfacción. El 43.50% de los encuestados otorga una calificación de 4, indicando una satisfacción considerable, mientras que el 23.90% califica su satisfacción con un 5, indicando que están totalmente satisfechos. Estos porcentajes combinados, que representan aproximadamente dos tercios de los encuestados, sugieren que una parte sustancial de los gestores culturales se siente satisfecho o muy satisfechos con su trabajo.

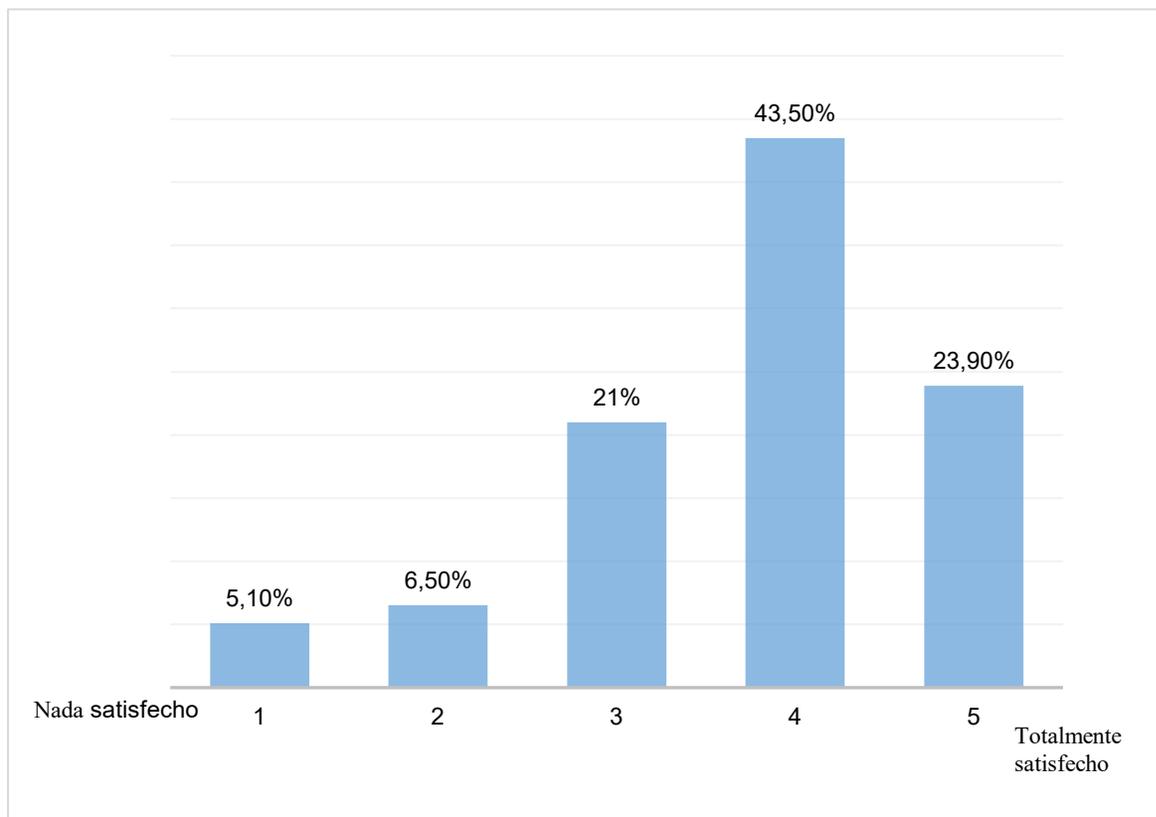
Solo un 5.10% de los encuestados reconoce que no se siente nada satisfecho. Aunque este porcentaje es relativamente bajo, es importante tener en cuenta las razones detrás de esta insatisfacción y explorar si se deben a factores específicos del entorno laboral, la naturaleza de las funciones desempeñadas o la percepción del reconocimiento y apoyo en la profesión.

La presencia de opiniones extremas, con un 23.9% calificando su satisfacción con un 5, también indica que hay un segmento significativo de gestores culturales que experimentan un alto nivel de satisfacción en su profesión. Este grupo puede encontrar una realización significativa en su trabajo y sentirse respaldado y valorado en sus roles.

En general, estos resultados sugieren que la mayoría de los gestores culturales encuestados experimentan algún grado de satisfacción en su profesión. Este análisis puede ser útil para comprender el bienestar general en el campo de la gestión cultural y puede informar iniciativas para mejorar aún más la calidad de vida laboral y la satisfacción de los profesionales en este sector.

### Figura 49

*Resultados de si están totalmente satisfechos ejerciendo la profesión*



*Nota.* Elaboración propia

#### **4.3.4. Gestión cultural, Covid-19 y transformación digital**

El cuestionario incluye un último bloque de preguntas centradas en la transformación digital de los profesionales de la gestión cultural durante y después de la pandemia. En este caso, se han formulado una serie de preguntas con el propósito de obtener una visión general de la situación de estos profesionales a lo largo de las diferentes fases de la pandemia, así como de las competencias digitales que han desarrollado.

Es relevante señalar que esta investigación se llevó a cabo durante el período que abarca la prepandemia, la pandemia y la postpandemia. Por esta razón, se diseñaron preguntas específicas para cada una de estas fases.

Además, la transformación digital se ha convertido en un aspecto notable de la respuesta a la COVID-19, con un impacto significativo en las habilidades digitales de los profesionales. Por lo tanto, consideramos importante analizar este aspecto en detalle. A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada una de las preguntas de este bloque

##### **4.3.4.1. Situación profesional durante la pandemia**

Los resultados muestran que más de la mitad de los encuestados (52.9%) experimentaron una afectación en su situación como profesionales de la gestión cultural durante la pandemia. Esto podría indicar que la crisis sanitaria tuvo un impacto considerable en el sector cultural, lo que puede deberse a cierres de espacios culturales, cancelación de eventos, y cambios en la forma de trabajo.

Por otro lado, el 30.4% de los gestores culturales indicaron que no experimentaron cambios en su situación laboral durante la pandemia. Esto podría sugerir que algunos profesionales lograron adaptarse de manera efectiva a las circunstancias cambiantes, posiblemente aprovechando estrategias digitales o encontrando nuevas formas de llegar a sus audiencias.

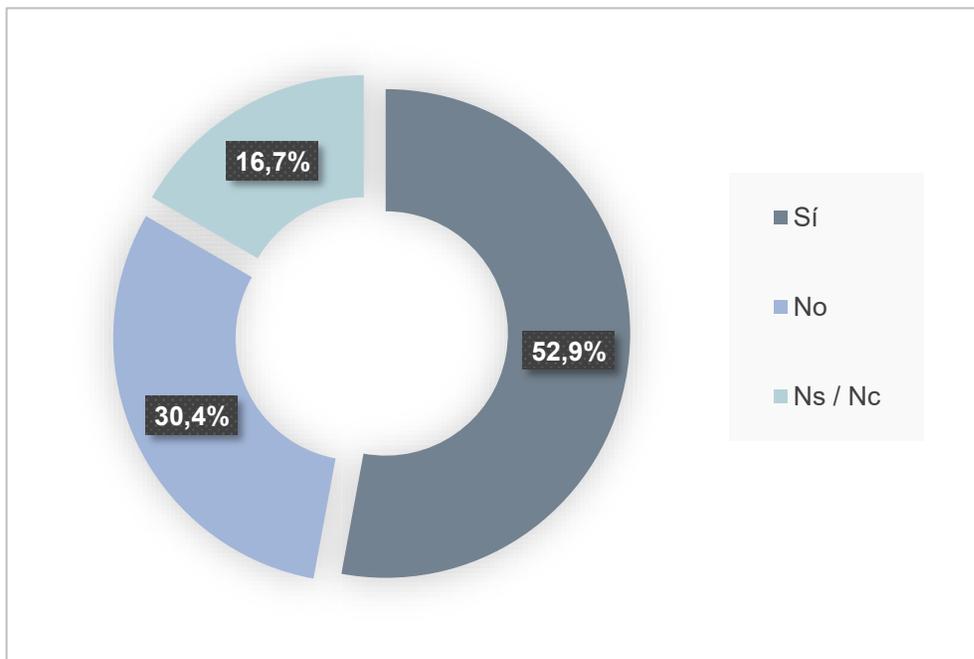
El 16.7% que optó por la opción "Ns / Nc" (No sabe / No contesta) podría indicar una falta de claridad o quizás una percepción mixta sobre cómo la pandemia afectó su situación laboral. Esto podría deberse a la complejidad de la situación, con múltiples factores contribuyentes que podrían variar según la región, el tipo de institución cultural, o las medidas gubernamentales.

Estos resultados sugieren que la pandemia ha tenido un impacto significativo en la gestión cultural, pero las respuestas varían entre los profesionales. Sería interesante explorar más a fondo las respuestas de aquellos que indicaron cambios para comprender mejor la naturaleza de dichos cambios y cómo han gestionado la situación.

Además, podría ser valioso investigar las estrategias que han adoptado aquellos que no experimentaron cambios, ya que podrían proporcionar ideas valiosas para la resiliencia en situaciones similares en el futuro.

### Figura 50

*Resultados si la actividad laboral se ha visto afectada durante la pandemia*



*Nota.* Elaboración propia

Si analizamos las respuestas según el sector de procedencia de los gestores culturales en relación con el impacto de la pandemia en su situación profesional, observamos que, a pesar de la necesidad percibida de una mayor participación de gestores culturales en el sector público, sorprendentemente, el 59.3% de los encuestados de este sector informaron que su situación profesional se ha visto afectada. Esto podría ser indicativo de los desafíos específicos que enfrentan las instituciones culturales del sector público, como cierres de espacios y restricciones presupuestarias.

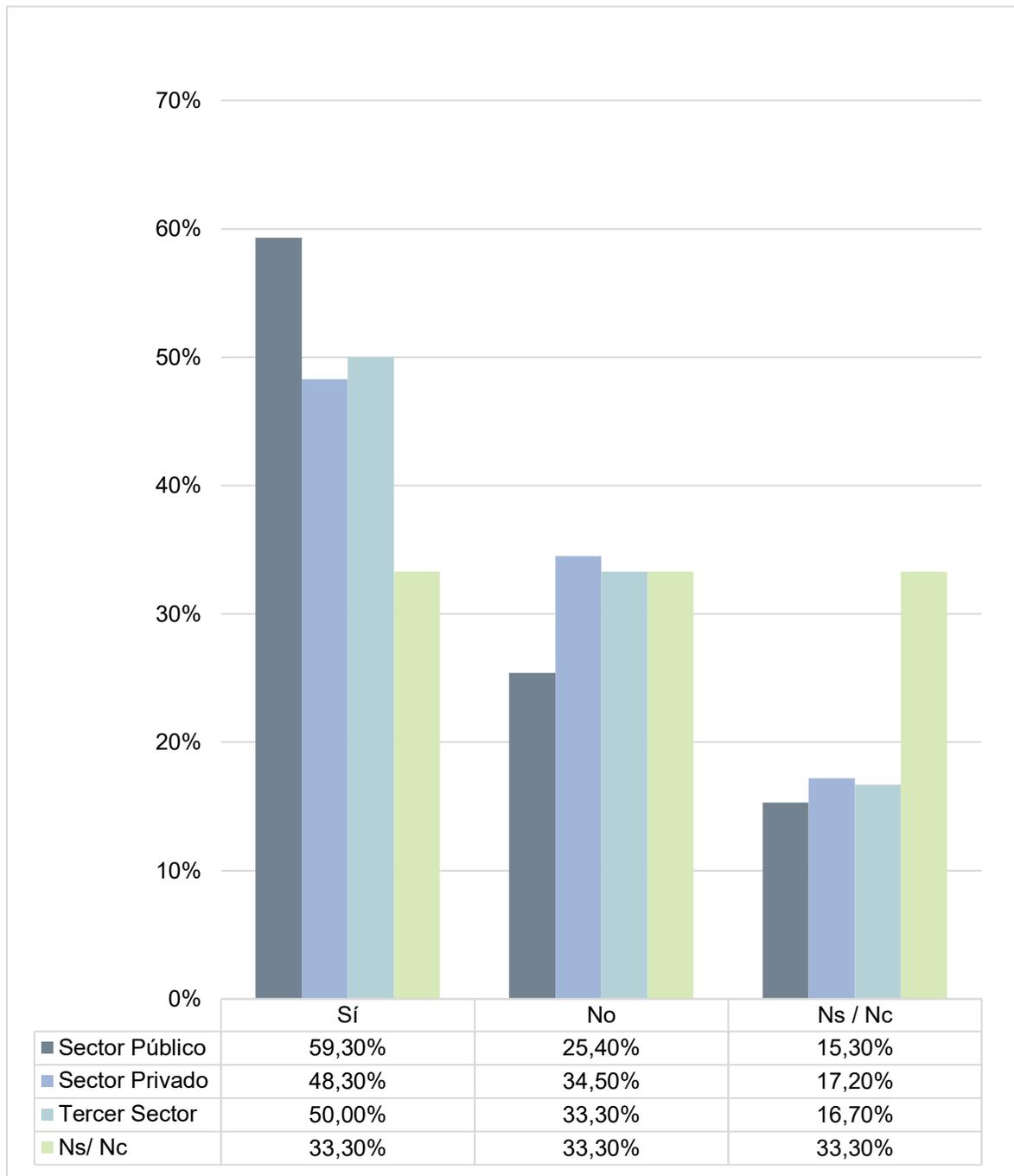
A pesar de la necesidad percibida de una mayor participación de gestores culturales en el sector público, sorprendentemente, el 59.3% de los encuestados de este sector informaron que su situación profesional se ha visto afectada. Esto podría ser indicativo de los desafíos específicos que enfrentan las instituciones culturales del sector público, como cierres de espacios y restricciones presupuestarias.

La mitad (50%) de los gestores culturales del tercer sector también experimentaron afectaciones. Esto destaca que incluso las organizaciones sin fines de lucro y las asociaciones benéficas, que pueden depender en gran medida de la financiación y la participación comunitaria, no fueron inmunes a los desafíos. El 33.3% de los encuestados optaron por la opción "Ns / Nc" (No sabe / No contesta), lo que sugiere una falta de claridad o tal vez una dificultad para clasificar la situación en términos de sectores. Esto podría deberse a la diversidad de perfiles y circunstancias en el campo de la gestión cultural.

En resumen, estos resultados subrayan que el impacto de la pandemia ha sido generalizado y ha afectado a gestores culturales en distintos sectores, con una proporción significativa en el sector público y privado.

**Figura 51**

*Resultados según el sector de procedencia en relación con el impacto de la pandemia*



*Nota.* Elaboración propia

#### 4.3.4.2. Formación recibida durante la pandemia

Los resultados sobre la formación complementaria durante la alerta sanitaria proporcionan información importante sobre la adaptabilidad y la búsqueda de desarrollo profesional por parte de los gestores culturales.

El 54.3% de los encuestados indicaron que no recibieron ningún tipo de formación complementaria durante la pandemia. Esto podría sugerir que una parte considerable de los gestores culturales no ha aprovechado oportunidades de aprendizaje adicional durante este periodo, quizás algunas de las razones a la falta de participación, se deba a limitaciones de tiempo, acceso a recursos o desconocimiento de las oportunidades disponibles.

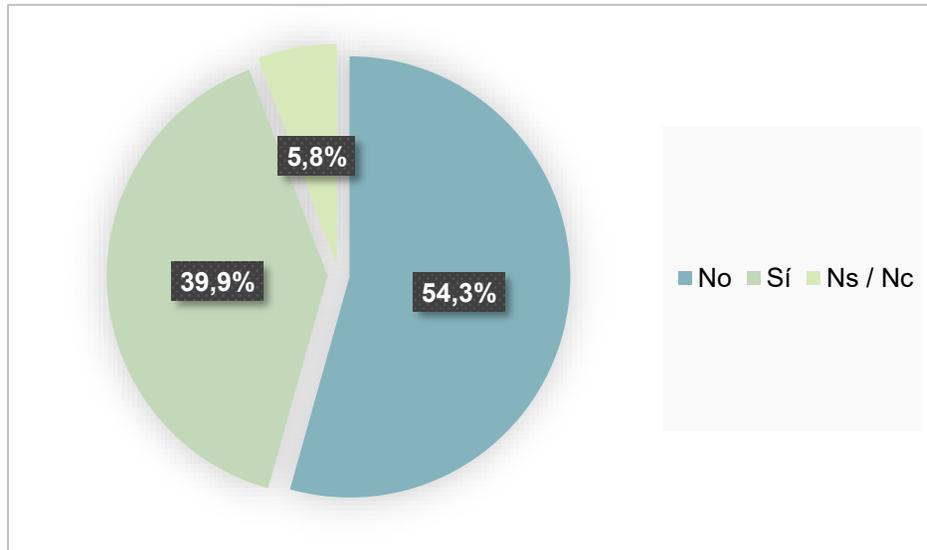
El 39.9% de los encuestados informaron que sí han recibido formación durante la pandemia. Esto es positivo y sugiere que una proporción significativa de gestores culturales está buscando activamente mejorar sus habilidades y conocimientos, posiblemente para adaptarse a las nuevas demandas digitales o a las cambiantes condiciones de trabajo.

El 5.8% de los encuestados no pudo especificar si han recibido formación complementaria, lo que podría indicar una falta de claridad o registro sobre sus actividades de formación. Esto podría deberse a la naturaleza de la pregunta o a la posibilidad de que algunos participantes hayan participado en actividades de aprendizaje de manera informal y no lo hayan registrado como una formación formal.

En general, estos resultados señalan que hay un segmento significativo de gestores culturales que buscado activamente mejorar sus habilidades durante la pandemia. Sería valioso investigar más a fondo las razones detrás de la falta de participación en la formación complementaria por parte del 54.3% y examinar las áreas específicas en las que los gestores culturales buscan desarrollarse para abordar los desafíos actuales y futuros

**Figura 52**

*Resultados si durante la alerta sanitaria han recibido algún tipo de formación*



*Nota.* Elaboración propia

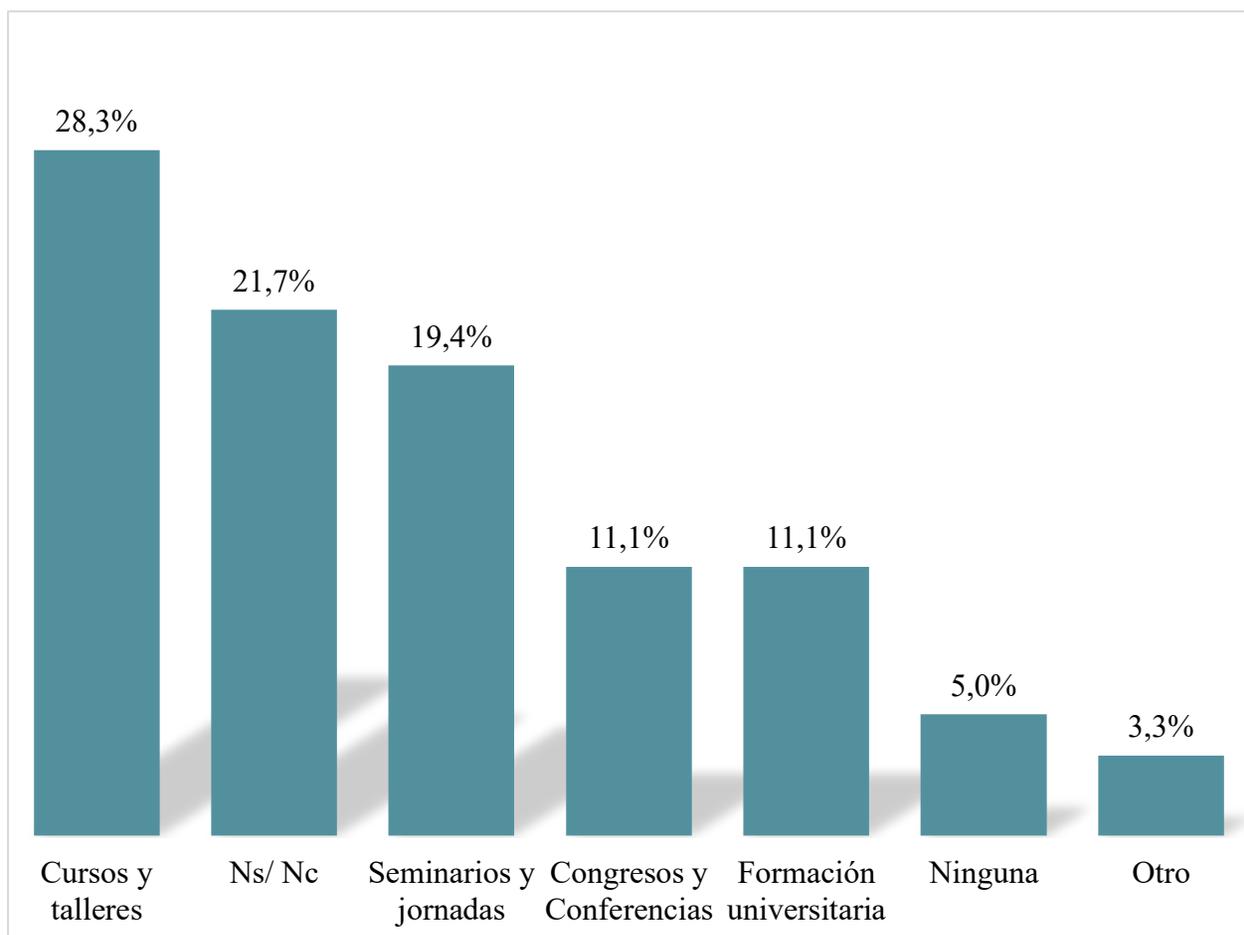
Los profesionales que han expresado haber recibido formación complementaria en herramientas y recursos digitales han adoptado diversas modalidades de aprendizaje. El análisis revela que el 28.3% de los encuestados optó por cursos y talleres, mientras que el 19.4% prefirió participar en seminarios y jornadas. Además, un 11.1% ha buscado formación universitaria en este ámbito, y otro 11.1% ha participado en congresos y conferencias.

Esta variabilidad en las elecciones formativas destaca la amplitud de enfoques utilizados por estos profesionales para fortalecer sus habilidades digitales durante la pandemia. Los cursos y talleres ofrecen oportunidades estructuradas para aprender, los seminarios y jornadas pueden proporcionar experiencias prácticas y discusiones en tiempo real, la formación universitaria brinda un enfoque más académico y profundo, mientras que los congresos y conferencias permiten la exposición a nuevas ideas y tendencias.

Este mosaico de enfoques refleja la adaptabilidad de los gestores culturales frente a los desafíos digitales y destaca la importancia de una formación continua y diversificada en el contexto cultural actual. Será crucial seguir explorando estas opciones formativas y evaluar cómo estas habilidades recién adquiridas se integran en la práctica profesional cotidiana de los gestores culturales.

### Figura 53

Resultados en la formación complementaria en herramientas y recursos digitales



*Nota.* Elaboración propia

#### 4.3.4.3. Competencias digitales postpandemia

Antes de valorar los resultados de la encuesta que revelan que los profesionales de la gestión cultural tienen niveles variados de competencia digital en diferentes áreas, es necesario para esta investigación explicar que las competencias digitales, llamadas habilidades digitales o informáticas, se refieren a la capacidad de una persona para utilizar las tecnologías digitales y las herramientas en línea para comunicarse, buscar, evaluar, crear y compartir información, y resolver problemas en la vida cotidiana, en el trabajo y en contextos educativos. Estas competencias son fundamentales en la era digital actual y son relevantes en diversas profesiones y actividades. A continuación, se describen las competencias digitales mencionadas en las respuestas de la encuesta:

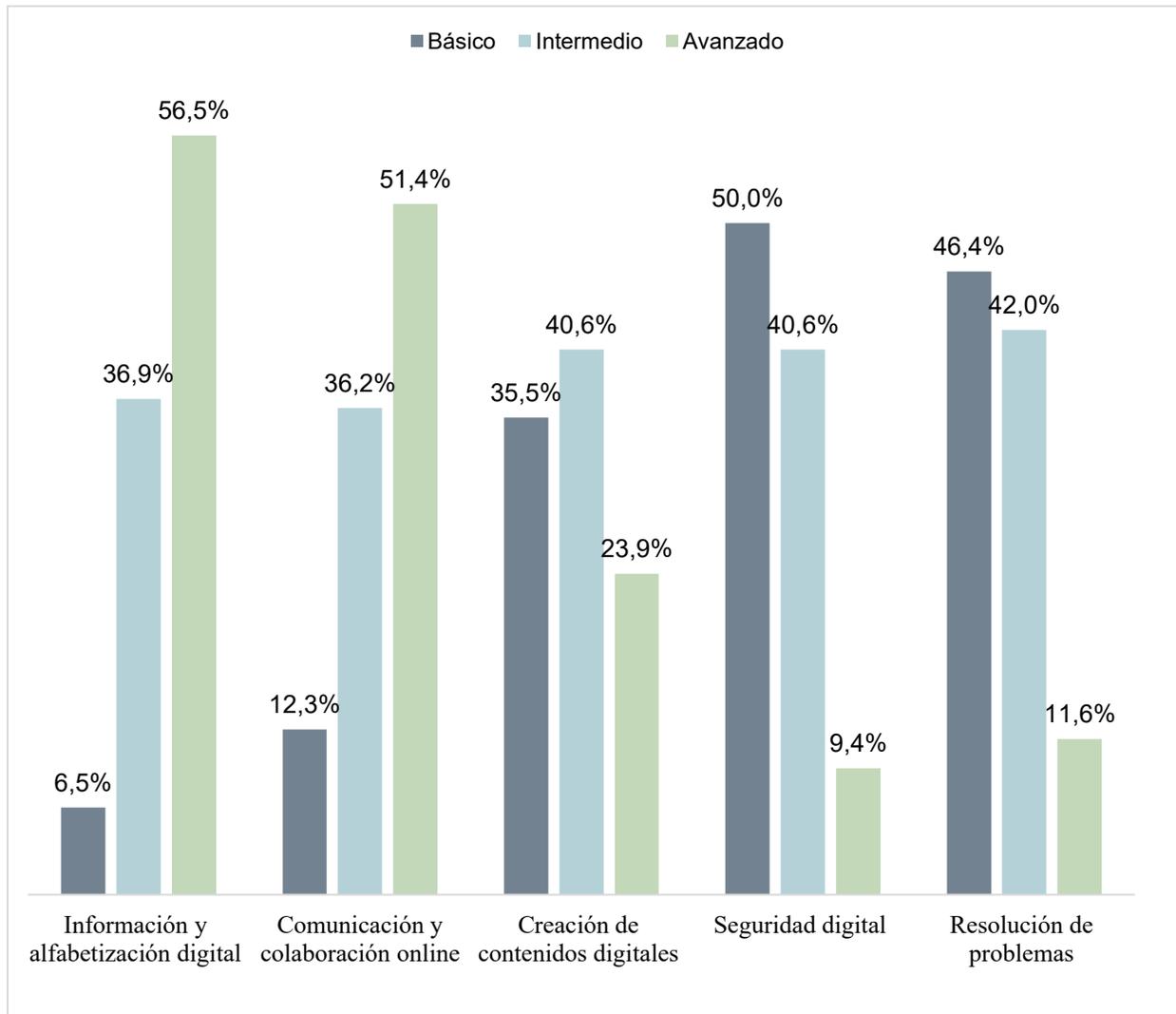
1. **Información y Alfabetización Digital:** El 56.5% de los encuestados muestra un nivel avanzado en esta competencia, lo que indica que son habilidosos en identificar, localizar, recuperar, organizar y analizar información digital. Un 36.9% tiene un nivel intermedio, y solo un 6.5% tiene un nivel básico.
2. **Comunicación y Colaboración Digital:** En esta competencia, el 51.4% de los encuestados tiene un nivel avanzado, lo que implica que son competentes en comunicar y colaborar en entornos digitales. Esto les permite compartir recursos en línea, conectarse con otros y participar en comunidades y redes.
3. **Creación de Contenidos Digitales:** El nivel intermedio destaca en esta competencia, con un 40.6% de los encuestados. Esto sugiere que muchos de los profesionales son capaces de crear y editar contenidos digitales, aunque no a un nivel avanzado.
4. **Seguridad Digital:** Aquí, el nivel básico prevalece, con un 50.5% de los encuestados indicando que su nivel de conocimiento y habilidad es básico en seguridad digital. Esto se

refiere a la protección de datos personales, identidad digital y el uso seguro y sostenible de la tecnología.

5. **Resolución de Problemas Digitales:** Alrededor del 46.5% de los encuestados señalan un nivel básico en esta competencia. Esto significa que su capacidad para identificar necesidades y recursos digitales, tomar decisiones sobre herramientas digitales apropiadas y resolver problemas técnicos y conceptuales a través de medios digitales es limitada.

En general, los gestores culturales encuestados parecen tener un buen dominio de las competencias relacionadas con la información y la comunicación digital. Sin embargo, tienen un margen de mejora en áreas como la creación de contenidos digitales, seguridad digital y resolución de problemas digitales. Estas áreas podrían requerir una mayor formación y desarrollo de habilidades en el futuro.

Estas competencias son esenciales en una variedad de campos profesionales y son fundamentales en la sociedad actual, ya que la tecnología digital y las herramientas en línea desempeñan un papel crucial en la vida cotidiana y en el entorno laboral. El desarrollo y la mejora de estas competencias son importantes para estar preparado y ser eficaz en la era digital.

**Figura 54***Resultados del nivel de dominio de las competencias digitales**Nota.* Elaboración propia

Los resultados de la encuesta indican que la gran mayoría de los encuestados, específicamente el 79%, considera que deberían recibir más formación y preparación en el ámbito digital en caso de que una situación similar a la pandemia se repita en el futuro. Esto subraya la importancia que los profesionales de la gestión cultural atribuyen a mejorar sus habilidades digitales y competencias en respuesta a desafíos como los presentados por la pandemia.

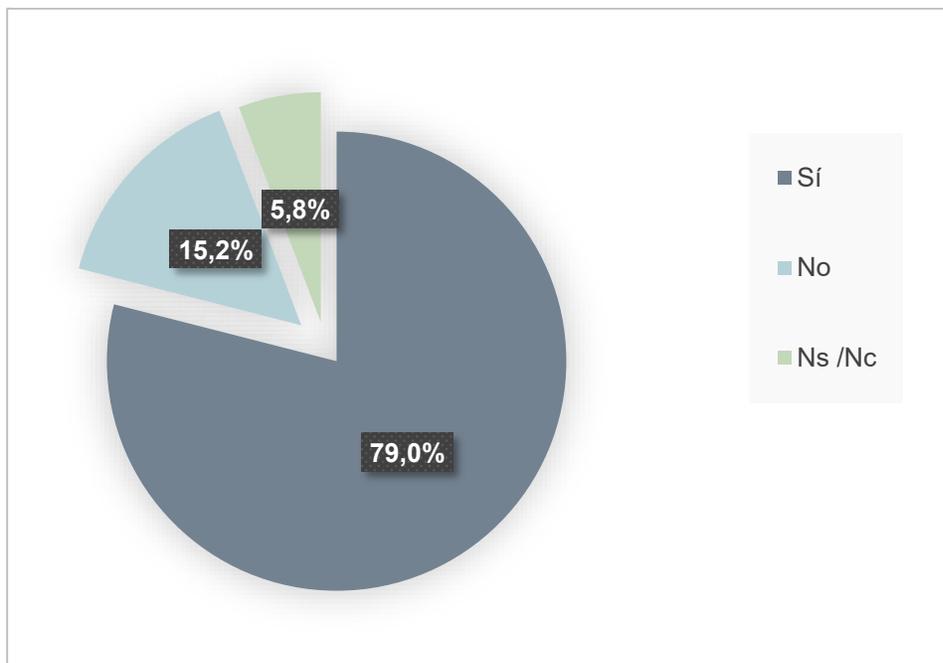
Solo un 15.2% de los encuestados no considera que necesiten más formación en este ámbito, lo que sugiere que aún hay un porcentaje significativo que podría no ser consciente de la importancia de las habilidades digitales o que podría sentirse seguro en sus competencias actuales.

Un 5.8% de los encuestados optaron por la opción "No sabe / No contesta", lo que indica que algunos pueden no tener una opinión definida sobre la necesidad de más formación digital en caso de futuras crisis o desafíos similares.

Estos resultados resaltan la relevancia de la formación y el desarrollo de habilidades digitales en la profesión de gestión cultural, especialmente en un entorno en constante cambio y cada vez más digitalizado. La mejora de las competencias digitales es esencial para adaptarse a los desafíos que presenta la era digital y para seguir desempeñando un papel efectivo en la promoción y gestión de la cultura.

### Figura 55

*Resultados si desean recibir más formación y preparación en situación similar*



*Nota.* Elaboración propia

#### 4.3.4.4. Herramientas y recursos digitales

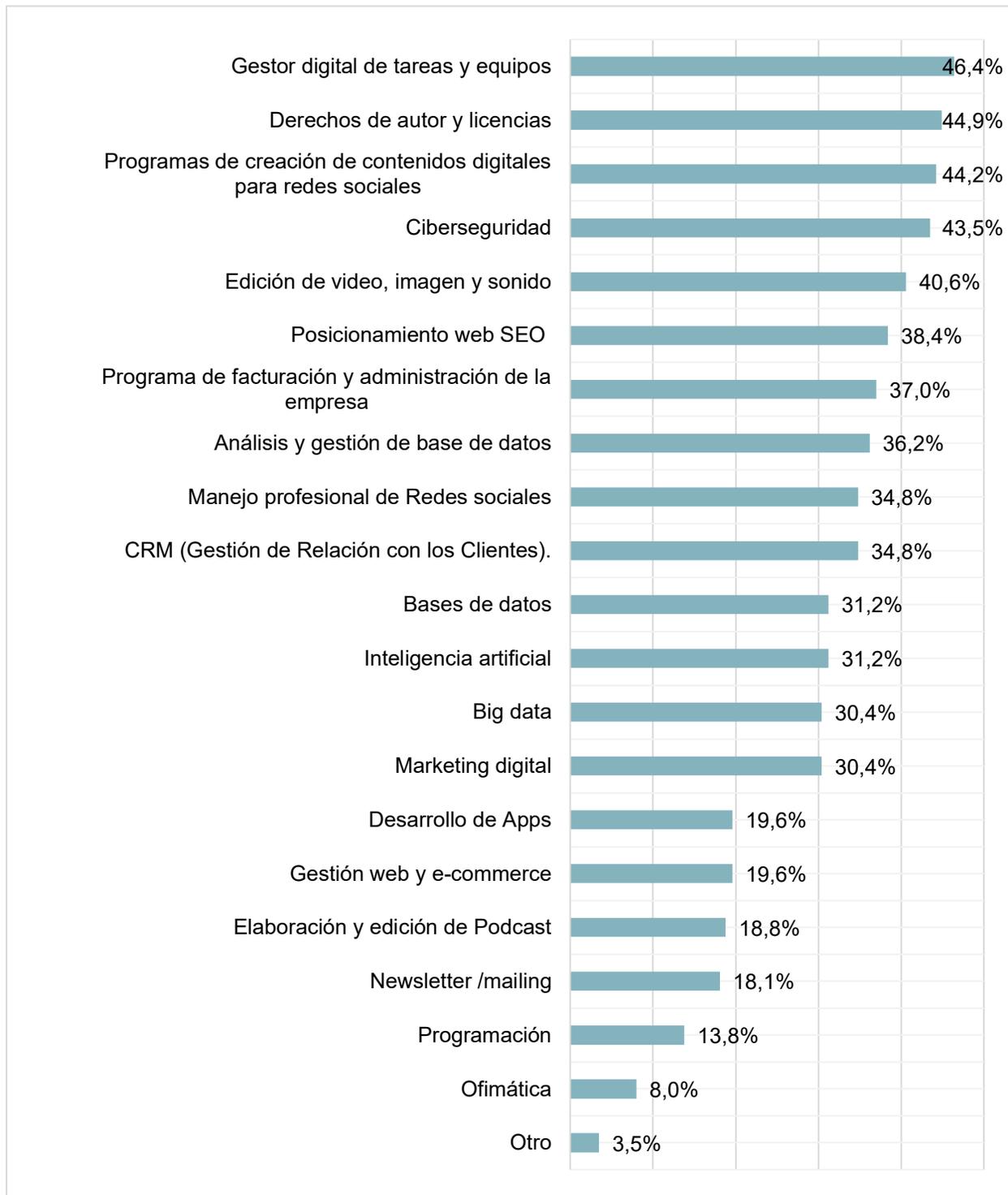
Los resultados de la encuesta muestran una variedad de áreas en las que los profesionales de la gestión cultural desean mejorar o dominar sus habilidades digitales. Aquí están las preferencias más destacadas:

- **Gestión digital de tareas y equipos:** El 46.4% de los encuestados expresó un fuerte interés en adquirir habilidades en la gestión digital de tareas y equipos. Esto destaca la importancia de la gestión eficiente en un entorno digital, especialmente en un sector en constante cambio.
- **Programas de creación de contenido digital para redes sociales:** El 44.9% mostró su deseo de mejorar sus capacidades en la creación de contenido para redes sociales. Esto es fundamental en un mundo donde las redes sociales son una herramienta clave para la promoción cultural y la interacción con el público.
- **Ciberseguridad:** El 44.2% de los encuestados expresó preocupación por la ciberseguridad. Dado que el manejo de datos y la información sensible son comunes en la gestión cultural, la seguridad digital es una preocupación legítima.
- **Edición de video, imagen y sonido:** El 40.6% de los encuestados desea mejorar sus habilidades en la edición de contenido multimedia. Esto es esencial para la creación y promoción de contenido cultural atractivo.
- **Posicionamiento web:** El 38.4% mostró interés en aprender sobre el posicionamiento web, lo que es crucial para aumentar la visibilidad en línea y atraer audiencia.
- **Programas de facturación y administración empresarial:** Un 37% mencionó su deseo de aprender a utilizar programas que faciliten la gestión financiera y administrativa de proyectos culturales.

- **Gestión y análisis de bases de datos:** El 36.2% consideró importante mejorar sus habilidades en la gestión y análisis de bases de datos, lo que es relevante para la recopilación y el uso efectivo de datos sobre el público y las audiencias.
- **Manejo profesional de redes sociales y gestión de relaciones con los clientes (CRM):** Ambas habilidades recibieron la atención del 34.8% de los encuestados. La gestión de redes sociales es esencial para la promoción, mientras que la gestión de relaciones con los clientes es importante para mantener la lealtad del público.

Es importante notar que, si bien algunas áreas recibieron menos atención, como la elaboración y edición de podcasts, el envío de newsletters, la programación y las habilidades de ofimática, aún representan un interés entre los profesionales de la gestión cultural.

Estos resultados resaltan la importancia de la capacitación en una amplia gama de herramientas y recursos digitales para que los gestores culturales puedan adaptarse y prosperar en la era digital.

**Figura 56***Resultados para mejorar en el dominio de las habilidades digitales**Nota.* Elaboración propia

#### 4.3.4.5. Actitudes en el entorno digital

Los resultados de la encuesta muestran que los profesionales de la gestión cultural consideran una amplia variedad de actitudes como fundamentales en el perfil de un gestor cultural en el nuevo entorno digital. Aquí se destacan las actitudes esenciales según las respuestas:

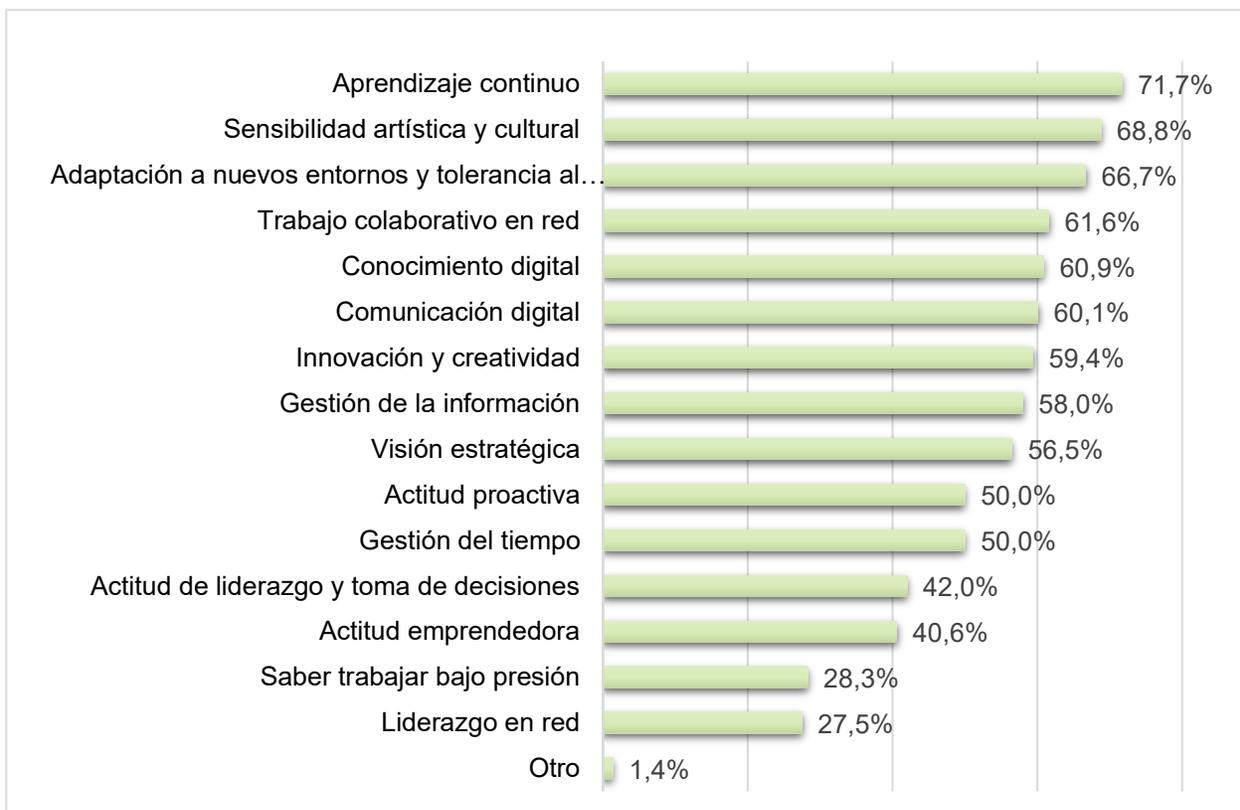
- **Aprendizaje continuo:** El 71.7% considera que la capacidad de aprender de manera constante es crucial. Esto refleja la importancia de mantenerse actualizado en un entorno digital en constante evolución.
- **Sensibilidad artística y cultural:** El 68.8% valora la apreciación y comprensión de la dimensión artística y cultural. Esto es fundamental para la gestión de eventos y actividades culturales.
- **Adaptación a nuevos entornos y tolerancia al cambio:** El 66.7% reconoce la importancia de ser flexible y capaz de adaptarse a las transformaciones. En un mundo digital en constante cambio, la adaptabilidad es esencial.
- **Trabajo colaborativo en red:** El 61.6% destaca la habilidad para colaborar efectivamente en entornos digitales. La colaboración en línea es fundamental para el éxito en la gestión cultural.
- **Conocimiento digital:** El 60.9% considera que comprender las herramientas y tecnologías digitales es esencial. Esto incluye la familiaridad con software y plataformas digitales relevantes.
- **Comunicación digital:** El 60.1% valora la capacidad de comunicarse eficazmente en plataformas digitales. La comunicación en línea es crucial para promocionar eventos y actividades culturales.
- **Innovación y creatividad:** El 59.4% reconoce la necesidad de ser innovador y creativo en la gestión cultural. La creatividad es esencial para desarrollar nuevas propuestas culturales atractivas.

- **Gestión de la información:** El 58% valora la habilidad para manejar y utilizar información digital. La gestión de datos es importante para comprender al público y tomar decisiones informadas.
- **Visión estratégica:** El 56.5% cree que tener una visión estratégica es fundamental en este perfil. La planificación estratégica es clave para alcanzar objetivos culturales.

Además, otras actitudes también se consideran importantes, como la proactividad, la gestión del tiempo, el liderazgo en red, la capacidad para trabajar bajo presión y la actitud emprendedora. Estas actitudes reflejan la necesidad de un conjunto diverso de habilidades y actitudes para sobresalir en la gestión cultural en un entorno digital en constante cambio.

### Figura 57

*Resultados de las actitudes fundamentales en un nuevo entorno digital*



*Nota.* Elaboración propia

#### 4.3.5. *Grado de preocupación en la profesión*

Los gestores culturales encuestados han expresado sus niveles de preocupación sobre diversos aspectos relacionados con su profesión. Los resultados indican que sus mayores preocupaciones se centran en:

1. **Mejoras en las condiciones laborales:** El 86.2% considera que este es el aspecto que más les preocupa. Esto refleja una preocupación por las condiciones de trabajo en el sector de la gestión cultural.
2. **Oferta de empleo en el sector público y privado:** El 77.5% destaca la preocupación por la disponibilidad de empleo en ambos sectores, lo que sugiere la importancia de encontrar oportunidades laborales en diferentes ámbitos.
3. **Marco regulatorio y catalogación de la profesión:** El 74.5% manifiesta su inquietud por la regulación y la definición precisa de la profesión de gestor cultural, lo que puede afectar a su reconocimiento y funciones.
4. **Apoyo a las asociaciones y entidades profesionales:** El 62.8% considera importante fortalecer el apoyo a las asociaciones y organizaciones profesionales en el campo de la gestión cultural.
5. **Reconocimiento social y profesional del sector cultural:** El 61.6% se preocupa por el reconocimiento de la profesión y su valor en la sociedad.

En contraste, los aspectos que generan menos preocupación son:

1. **Mayor oferta de formación no reglada:** El 41.3% se preocupa menos por la disponibilidad de programas formativos no reglados.
2. **Uso de herramientas y recursos digitales:** El 47.4% manifiesta una menor preocupación en este aspecto, lo que podría indicar un nivel de comodidad en la aplicación de tecnologías digitales.

Estos resultados reflejan las áreas en las que los gestores culturales desean ver mejoras y cambios significativos en su profesión y sugieren las prioridades de su agenda para el futuro.

**Figura 58**

*Resultados del grado de preocupación en la profesión*



*Nota.* Elaboración propia

#### ***4.3.6. Retos y desafíos de la profesión en la gestión cultural***

Por último, para conocer y profundizar sobre las preocupaciones que tienen estos gestores culturales, le hemos preguntado a los encuestados cuál es el reto o desafío que tiene la figura profesional del gestor cultural en este nuevo entorno digital. Esta pregunta abierta nos ha permitido conocer y profundizar sobre las inquietudes de los gestores culturales en cuanto a su grado de preocupación.

Al tratarse de una pregunta abierta, hemos obtenido 123 respuestas de los 138 participantes, ha habido profesionales de la gestión cultural que no han respondido a esta pregunta. Las respuestas que hemos analizado nos han permitido identificar cuáles son los retos y desafíos según los encuestados. En este caso, hemos tenido que analizar cada una de las aportaciones de estos encuestados y clasificarla según el tema. Asimismo, hemos recogido las palabras claves que más se destacan en cada una de estas respuestas, a través de la herramienta MAXQDA. En la siguiente tabla podemos ver los resultados obtenidos.

**Tabla 16***Codificación de las opiniones sobre los retos y desafíos de la gestión cultural*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Palabras claves</b>
Prácticas de la gestión cultural	Competencias	Adaptación; novedades y tendencias; evaluación de riesgos; implicación en la creación; trabajo conjunto; participante activo; entorno de proximidad; mecenazgos públicos; filtros de calidad; nuevos públicos; responsabilidad política;
Condiciones laborales	Remuneración	Incertidumbre; Precariedad; conciliación; horarios; reconocimiento económico; contratos; salud mental; resiliencia; condiciones; falta de oportunidades laborales
Reconocimiento social y profesional	Profesionalización	Valoración profesional; Desconocimiento; reconocimiento público; falta de empatía; visibilidad; establecerse; empleo de calidad;
Marco regulatorio de la profesión	Regulación	Reconocimiento académico; Cualificación Defensa del trabajo; Transversalidad; Distinción de la Animación sociocultural: Profesionalización; Intrusismo; Escuela profesional; asocian ismo
Formación en la gestión cultural	Formación	Falta de formación: poco contenido académico: escasa especialización; ámbito artístico; calidad; contenidos prácticos; programación; enseñanza reglada
Educación y concienciar a la ciudadanía de la importancia de la cultura	Concienciación social	Mediación cultural; calidad cultural; rigor profesional; masificación cultural: implicar a la sociedad civil; necesidad: participación: conciliación ciudadana:
Gestión cultural y entorno digital	Digitalización	Espacios virtuales; inteligencia artificial; espacios digitales; concomimientos tecnológicos; formación digital; recursiones culturales; consumo
Delimitación entre las decisiones políticas y las técnicas	Institucionalización pública	Falta de políticas culturales públicas; burocracia; desmotivación: procesos administrativos y contractuales; complejidad desculturización
Inclusión, accesibilidad y sostenibilidad	Inclusión, accesibilidad y sostenibilidad	Comunidad social; accesibilidad; medioambiental; diversidad; sostenibilidad; desarrollo; impacto; huella de carbono; cultura universal; igualitario; democrático
Cooperación cultural e internacionalización	Globalización	Internacionalización; creciente globalización; nuevos escenarios; mercado internacional

*Nota.* Elaboración propia

Las respuestas de los encuestados nos han proporcionado una visión más clara de los porcentajes asociados a cada categoría, lo que nos ayuda a entender los desafíos y retos que enfrenta la figura del gestor cultural en el entorno digital. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, junto con descripciones de cada categoría y ejemplos de las respuestas proporcionadas por los profesionales de la gestión cultural encuestados.

### Figura 59

*Resultados de los retos y desafíos de la profesión según los encuestados*



*Nota.* Elaboración propia

## 1) Nuevos métodos para la praxis de la gestión cultural

El 25% de los encuestados ha expresado un gran interés en abordar el reto de desarrollar nuevos métodos para la praxis de la gestión cultural. Estos métodos deben fomentar el trabajo colaborativo, evaluar los riesgos, involucrarse en el proceso creativo, mantenerse al día con las tendencias y novedades del sector cultural, establecer filtros de calidad y adaptarse a los cambiantes tiempos y entornos. Los comentarios recopilados en esta categoría resaltan la necesidad de mejorar las prácticas en la gestión cultural. Estos comentarios subrayan la importancia de la innovación, la adaptación constante y el compromiso en la gestión cultural para abordar los desafíos del entorno actual.

- "La necesidad de estar al tanto de las últimas novedades y tendencias en el campo cultural".
- "Evaluación de riesgos psicosociales del puesto de trabajo de gestor cultural. Trabajo conjunto con el sector artístico, mayor implicación en la creación".
- "Adecuarse a los tiempos, realidades y entornos de proximidad".
- "El valor de la gestión cultural como elemento de transformación social y económica".
- "Encontrar la forma de aplicar la gestión cultural a otras áreas no culturales".
- "Adaptar las necesidades del cliente, sea público o privado, a la realidad social del lugar donde vas a realizar la gestión".
- "Reto estructural con el ámbito de la cultura y el patrimonio. Hay que trabajar desde la base sociopolítica. A ver cómo convivimos con el capitalismo feroz que pone a la cultura en una zona no productiva".
- "Adaptarse a los nuevos tiempos y a la velocidad a la que cambia todo".
- "La gestión cultural necesita desarrollarse como actividad transversal a otros sectores y colectivos de la sociedad".
- "El componente vocacional más el compromiso con el potencial de las artes, imprescindible para llevar proyectos adelante. Muy necesario y pocas personas en la gestión cultural cuentan

con ello. Es un trabajo que necesita un gran motor de energía para emprender, solucionar y llevar lo mejor de las artes a la ciudadanía, sin conformarse".

- "Filtros de calidad en la programación cultural y artística. Actualmente se ofrecen muchos espectáculos de baja calidad".

## 2) Mejoras en las Condiciones laborales

Los encuestados consideran que la profesión no presenta buenas condiciones laborales y que existe precariedad laboral. Los encuestados destacan la precariedad laboral y las malas condiciones laborales como un desafío significativo para la profesión. Este desafío abarca diversas preocupaciones, como la conciliación familiar, los horarios irregulares y la falta de ingresos fijos y oportunidades laborales estables. Con respecto a ello, algunas de las respuestas recogidas han sido las siguientes:

- "La precariedad laboral es el principal desafío".
- "Creo que el principal reto en América Latina es tener contratos laborales que aseguren al profesional de la cultura ingresos fijos. Actualmente hay trabajo, pero suele no ser en relación de dependencia y el profesional de la cultura debe arriesgarse a no tener ingresos fijos mensuales".
- "Deslocalización y nomadismo laboral, trabajar bien significa viajar mucho. Conciliación"
- "Aguantar la constante incertidumbre laboral".
- "Obtener unas condiciones laborales dignas".
- "Tratar de que los horarios se organicen de tal manera que se logre una conciliación efectiva de la vida laboral y familiar".
- "El poder compaginar la profesión y la conciliación de la vida personal y familiar".
- "Mejorar los honorarios como profesional independiente".
- "Compatibilizarlo con la vida personal; valoración del tiempo de trabajo".

- "Resulta muy complicado empezar una carrera profesional en el sector debido a la falta de oportunidades laborales que no requieran de varios años de experiencia en el puesto o soliciten unos requisitos previos demasiado genéricos".

### **3) Reconocimiento social y profesional**

El 19 % de las respuestas obtenidas se enfocaron en el reconocimiento social y profesional; los encuestados resaltan que uno de los desafíos clave para la gestión cultural es el Reconocimiento social y profesional. Existe la percepción de que la sociedad en general aún desconoce la naturaleza y el valor de la profesión, y se considera esencial abordar este desafío.

Algunas de las aportaciones recogidas hacen hincapié en la necesidad de que la gestión cultural sea reconocida como una profesión necesaria y valiosa en la sociedad, no como una función secundaria o menospreciada. Se destaca la importancia del reconocimiento profesional, que incluye la valoración y la remuneración adecuada por el trabajo realizado.

Además, se subraya la necesidad de que la gestión cultural se perciba como una profesión legítima y no como una mera afición o pasatiempo personal. La consolidación de la figura del gestor cultural y su reconocimiento laboral son considerados desafíos fundamentales. Se busca que la gestión cultural se integre en la sociedad de la misma manera que otras profesiones y trabajos en diferentes sectores. Algunas de las aportaciones recogidas como reto y desafío en esta categoría han sido las siguientes:

- "Creo que uno de los principales retos que tiene la profesión en la actualidad es vencer el desconocimiento general que existe sobre la misma. Muchas tareas que se han venido desarrollando de manera tradicional por otros profesionales de las ciencias humanísticas y sociales deberían ser ocupados".
- "Ser considerado un profesional necesario en primera línea y dejar de ser una figura secundaria o una más, entre otras...".

- "Yo creo que los citados de reconocimiento y valoración profesional (incluida la remuneración) son las fundamentales".
- "Entender la gestión cultural como una profesión y no como una militancia personal para cuidar mejor nuestra salud laboral".
- "La consolidación de figura y reconocimiento laboral".
- "Debe dejar de percibirse como algo particular o especial y considerar que es como un emprendedor o trabajador de cualquier otro sector".

#### **4) Marco regulatorio de la profesión**

El 16% de las respuestas recogidas han señalado mejorar en el marco regulatorio de la profesión de gestión cultural, ya que es identificada por los encuestados como uno de los desafíos fundamentales. Los profesionales consideran que la definición y el reconocimiento de las funciones y competencias de los gestores culturales son esenciales para distinguir esta profesión de otras. Se enfatiza la necesidad de profesionalizar la gestión cultural y establecer pautas claras que delimiten sus responsabilidades y roles.

El intrusismo laboral es un tema recurrente en esta categoría, y los encuestados expresan su preocupación por la falta de regulación que permite a personas sin la formación y experiencia adecuadas acceder a puestos de gestión cultural. Destacan la importancia de proteger y distinguir la profesión, lo que puede lograrse a través de la colaboración y el compromiso tanto de las asociaciones como de las entidades públicas y privadas.

En resumen, el marco regulatorio de la profesión es un desafío fundamental para la gestión cultural, y se aboga por una mayor profesionalización y la implementación de medidas para proteger y distinguir adecuadamente la figura del gestor cultural en el mercado laboral. En este caso, algunas de las opiniones que se han recogido de esta categoría han sido las siguientes:

- "Un entendimiento claro de las funciones del gestor cultural frente a actuaciones como la de la animación cultural o animadores de tiempo libre".
- "Enfrentarse al intrusismo laboral, delimitar bien qué tipo de profesión es y que profesional se requiere".
- "La falta de seriedad por la propia figura del gestor y gestora por parte de las entidades públicas y privadas, el intrusismo laboral y, sobre todo, la falta de empleo de esta profesión".
- "Que se profesionalice la figura y no haya intrusismo laboral. Hoy en día cualquiera con cualquier formación puede optar a este puesto de trabajo, habiendo formación específica para dedicarse a ello".
- "Conseguir establecerse como un empleo de calidad y con oferta real para la demanda que tiene la sociedad".
- "La creación de una escuela profesional que ampare nuestro trabajo".
- "Mejorar la capacitación de los profesionales y el asociacionismo".

### **5) Adecuación de los programas formativos en la gestión cultural**

Otro de los retos que hemos detectado en las respuestas de los encuestados se enfocan en la adecuación de los programas formativos en la gestión cultural. En este caso, con un 11% consideran que existe poco contenido académico que apoye la profesión, demanda la falta de programas formativos, así como la especialización de la profesión. A continuación, se presentan algunas de las respuestas recogidas en esta categoría donde se establece el reto y desafío de la adecuación de los programas formativos en la gestión cultural.

- "La falta de formación".
- "Poco contenido académico que apoye el desarrollo de la profesión en los altos niveles académicos (Ej: tesis doctorales, publicaciones académicas, etc.)".
- "La escasa especialización fruto de la falta endémica de plantillas".

- "Que se considere seriamente la incursión del ámbito artístico por parte de la gestión. Obtener formación seria y práctica de conocimiento de los hechos artísticos para poder trabajar y poder ofrecer unas acciones creativas en los programas culturales más actuales y verificadas".
- "Una mayor calidad en la formación con un amplio programa de contenidos prácticos".
- "La formación en sensibilidad artística".
- "El gran reto del gestor cultural es la formación y especialización en gestión y no sólo en programación. Muchos gestores culturales jóvenes quieren ser directores artísticos o programadores: centrarse en el aspecto artístico de la gestión cultural. Sin embargo, considero que existe una gran necesidad de gestores culturales expertos en gestión per se: laboral, empresarial, legal... porque cuando se necesitan esas figuras, hay que acudir a profesionales externos desvinculados del sector cultural, que desconocen las peculiaridades de estas profesiones".

#### **6) Educar y concienciar a la ciudadanía de la importancia de la cultura**

El 10% de las respuestas se centran en el desafío de educar y concienciar a la ciudadanía sobre la importancia de la cultura. Los profesionales de la gestión cultural consideran que deben trabajar junto con mediadores culturales y otros profesionales de diversos sectores para defender y realzar el valor de la cultura, haciendo que esta se convierta en una parte fundamental de la sociedad. Algunos de los comentarios recogidos en esta categoría incluyen:

- "Trabajar en colaboración con mediadores culturales y otros profesionales y sectores para enfatizar el valor de la cultura y hacerla verdaderamente parte de la sociedad".
- "Mantener la integridad y profesionalismo sin sucumbir a las tendencias que convierten la cultura en un producto turístico o que priorizan la cantidad sobre la calidad de la oferta cultural".
- "Competir con la masificación de la cultura y ser capaz de gestionar todos los aspectos y ámbitos culturales de manera efectiva".

En resumen, el reto es transmitir la importancia de la cultura a la sociedad y mantener la calidad y la integridad de la oferta cultural en un contexto en el que a menudo se prioriza la cantidad y la comercialización de la cultura.

### **7) Gestión cultural y entorno digital**

En este nuevo entorno digital, un 8% de los profesionales de la gestión cultural considera que uno de los retos y desafíos consiste en saber conciliar contenidos digitales y culturales. Esto significa entender que la tecnología es una herramienta necesaria para acercar la cultura, pero también se debe complementar la cultura tradicional con la cultura digital. Algunos de los comentarios obtenidos en esta categoría incluyen:

- "Entender y/o participar en la gestión de los procesos productivos y de consumo de contenidos digitales en espacios virtuales".
- "La gestión de la inteligencia artificial y sus implicaciones en la cultura".
- "Necesidad de mantener conocimientos tecnológicos actualizados. No existe una formación continua por parte de los trabajadores ni las empresas".
- "No perder de vista que la cultura es un fenómeno humano, y lo digital en la cultura es un recurso o herramienta útil. Debe ser regulado, y al mismo tiempo, lo digital está generando una nueva cultura. El desafío es conciliar la cultura tradicional con la cultura digital, sin menospreciar ninguna de ellas, sino más bien desarrollar acciones complementarias. Además, gestionar la cultura para públicos cada vez más diversos y plurales, con distintas motivaciones y capacidades, es otro de los grandes desafíos".

En resumen, el reto es saber cómo integrar de manera efectiva la cultura tradicional con la cultura digital, teniendo en cuenta la diversidad de públicos y las implicaciones tecnológicas en la cultura.

## 8) Delimitación entre las decisiones políticas y las técnicas en el ámbito cultural

Un 6% de las respuestas recogidas destaca el desafío de delimitar entre las decisiones políticas y las técnicas en el ámbito cultural. Algunos de los comentarios obtenidos en esta categoría incluyen:

- "Evitar la desmotivación cuando el trabajo debe someterse a procesos administrativos y contractuales en el sector público".
- "La falta de políticas culturales públicas en la mayoría de las administraciones, especialmente a nivel local (en el caso del estado español)".
- "La complejidad de des-culturizar la ciudad".
- "La delimitación entre las decisiones políticas y las técnicas en el ámbito cultural público. Se trata de lograr el respeto de los responsables políticos o corporativos, muchos de los cuales entienden la cultura como propaganda y desconocen las responsabilidades que tienen respecto al sector cultural y la ciudadanía. Consideran que cualquiera puede hacer gestión cultural. Del mismo modo que un político no puede decirle a un director de hospital cómo organizar las guardias o a una cirujana cómo operar, tampoco debemos permitir que nos digan cómo hacer nuestro trabajo. Sin embargo, lo que sí les corresponde, que es establecer las prioridades políticas de forma explícita, casi nunca lo hacen".

Este desafío implica separar las decisiones políticas de las técnicas en el ámbito cultural, asegurando que los gestores culturales puedan trabajar eficazmente sin interferencia de decisiones políticas que no comprenden completamente el campo de la gestión cultural.

## 9) Competencias del gestor cultural entorno a la inclusión, la accesibilidad y sostenibilidad

Un 8% de las respuestas se han centrado en las competencias y la importancia de aspectos relacionados con la inclusión, la accesibilidad y la sostenibilidad. Algunas de las respuestas en esta categoría incluyen:

- "Diseñar proyectos bien dimensionados al territorio y comunidad social donde se implementen, de formatos pequeños y medianos (es decir, sostenibles), con criterios y medidas medioambientales y de accesibilidad".
- "Desarrollo sostenible e impacto de la huella de carbono en las actividades realizadas."
- "La diversificación de razas, culturas, origen, etc. de la población".
- "Dotar al público de un acceso a la cultura universal, inclusivo, sostenible, igualitario y democrático".

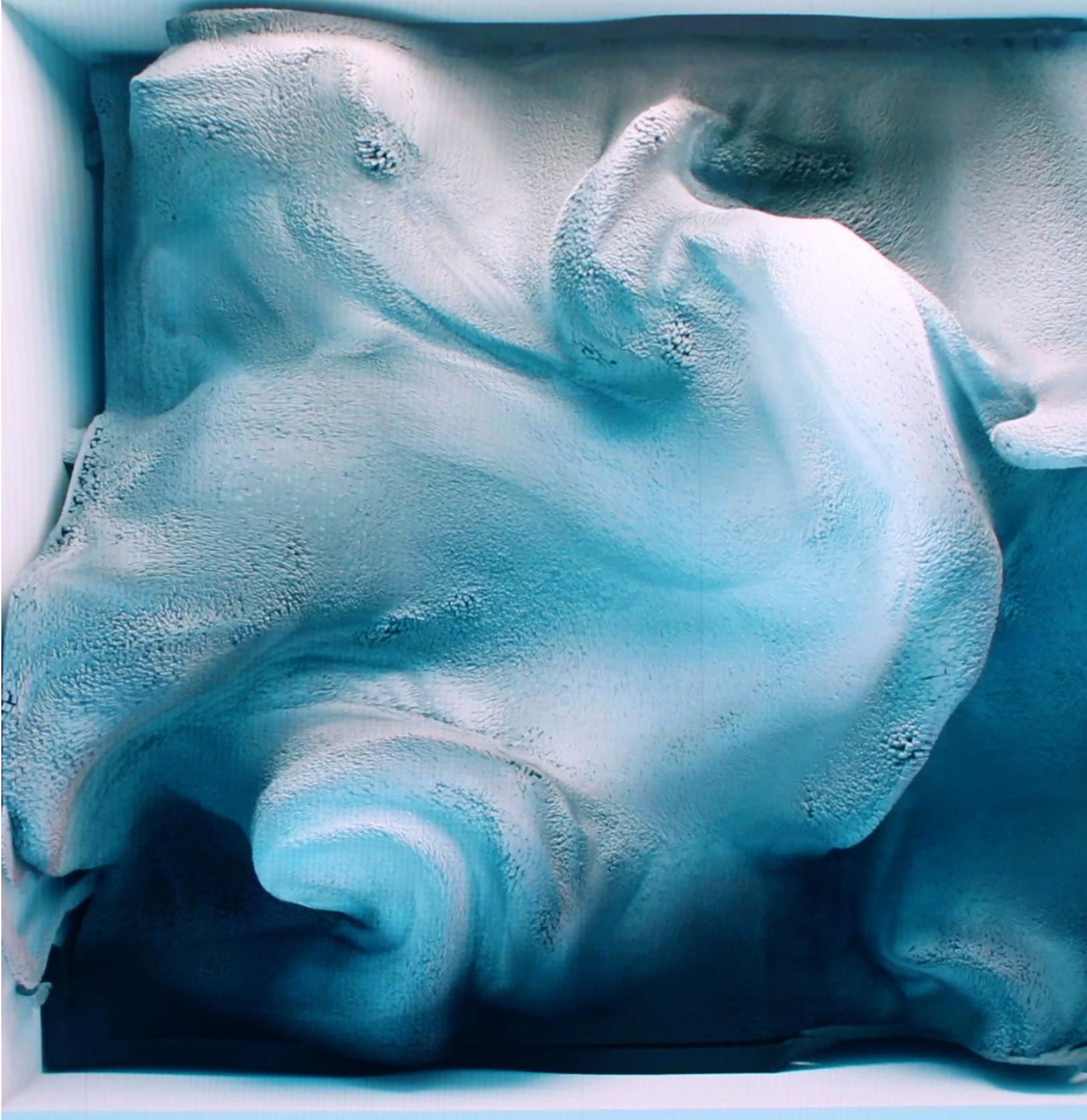
Este desafío se centra en la necesidad de que los gestores culturales desarrollen competencias relacionadas con la inclusión de diversas comunidades, la accesibilidad para todas las personas, y la sostenibilidad en sus proyectos culturales. Estos aspectos se consideran fundamentales para garantizar que la cultura sea accesible y beneficiosa para todos, sin dejar a nadie atrás y cuidando el entorno medioambiental.

### **10) Cooperación cultural e internacionalización**

Un 3% de las respuestas se han centrado en la importancia de que los gestores culturales adquieran competencias que fomenten la cooperación cultural e internacionalización. Algunas de las respuestas en esta categoría incluyen:

- "Credibilidad when transferring from the national to the international market. Also, working in the Performing Arts is always a challenge, mainly due to the lack of public and private support".
- "La creciente globalización que afecta a la sociedad supone nuevos escenarios y dificultades a las que dar respuesta".

Esto destaca la importancia de que los gestores culturales tengan la capacidad de trabajar en contextos internacionales y de fomentar la cooperación cultural a nivel global, lo que puede ser fundamental en un mundo cada vez más globalizado y conectado.



# V. CONCLUSIONES

Exposición: Melting Memories - Refik Anadol



## V. Conclusiones

Las conclusiones de esta tesis representan la culminación de este trabajo exhaustivo de investigación que ha explorado el campo de la gestión cultural en España, donde nos ha proporcionado una perspectiva profunda y significativa sobre el estado actual de esta disciplina en constante evolución.

En este apartado, consolidaremos estos hallazgos para ofrecer una visión completa y reflexiva del panorama actual de la gestión cultural en España. Estas conclusiones no solo resumen los logros alcanzados en este estudio, sino que también señalan las limitaciones de la investigación, las líneas futuras y recomendaciones clave para fortalecer y avanzar en esta vital disciplina en nuestro entorno cultural y social en constante transformación. Para ello, en el presente apartado se destacarán los puntos clave emergentes de la investigación, se presentará la relevancia de estos hallazgos de la gestión cultural, y se ofrecerán reflexiones sobre las posibles implicaciones prácticas y teóricas.

De este modo, estas conclusiones, más allá de ser un cierre, constituirán un punto de partida esencial para futuras investigaciones, contribuyendo al diálogo académico y enriqueciendo el conocimiento existente en la profesionalización de la gestión cultural.

### 5.1. Conclusiones generales y específicas

Las conclusiones de la tesis evidencian una vinculación directa con el propósito central que se planteó al comienzo de la investigación. Durante este estudio, se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo e interdisciplinario de la gestión cultural en España, abordando de manera minuciosa diversos aspectos que resultan fundamentales para comprender su funcionamiento y evolución a lo largo del tiempo como su evolución histórica, la formación de profesionales, la ocupación profesional, la adaptación al entorno digital y las repercusiones postpandemia.

En primer lugar, se ha examinado con detenimiento la evolución histórica de la gestión cultural en el contexto español. Esto ha permitido trazar un recorrido desde sus orígenes hasta su estado actual, proporcionando así un marco sólido para comprender cómo ha evolucionado y se ha adaptado a lo largo de los años, identificando los desafíos y oportunidades que ha enfrentado en su desarrollo.

Además, se ha prestado especial atención a la formación de profesionales en el ámbito de la gestión cultural. En este sentido, se ha analizado el panorama educativo, identificando los programas académicos relevantes y examinando la calidad de la formación ofrecida. Esto ha permitido entender mejor cómo se preparan los gestores culturales y cuáles son las áreas que requieren mayor atención en términos de capacitación y desarrollo profesional.

Asimismo, el estudio ha dado voz a los profesionales del campo cultural, explorando sus perspectivas y opiniones sobre la práctica de la gestión cultural. También, se ha evaluado el nivel de competencias digitales en la era postpandemia, lo que ha proporcionado una comprensión significativa sobre las habilidades necesarias en este nuevo entorno digital y las estrategias para su fortalecimiento.

Finalmente, se han abordado los retos y desafíos que enfrenta la profesión en la gestión cultural en España. Estos incluyen aspectos como la innovación en métodos de gestión, las

condiciones laborales, el reconocimiento social y profesional, la regulación de la profesión, la formación y educación cultural, así como las competencias y habilidades requeridas para hacer frente a los cambios y desafíos del entorno cultural y social actual.

Por lo tanto, el objetivo general de esta investigación se ha alcanzado satisfactoriamente al proporcionar una visión completa y actualizada de la gestión cultural en España. En este caso, se han resaltado sus logros, desafíos y áreas de oportunidad para el futuro. Así pues, este análisis ha contribuido al fortalecimiento y reconocimiento de la disciplina de la gestión cultural, además de fomentar el desarrollo de estrategias y políticas que impulsen su crecimiento y sostenibilidad tanto a nivel nacional como internacional.

Gracias a la consecución de los objetivos específicos delineados en esta investigación, hemos logrado abordar exhaustivamente cada aspecto relevante. A continuación, se presentan las conclusiones de cada uno de los objetivos planteados, resaltando los hallazgos más relevantes y las contribuciones específicas que han surgido de cada uno de ellos.

### **1) Evolución histórica del término "cultura" e influencia en la gestión cultural a lo largo de la historia**

El marco teórico establecido ha proporcionado una estructura coherente que va más allá de lo meramente logístico, reconociendo a la cultura como un componente integral de la sociedad. La exploración detallada de la evolución histórica del término "cultura" a lo largo de las distintas etapas analizadas ha revelado su naturaleza dinámica y su profunda influencia en la gestión cultural. Desde sus orígenes en la antigüedad hasta la actualidad, hemos observado cómo la cultura ha trascendido las limitaciones de una mera expresión artística para convertirse en un pilar fundamental en la configuración de sociedades, influyendo en políticas, desarrollo y cohesión social.

En las primeras etapas, se constata cómo la cultura estaba asociada principalmente con las bellas artes y las letras, siendo considerada un ámbito elitista. Sin embargo, a medida que avanzamos en el tiempo, especialmente a partir de la década de 1970, se produce un cambio significativo hacia un enfoque más inclusivo y democrático. Las conferencias internacionales auspiciadas por la UNESCO marcan hitos cruciales al reconocer la importancia de preservar la diversidad cultural y al desvincular la cultura de connotaciones elitistas.

Además, se ha evidenciado cómo la relación entre cultura y desarrollo económico adquiere relevancia en la década de 1980, con la UNESCO estableciendo una definición integral que abarca aspectos espirituales, materiales, intelectuales y afectivos. De esta manera, la cultura se convierte en un elemento central en las estrategias de desarrollo, destacando su impacto en la calidad de vida, la cohesión social y la prosperidad económica.

La quinta etapa, que abarca desde finales de la década de 1980 hasta la actualidad, destaca la conexión entre cultura y cohesión social. Según los teóricos la gestión cultural emerge como un elemento crucial para promover la diversidad y la participación en la vida cultural, contribuyendo así a la construcción de sociedades más inclusivas y armoniosas.

Así pues, este análisis histórico del término "cultura" no solo revela su influencia trascendental en la gestión cultural, definiendo prácticas, políticas y la propia identidad de esta disciplina, sino que también destaca la importancia de comprender esta evolución. Esta comprensión se convierte en un componente clave para abordar de manera contextualizada y eficaz los desafíos actuales y futuros en la gestión cultural. A medida que avanzamos hacia el futuro, la valoración de la diversidad cultural, la promoción de la participación ciudadana y la percepción de la cultura como elemento vital en la construcción de sociedades cohesionadas y sostenibles se erigen como pilares fundamentales.

## **2) Rol profesional de la gestión cultural en la dimensión educativa en el siglo XXI**

La relación entre la cultura y educación se revela como un pilar fundamental en la comprensión del impacto educativo en la gestión cultural. A lo largo de diversas etapas históricas, se ha constatado la importancia crucial de la educación en la construcción y transmisión de la cultura. En este contexto, hemos comprobado como la figura profesional de la gestión cultural emerge como un agente educador estratégico, capaz de enriquecer el aprendizaje y fomentar la participación comunitaria mediante experiencias significativas.

Así pues, la profesionalización de la gestión cultural subraya la necesidad esencial entre cultura y educación. Más allá de ser meros organizadores de eventos, los gestores culturales desempeñan el papel de facilitadores del conocimiento, democratizando la cultura y garantizando su accesibilidad para todos.

Asimismo, esta interconexión entre cultura y educación resalta la función esencial del profesional de la gestión cultural como potenciador del aprendizaje y la participación cultural. Su capacidad para diseñar escenarios de construcción activa y promover el diálogo intercultural se convierte en un catalizador para el enriquecimiento educativo y cultural de la sociedad.

De este modo, la dimensión educativa en la gestión cultural, enfocada en el rol del gestor cultural como agente educador, emerge como un componente crucial para el desarrollo humano y social. Esta comprensión profunda de la interrelación entre cultura, educación y gestión cultural enriquece la labor de este profesional, permitiéndole desempeñar un papel transformador en la sociedad contemporánea.

## **3) Diferencias entre "gestión" y "administración" en la gestión cultural**

La investigación revela que, aunque los términos "gestión" y "administración" suelen ser utilizados indistintamente, existe una diferencia conceptual importante entre ambos, especialmente

en el contexto de la gestión cultural. Mientras que la administración se enfoca en la coordinación práctica de recursos para alcanzar objetivos específicos, la gestión cultural abarca un enfoque más estratégico y creativo, que involucra la promoción y preservación de expresiones culturales. Esta diferenciación conceptual nos ha permitido una comprensión más profunda de las diferencias entre "gestión" y "administración" en el contexto de la gestión cultural, lo que contribuye a una mayor claridad en las funciones y responsabilidades de estos profesionales.

De este modo, se reconoce que estas diferencias entre gestión y administración tienen un impacto significativo en el papel y la percepción social de la figura profesional de la gestión cultural. Más allá de las habilidades administrativas, se valora la capacidad de liderazgo estratégico y creativo en el ámbito cultural.

Por lo tanto, la investigación destaca la evolución histórica tanto de la administración como de la gestión, desde sus raíces milenarias hasta su desarrollo como disciplinas modernas. En este caso, se reconoce que la administración surgió antes que el término "gestión", impulsada por la Revolución Industrial y posteriormente influenciada por teóricos como Frederick W. Taylor y Peter Drucker. La gestión, por otro lado, ha evolucionado para adaptarse a las cambiantes necesidades sociales y organizacionales, incluido su papel en el ámbito cultural. Es decir, se reconoce que la gestión cultural no se limita a la mera administración de recursos, sino que implica la promoción y preservación de expresiones culturales, así como la contribución al desarrollo económico y social de una comunidad.

Finalmente, se identifican desafíos y oportunidades para la gestión cultural en el futuro. Estos incluyen la necesidad de una formación adecuada para los profesionales, la adaptación a las nuevas realidades sociales y tecnológicas, y la colaboración entre los sectores público y privado para maximizar el impacto de las iniciativas culturales.

Por lo tanto, las conclusiones apoyan directamente el objetivo de la investigación al proporcionar una comprensión más profunda de las diferencias entre gestión y administración en el contexto de la gestión cultural, así como al destacar su impacto en la profesión y la importancia de la gestión cultural en la sociedad contemporánea.

#### **4) Desarrollo del origen y evolución de disciplina en España**

Dentro del contexto de la configuración oficial de la profesión del gestor cultural, es fundamental reconocer su relativa novedad en el panorama cultural español. La mayoría de los estudios sobre gestión cultural coinciden en que esta disciplina ha emergido en las últimas cuatro décadas, siendo su desarrollo especialmente notable después de la restauración de la normalidad democrática en España en 1979. Este período marcó el comienzo de la implementación de las primeras políticas públicas culturales, alineadas con las tendencias europeas, y estableció el marco para el surgimiento de la gestión cultural como una profesión reconocida.

A pesar de su corta existencia como profesión formal, la gestión cultural ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas. No obstante, este crecimiento ha venido acompañado de desafíos en su estructuración y definición conceptual. Es esencial comprender el proceso de profesionalización y configuración oficial de la disciplina para abordar estos desafíos de manera efectiva.

Para ello, la investigación ha identificado tres fases distintas en este proceso de configuración. La primera fase se remonta a los años 70 y 80, cuando surgieron los primeros indicios de la gestión cultural en respuesta a los cambios políticos y sociales de la época. La segunda fase, en la década de los 90, marca un período de consolidación y desarrollo de la profesión, con la creación de asociaciones profesionales y el fortalecimiento de la formación

académica en este campo. Por último, la tercera fase, en el siglo XXI, muestra el avance continuo hacia la consolidación y el reconocimiento social y profesional de la gestión cultural.

En este caso, si bien la gestión cultural es una profesión relativamente nueva en España, ha experimentado un crecimiento significativo y una evolución constante a lo largo de las décadas. El análisis de estas tres fases nos ha permitido comprender mejor su desarrollo histórico y los desafíos que aún enfrenta en su camino hacia la consolidación como profesión.

### **5) Profesionalización y contribución de las Asociaciones de Gestores Culturales**

El proceso de profesionalización de la gestión cultural en España ha estado marcado por la formación de asociaciones de gestores culturales en las distintas comunidades autónomas, lo que ha representado un hito importante en el desarrollo de la disciplina. Estas asociaciones no solo han respaldado y promovido la gestión cultural, sino que también han contribuido significativamente a establecer un marco ético y deontológico para la profesión. Entre estas asociaciones, destaca el papel crucial desempeñado por la Federación Estatal de Gestores Culturales (FEAGC), que ha generado manuales, informes y contribuciones que han enriquecido la documentación e investigación en el ámbito de la gestión cultural.

A pesar de los avances logrados en la profesionalización de la gestión cultural, es evidente que aún persisten desafíos importantes. Uno de los principales desafíos identificados es la falta de estándares claros que definan el perfil y las competencias del gestor cultural, lo que dificulta su reconocimiento y valoración en el ámbito laboral y social. Además, existe una percepción difusa de los gestores culturales como profesionales independientes, lo que puede afectar su integración en el mercado laboral y su capacidad para colaborar efectivamente con otras disciplinas y sectores.

Este análisis teórico pone de relieve que la profesionalización de la gestión cultural es un proceso en curso y aún inacabado. A pesar de los esfuerzos realizados por las asociaciones y federaciones de gestores culturales, es necesario seguir trabajando en la definición y promoción de estándares profesionales claros, así como en la mejora de la percepción pública de la profesión. Solo de esta manera se podrá consolidar la gestión cultural como una profesión reconocida y respetada capaz de contribuir de manera efectiva al desarrollo cultural y social de la sociedad española.

## **6) Evolución de la oferta académica universitaria en la gestión cultural**

Este análisis exhaustivo que hemos llevado a cabo como parte de esta investigación ha proporcionado una visión detallada del panorama educativo de la gestión cultural en España. Durante el período de estudio, que abarca desde 2010 hasta 2019, hemos observado un notable aumento tanto en la cantidad de programas como en la diversidad de niveles académicos ofrecidos, con un enfoque particular en los másteres de título propio y los títulos oficiales.

Destaca el hecho de que los másteres son los programas más comunes en este campo, representando aproximadamente el 68% de la oferta identificada, con una ligera prevalencia de los de título propio sobre los oficiales. Esta tendencia refleja el reconocimiento tanto de las instituciones educativas como del mercado laboral sobre la importancia de contar con profesionales debidamente capacitados en gestión cultural.

Es notable también el compromiso tanto de instituciones públicas como privadas en la oferta de estos programas, con una participación mayoritaria de universidades públicas, lo que demuestra un compromiso institucional con la promoción de la cultura y las artes en España.

A pesar del avance de la educación en línea, la modalidad presencial sigue siendo preferida por el 61% de los programas, lo que coincide con hallazgos anteriores de estudios como el de

Bonet (2009) y Ortega (2019). Esta persistencia en la preferencia por la formación presencial subraya la importancia que se le otorga a la interacción directa entre estudiantes y docentes en este campo de estudio, posiblemente relacionada con la naturaleza práctica de la gestión cultural y la necesidad de desarrollar habilidades específicas en entornos presenciales.

La concentración regional de la oferta de programas en Cataluña y la Comunidad de Madrid, seguidas de cerca por la Comunidad Valenciana y Andalucía, sugiere un mayor desarrollo y concentración de recursos en estas áreas geográficas, posiblemente relacionado con la presencia de importantes instituciones culturales y artísticas, así como la demanda de profesionales en entornos urbanos dinámicos y culturalmente diversos.

Sin embargo, es importante señalar que un porcentaje significativo de programas se encuentran en extinción (18%), lo que subraya la necesidad de adaptarse a los cambios en la demanda y la evolución de la disciplina. Esto implica la revisión y actualización constante de los planes de estudio para garantizar su relevancia y alineación con las necesidades del mercado laboral y las tendencias emergentes en el campo de la gestión cultural.

Por lo tanto, este análisis de la evolución de la oferta de programas en gestión cultural ofrece información valiosa tanto para estudiantes como para instituciones educativas, guiando la planificación educativa y profesional para asegurar que los programas en gestión cultural satisfagan las demandas del mercado y contribuyan al desarrollo cultural y creativo de la sociedad española.

## **7) Oferta de programas universitarios en el ámbito de la gestión cultural**

Después de analizar detenidamente la oferta actual de programas universitarios en gestión cultural en España, se puede concluir que existe una amplia variedad de opciones disponibles en la actualidad para los estudiantes interesados en esta disciplina. La mayoría de los programas se

concentran en áreas como Artes y Humanidades, así como Ciencias Sociales y Jurídicas, con una duración promedio de un año académico y una carga de alrededor de 60 créditos.

En cuanto al contenido, es destacable que aproximadamente el 40% de los programas ofrecen una formación especializada en aspectos económicos y de gestión cultural, como contabilidad, fiscalidad y valoración del patrimonio cultural. Además, alrededor del 45% de los programas incluyen asignaturas relacionadas con metodologías, instrumentos y técnicas para la gestión cultural, evidenciando un enfoque en proporcionar a los estudiantes las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos prácticos en este campo.

No obstante, se identifican áreas de mejora, especialmente en la inclusión de asignaturas relacionadas con la cooperación e internacionalización cultural, donde ningún programa analizado ofrece asignaturas obligatorias en este ámbito. Asimismo, la falta de formación en idiomas modernos en todos los programas es notable, lo que podría limitar la capacidad de los estudiantes para trabajar en un entorno cultural globalizado.

A pesar de estas deficiencias, es alentador observar que la mayoría de los programas incluyen un módulo de proyección profesional, que ofrece oportunidades para realizar prácticas externas y desarrollar un Trabajo Final de Máster. Esto facilita la transición de los estudiantes al ámbito laboral y contribuye a su desarrollo profesional académico en la gestión cultural.

Así pues, la oferta de programas universitarios en gestión cultural en España presenta una variedad significativa en cuanto a contenido y modalidades de enseñanza, lo que brinda a los estudiantes la oportunidad de personalizar su formación de acuerdo con sus intereses y aspiraciones profesionales. Sin embargo, existen áreas específicas que podrían ser fortalecidas para proporcionar una formación más integral y adaptada a las demandas del mercado laboral en la gestión cultural.

## **8) Comparativa de los programas académicos en gestión cultural, desafíos y áreas de mejora.**

El análisis de la oferta de programas académicos en gestión cultural en España revela una serie de conclusiones importantes para estudiantes, investigadores y profesionales del sector. La diversidad de aspectos en este campo dinámico destaca los desafíos que enfrenta, principalmente debido a la falta de uniformidad en los contenidos formativos. Esta disparidad dificulta la coherencia en la formación de los estudiantes, subrayando la necesidad de una mayor estandarización.

Las diferencias entre los programas de grado y los de máster añaden complejidad al panorama educativo. Mientras los primeros se enfocan en aspectos académicos, los segundos proporcionan una orientación más específica hacia la proyección profesional. Sin embargo, esta diversidad ofrece a los estudiantes la oportunidad de elegir entre varias opciones que se adapten a sus intereses y necesidades particulares.

En cuanto al contenido, los programas de grado suelen ofrecer una formación más amplia en áreas como humanidades y conocimientos sociohistóricos, mientras que los programas de postgrado se centran en aspectos más específicos y aplicados de la gestión cultural, como metodología, legislación y políticas culturales.

Estos resultados resaltan la necesidad de trabajar en una mayor estandarización y coordinación de los programas para garantizar una formación coherente y de alta calidad. También se destaca la importancia de una mayor colaboración entre instituciones académicas y profesionales del campo para mejorar la calidad y relevancia de la formación en gestión cultural, lo que podría contribuir a una mayor cohesión en los programas y una mejor alineación con las necesidades del mercado laboral.

Es esencial que los estudiantes investiguen a fondo los planes de estudio de cada programa para asegurarse de que se alineen con sus intereses y objetivos profesionales, dada la diversidad de enfoques educativos ofrecidos. Tanto los programas de grado como los de máster deben evolucionar continuamente para reflejar las cambiantes necesidades del campo de la gestión cultural y proporcionar una formación relevante y actualizada.

Por ello, es importante revisar y ajustar los programas educativos para alinearse efectivamente con las demandas reales de la industria cultural. Las recomendaciones para la mejora, que abogan por la inclusión de asignaturas pertinentes, estandarización de contenidos y adaptación de planes de estudio, resaltan la necesidad de abordar proactivamente estos desafíos.

De este modo, estos hallazgos subrayan la persistencia de desafíos en la profesionalización de la gestión cultural, enfatizando la necesidad de la participación de profesionales para asegurar la preparación adecuada de los estudiantes ante las cambiantes demandas del sector cultural.

### **9) Prácticas y desafíos inherentes a la gestión cultural - entrevistas en profundidad**

Tras un análisis exhaustivo de las entrevistas con profesionales de la gestión cultural, se revelan conclusiones fundamentales que abordan los desafíos y dinámicas inherentes a este campo. La combinación de conocimientos en humanidades con especialización en gestión y administración se destaca como fundamental para los gestores culturales, sugiriendo que una comprensión profunda de la cultura y las artes, junto con habilidades de gestión y administración, es esencial para abordar los desafíos multifacéticos de la gestión cultural.

Asimismo, se identifica la importancia de las habilidades y competencias específicas, como el trabajo en equipo, las habilidades sociales y comunicativas, la organización y planificación, la adaptabilidad y la visión global, para el éxito en la gestión cultural. Estas habilidades permiten a

los gestores culturales colaborar efectivamente con diversos actores y llevar a cabo proyectos culturales de manera eficiente.

Se observa una diversidad significativa en las condiciones laborales entre los diferentes sectores, lo que sugiere que los gestores culturales deben considerar cuidadosamente las opciones laborales disponibles y comprender las implicaciones de trabajar en el sector público, privado o del tercer sector. Esto destaca la importancia de elegir un entorno laboral que se alinee con las necesidades y preferencias individuales.

Las barreras y dificultades identificadas, como la falta de reconocimiento de la profesión, los obstáculos burocráticos y la falta de autonomía en el trabajo, resaltan los desafíos a los que se enfrentan los gestores culturales en su vida profesional. Estas dificultades subrayan la necesidad de abogar por un mayor reconocimiento y apoyo a la profesión, así como de buscar soluciones para mejorar las condiciones laborales y superar las barreras existentes.

A pesar de estos desafíos, los gestores culturales encuentran gratificación en aspectos como el aprendizaje continuo, el impacto positivo en personas vulnerables y la realización de proyectos culturales exitosos. Estos aspectos positivos resaltan la importancia y el valor intrínseco del trabajo en la gestión cultural, lo que motiva a los profesionales a seguir adelante a pesar de los obstáculos.

Por último, se destaca la necesidad de promover el reconocimiento y la profesionalización de la profesión de gestor cultural. Esto implica no solo una mayor valoración de la profesión en la sociedad, sino también una mayor inversión en formación y desarrollo profesional para garantizar la efectividad y el éxito de los gestores culturales en el campo. La necesidad de formación interdisciplinaria y el desarrollo de habilidades específicas para la gestión cultural se presentan como elementos clave para abordar los desafíos multifacéticos de esta profesión.

## 10) Perfil educativo de los profesionales de la gestión cultural

El análisis detallado del perfil educativo de los gestores culturales proporciona una visión completa de la diversidad y las disparidades presentes en sus trayectorias formativas, abarcando desde estudios de grado hasta doctorados, con una prevalencia significativa de másteres universitarios. La heterogeneidad destaca la amplitud de trayectorias educativas, contribuyendo a un desarrollo profesional variado.

La mayoría de los encuestados ha cursado estudios universitarios, especialmente másteres, indicando un nivel académico elevado. Se observan disparidades de género en la formación, con un mayor número de mujeres con educación superior en gestión cultural, es un hallazgo significativo que sugiere la existencia de desigualdades de género en este ámbito educativo. Estas disparidades pueden surgir de diversas razones, como diferencias en las oportunidades de acceso, sesgos de género en la selección de programas educativos o enfoques culturales arraigados en la sociedad.

El enfoque predominante en Artes y Humanidades subraya la importancia del aspecto creativo y cultural en la formación de gestores culturales. Sin embargo, se identifican brechas en áreas específicas de la formación, como la negociación, la financiación de proyectos culturales, la accesibilidad y la inclusión, así como el uso de herramientas digitales.

Estas deficiencias señalan la necesidad de mejorar la formación en aspectos clave para la gestión cultural contemporánea, que requieren mejoras específicas para fortalecer la preparación de los profesionales en estos aspectos críticos. Las demandas de mejora en programas formativos destacan la necesidad de coherencia y calidad en la oferta educativa.

Aunque la formación ha contribuido en gran medida a la empleabilidad de los gestores culturales, las percepciones mixtas indican la necesidad de alinear más estrechamente la oferta

educativa con las expectativas laborales del campo. La evaluación mayoritariamente positiva de la calidad formativa subraya los logros alcanzados, pero señala áreas de posibles mejoras que deben abordarse para optimizar la formación ofrecida.

Los profesionales de la gestión cultural sugieren adaptar los programas educativos para abordar las demandas cambiantes del ámbito cultural, incluyendo una mejor formación del profesorado, la unificación de los contenidos, una mayor relación entre los contenidos y la práctica, y una mejora en las prácticas formativas.

Así pues, el análisis revela una combinación única de diversidad, fortalezas y desafíos en el perfil formativo de los gestores culturales. La adaptación continua de programas educativos será clave para que enfrenten eficazmente los desafíos en el ámbito cultural en constante evolución.

### **11) Ocupación profesional de los profesionales de la gestión cultural**

El análisis realizado de la encuesta sobre gestión cultural revela una rica diversidad en el perfil de los encuestados, abarcando tanto el sector público como el privado, con emprendedores culturales y diversas situaciones laborales. Esta variedad destaca la complejidad y amplitud de roles que los gestores culturales desempeñan en el ámbito cultural, subrayando la importancia de estrategias específicas para su desarrollo profesional en ambos sectores.

La equidad sectorial es un punto clave, mostrando una distribución equitativa entre gestores culturales en el sector público y privado. Esta equidad resalta la necesidad de abordar desafíos y formular políticas que atiendan a las particularidades y necesidades específicas de cada sector. Además, la conexión evidente entre formación académica y experiencia laboral destaca la importancia de programas educativos efectivos que preparen a los gestores para el campo laboral, sugiriendo una correlación directa entre ambos aspectos.

La diversidad disciplinar en la que los gestores culturales trabajan refleja la amplitud y versatilidad de roles en el sector cultural, desde las artes escénicas hasta el patrimonio cultural. Este panorama diverso subraya la necesidad de estrategias y políticas que reconozcan y valoren la contribución de los gestores culturales en una variedad de disciplinas.

Sin embargo, se identifican desafíos significativos, como el escaso reconocimiento de la profesión, falta de apoyo político y legal, intrusismo laboral y limitada oferta de trabajo en ambos sectores público y privado. Estos desafíos sugieren áreas críticas que requieren atención para mejorar las condiciones laborales y profesionales de los gestores culturales, siendo esenciales para el desarrollo sostenible del sector.

A pesar de estos desafíos, la mayoría de los gestores culturales se siente satisfechos en su profesión, lo que destaca la importancia de comprender y abordar específicamente los desafíos identificados para mejorar la satisfacción laboral y el bienestar general. Este análisis ofrece una guía valiosa para el desarrollo de políticas y estrategias, no solo para abordar los desafíos, sino también para elevar el estatus y la visibilidad de la profesión de gestor cultural, asegurando su adaptabilidad y resiliencia en un entorno cultural en constante cambio.

## **12) Impacto de la pandemia en la gestión cultural, abordando competencias digitales**

La encuesta aplicada revela desafíos significativos que los profesionales enfrentan en el entorno digital actual. Más del 50% de los gestores culturales informaron un impacto en sus situaciones laborales durante la pandemia, destacando la vulnerabilidad del sector. Este impacto se distribuyó en sectores público y privado, subrayando la universalidad del desafío.

En términos de competencias digitales, los resultados mostraron una variabilidad. Aunque muchos gestores demostraron dominio en información y alfabetización digital, áreas como seguridad digital y resolución de problemas digitales señalaron oportunidades de mejora. La

adaptabilidad se convierte así en un desafío clave para mantenerse eficaz en un entorno digital en constante evolución.

La formación complementaria durante la pandemia, recibida por el 40% de los encuestados, principalmente a través de cursos y talleres, señala un esfuerzo por mejorar competencias. Sin embargo, más de la mitad no participó en actividades de aprendizaje, indicando una brecha en la adquisición de habilidades digitales durante la crisis.

La necesidad de formación futura destaca como una conclusión esencial, con un abrumador 79% reconociendo la importancia de adquirir más habilidades digitales ante futuras crisis. Esto refleja la conciencia generalizada de la importancia continua de la formación digital en la gestión cultural.

En cuanto a las áreas específicas de mejora, los gestores culturales expresaron un fuerte interés en habilidades como la gestión digital de tareas y equipos, la creación de contenido digital para redes sociales y la ciberseguridad. Estos desafíos indican la necesidad de adaptarse a las demandas de la promoción cultural en línea y la protección de datos sensibles.

Finalmente, las actitudes esenciales para los gestores culturales en el entorno digital incluyen aprendizaje continuo, sensibilidad artística y cultural, y adaptación a nuevos entornos. Estas actitudes se revelan como fundamentales para enfrentar con éxito los desafíos cambiantes y aprovechar las oportunidades en la gestión cultural contemporánea. En resumen, la adaptabilidad, el desarrollo de competencias digitales y la conciencia de la importancia continua de la formación son cruciales para sobresalir en el ámbito cultural en la era digital.

### **13) Retos y desafíos en la profesionalización de la gestión cultural**

Los resultados de la investigación revelan desafíos y retos significativos que influyen en la profesionalización de la gestión cultural en España. La necesidad de innovación, adaptabilidad y colaboración destaca como un interés central, evidenciando la importancia de abordar estos desafíos contemporáneos para mantener la relevancia en un entorno cultural en constante cambio.

En relación con las condiciones laborales, la preocupación por la precariedad y las deficientes condiciones en la gestión cultural es abrumadora, subrayando la urgencia de mejorar el entorno laboral. La conciliación familiar, los horarios irregulares y la inestabilidad financiera surgen como áreas críticas que requieren atención para asegurar un desarrollo sostenible en la gestión cultural.

El reconocimiento social y profesional se erige como un desafío clave, indicando la necesidad apremiante de cambiar la percepción de la gestión cultural como una profesión secundaria. Abogar por un reconocimiento adecuado y valoración por el trabajo realizado se presenta como un camino esencial. Además, la regulación de la profesión destaca como un aspecto crucial para definir funciones y competencias, combatir el intrusismo y asegurar la calidad en la gestión cultural.

En el ámbito formativo, surge la necesidad de mejorar y adaptar los programas formativos para garantizar una formación integral. La falta de contenido académico de apoyo y la escasa especialización son aspectos por abordar. La educación y concienciación sobre la cultura emergen como fundamentales para preservar la autenticidad cultural frente a la comercialización y la masificación cultural.

En el entorno digital, la conciliación entre contenidos digitales y culturales se presenta como un desafío clave, con la actualización constante de conocimientos tecnológicos como

requisito esencial. La delimitación entre decisiones políticas y técnicas en la gestión cultural es otro desafío, señalando la complejidad de mantener la motivación ante procesos administrativos y la importancia de establecer políticas culturales claras. Además, se destaca la necesidad de competencias para la inclusión, accesibilidad y sostenibilidad, así como competencias que fomenten la cooperación cultural e internacionalización.

En definitiva, a la luz de las conclusiones específicas, la investigación resalta la importancia de reconocer los desafíos persistentes que enfrenta la gestión cultural, a pesar de los avances en su profesionalización. Esto refleja la necesidad urgente de abordar estos desafíos de manera proactiva para fortalecer y desarrollar la disciplina. Se subraya la importancia de mantener un proceso constante de reconocimiento, formación y adaptación para posicionar la gestión cultural como una profesión respetada y adaptable en la sociedad contemporánea.

Asimismo, es crucial destacar el papel esencial de la gestión cultural en la promoción de la diversidad cultural, el impulso económico y social, así como la colaboración intersectorial. La investigación también reconoce la influencia de la evolución tecnológica, que plantea nuevos desafíos y oportunidades para los profesionales de la gestión cultural.

Al mirar hacia el futuro, resulta imperativo considerar los retos emergentes, como el cambio climático, la globalización y la creciente digitalización, y prepararse para enfrentarlos de manera efectiva. Esto requerirá esfuerzos continuos en reconocimiento, formación y adaptación para fortalecer la posición de la gestión cultural como una profesión consolidada.

En este sentido, la investigación contribuye al avance de la profesionalización al abordar estos desafíos persistentes y ofrecer propuestas para superar las barreras identificadas. Además, enriquece el conocimiento de la gestión cultural en España al proporcionar un marco teórico actualizado y propuestas concretas para abordar los desafíos identificados.

La profesionalización de la gestión cultural requiere esfuerzos continuos en reconocimiento, formación y adaptación, especialmente en la era digital y las nuevas realidades postpandemias. Las conclusiones de este estudio establecen una sólida base para futuras investigaciones y acciones destinadas a consolidar la profesión de la gestión cultural.

En resumen, este estudio ofrece una visión integral de la gestión cultural en España, identificando áreas de mejora y resaltando la importancia de la adaptabilidad, la innovación y la colaboración. Las recomendaciones derivadas de este estudio buscan impactar positivamente en el reconocimiento social y laboral de los gestores culturales, fomentando un crecimiento continuo y una contribución significativa al enriquecimiento cultural de la sociedad española.

Por último, es esencial destacar que este análisis sirve como recurso integral que proporciona información valiosa para la formulación de políticas educativas, estrategias de desarrollo profesional y mejoras en las condiciones laborales de los gestores culturales, contribuyendo así al reconocimiento y consolidación de la gestión cultural como una profesión respetada en la sociedad y en el ámbito cultural. Además, proporciona una base sólida para futuras investigaciones y acciones destinadas a fortalecer la formación y la práctica de la gestión cultural en un entorno en constante evolución.

## 5.2. Limitaciones de la investigación

El presente estudio se ha desarrollado con un riguroso enfoque metodológico; sin embargo, es fundamental reconocer y abordar las limitaciones inherentes que podrían afectar la interpretación de los resultados y la generalización de las conclusiones obtenidas. A continuación, se detallan las principales limitaciones identificadas durante el proceso de investigación.

- **Número reducido de entrevistas.** La decisión de llevar a cabo solo tres entrevistas, una por cada sector de la gestión cultural, plantea una limitación metodológica importante en este estudio. Aunque se priorizó la calidad de las respuestas y la exploración detallada de las experiencias individuales sobre la cantidad de entrevistados, esta restricción podría afectar la generalización de los resultados y la robustez de las conclusiones. La elección se basó en consideraciones de recursos y tiempo, así como en la búsqueda de una comprensión en profundidad de las perspectivas específicas de cada sector. En este sentido, se reconoce que, si bien tres entrevistas cuidadosamente seleccionadas pueden proporcionar una representación valiosa y rica del panorama, esta elección puede comprometer la representatividad y generalización de los resultados. Aunque se entiende la importancia de equilibrar cantidad y calidad en la metodología, es evidente que incorporar más entrevistas habría aumentado la fiabilidad al ofrecer una mayor diversidad de opiniones, fortaleciendo así la validez externa del estudio.
- **Participación voluntaria en la encuesta.** La recopilación de datos a través de un cuestionario con participación voluntaria puede introducir un sesgo en los resultados, favoreciendo la inclusión de profesionales más activos o interesados digitalmente. Esta limitación potencial compromete la representatividad de la muestra y la validez externa de los hallazgos del estudio. Es crucial tener en cuenta este factor al interpretar los resultados obtenidos de la encuesta

realizada a los 138 profesionales de la gestión cultural, ya que la muestra puede no ser completamente representativa de la diversidad de perspectivas y experiencias en el campo.

- **Autodeclaración de respuestas.** La naturaleza autodeclarativa de las respuestas en la encuesta introduce riesgos de sesgo debido a la percepción subjetiva de los participantes. La interpretación personal de las preguntas por parte de los encuestados puede influir en la objetividad de la información recopilada.
- **Limitaciones en la representatividad de la muestra.** La difusión de la encuesta a través de asociaciones profesionales y universidades específicas podría haber sesgado los resultados hacia ciertos grupos, excluyendo a gestores culturales menos vinculados a estas instituciones. Esta limitación podría afectar la diversidad y representatividad de la muestra.
- **Contexto temporal.** Es importante considerar que las respuestas obtenidas pueden estar influenciadas por el contexto temporal en el que se realizó la encuesta. Los cambios significativos en el entorno cultural después de la recopilación de datos podrían no reflejarse en los resultados y conclusiones del estudio.
- **Limitaciones del formato de preguntas.** Algunas preguntas en la encuesta podrían haber sido formuladas de manera que limiten la amplitud de las respuestas. Un formato más abierto y flexible podría haber proporcionado una comprensión más completa de las experiencias y perspectivas de los encuestados.

Así pues, es importante tener en cuenta estas limitaciones al interpretar los resultados y conclusiones de este estudio. Reconociendo estas restricciones, se abren oportunidades para futuras investigaciones y mejoras en el diseño metodológico, lo que a su vez contribuirá a un avance significativo en el campo de la gestión cultural.

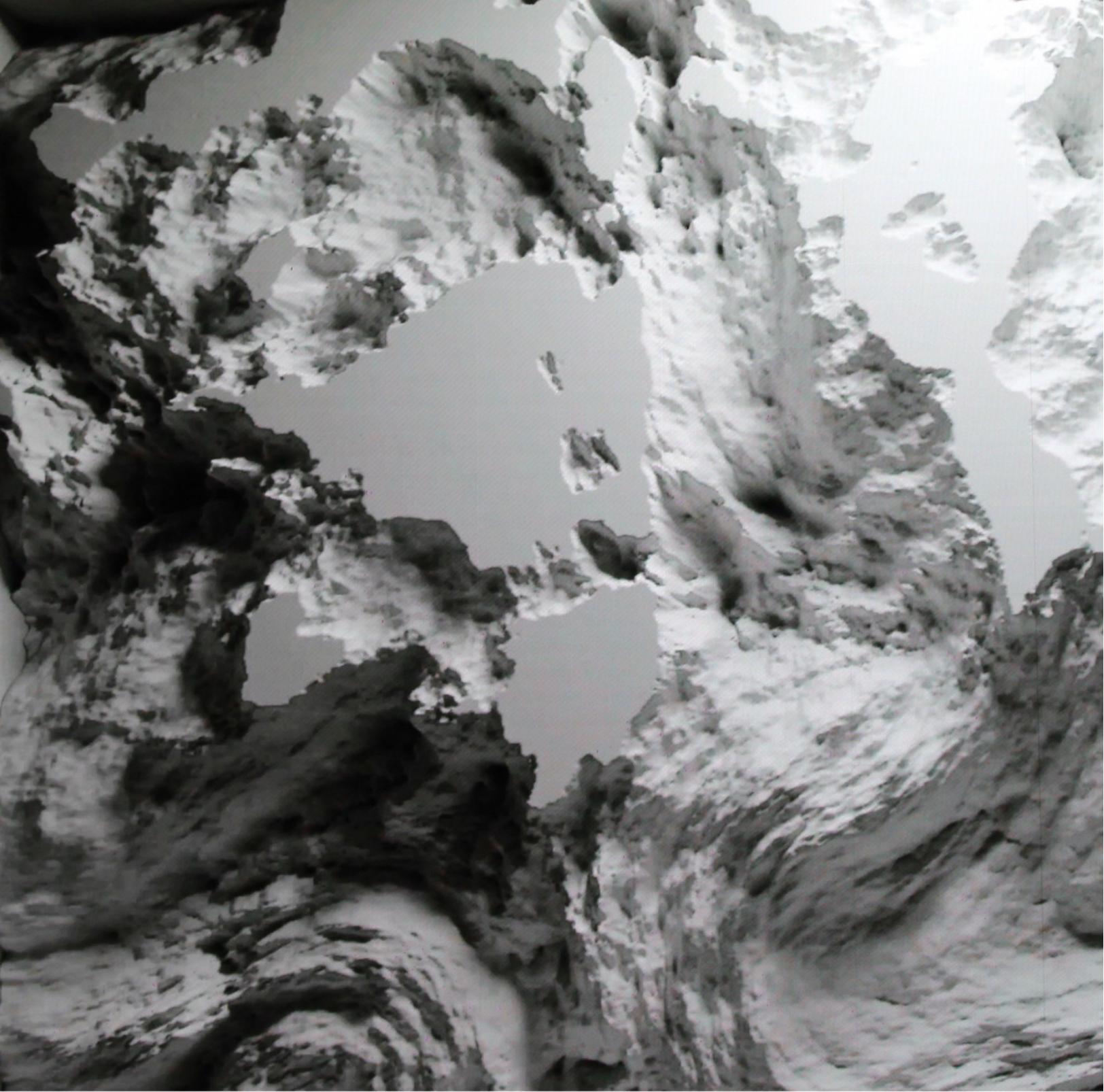
### 5.3. Futuras líneas de investigación

El presente estudio ha proporcionado una visión significativa sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta la gestión cultural en la era digital. Sin embargo, para ampliar y enriquecer nuestro entendimiento sobre este tema tan crucial, es necesario delinear algunas áreas que merecen una investigación más profunda y detallada.

- **Ampliación del alcance de las entrevistas.** Una dirección prometedora para futuras investigaciones radica en la realización de un mayor número de entrevistas, abarcando una variedad de sectores dentro de la gestión cultural y ampliando las entrevistas a diferentes regiones geográficas de España. Este enfoque permitirá una comprensión más holística y representativa de las perspectivas y experiencias de los gestores culturales.
- **Diversificación de la muestra de la encuesta.** Se sugiere realizar investigaciones que utilicen métodos de muestreo más diversos y representativos, incluyendo encuestas en diversos contextos culturales y geográficos, en colaboración con una amplia gama de organizaciones culturales y profesionales de la gestión cultural en todo el país.
- **Impacto a largo plazo de la pandemia.** Dada la naturaleza cambiante del entorno cultural debido a la pandemia, se propone investigar el impacto continuo de este fenómeno en la gestión cultural a largo plazo. Esto implica evaluar cómo las competencias digitales han evolucionado y cómo las condiciones laborales han cambiado con el tiempo.
- **Desarrollo de métodos de evaluación objetiva.** Es crucial investigar y desarrollar métodos de evaluación más objetivos de las competencias digitales de los gestores culturales. Esto incluye el diseño y validación de herramientas de evaluación estandarizadas que proporcionen mediciones precisas de las habilidades digitales.

- **Mejora de la participación en encuestas.** Sería útil explorar estrategias efectivas para aumentar la participación en encuestas entre gestores culturales menos vinculados a asociaciones profesionales y universidades específicas, utilizando métodos de muestreo alternativos y colaborando con una variedad de organizaciones culturales.
- **Exploración de nuevas áreas de investigación.** Además de abordar las limitaciones identificadas, se sugiere explorar nuevas áreas de investigación en gestión cultural que aún no se hayan explorado en profundidad, como la gestión de la diversidad cultural, la sostenibilidad en el sector cultural y el impacto de la tecnología emergente.

En resumen, abordar estas limitaciones y avanzar en futuras líneas de investigación contribuirá a una comprensión más holística y precisa de los desafíos y oportunidades que enfrenta la gestión cultural en un entorno digital en constante cambio. A pesar de los hallazgos obtenidos en este estudio, es esencial reconocer las limitaciones inherentes y aprovecharlas como oportunidades para la mejora en futuras investigaciones.



# VII. REFERENCIAS

Exposición: Melting Memories - Refik Anadol





## VI. Referencias

- Aguilera, M. F. (2011). Mediación intercultural en ámbito educativo. En Actas del I Congreso Internacional sobre Migraciones en Andalucía. 1025-1035. Instituto de Migraciones. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4051751>
- Avelluto, P. (2017). *El peso específico de la. Gestión Cultural Pública: coordinadas, herramientas.* Recuperado de [https://mediacionartistica.files.wordpress.com/2020/02/gestion\\_cultural\\_publica\\_libro\\_completo-1.pdf](https://mediacionartistica.files.wordpress.com/2020/02/gestion_cultural_publica_libro_completo-1.pdf)
- Ben, L. (2014). Formación de gestores culturales. Manuel Atalaya de apoyo a la gestión cultural. *Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya.* Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/formacion-gestores-culturales>
- Benedict, R. (1934) *Patterns of Culture.* Nueva York: Mentor .
- Bernal, L. (2009). *El perfil formativo del gestor cultural en España.* Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10609/9562>
- Bernárdez, J. (2003). La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos. Portal Iberoamericano de Gestión Cultura. Recuperado de [https://www.oibc.oei.es/uploads/attachments/77/La\\_profesi%C3%B3n\\_de\\_la\\_Gesti%C3%B3n\\_Cultural\\_Definiciones\\_y\\_retos\\_-\\_Jorge\\_Bernardez.pdf](https://www.oibc.oei.es/uploads/attachments/77/La_profesi%C3%B3n_de_la_Gesti%C3%B3n_Cultural_Definiciones_y_retos_-_Jorge_Bernardez.pdf)
- Blanco, P. I. (2008). La planificación en gestión cultural. De las necesidades socioculturales a la organización de actividades. *La biblioteca, espacio de cultura y participación*, 13-4. Recuperado de

<http://eprints.rclis.org/15472/1/La%20biblioteca%20espacio%20de%20cultura%20y%20participacion.pdf#page=14>

Boas, F. (1940). *Race, Language, and Culture*. The Macmillan Company: New York

Bonet, L. (2007). *Análisis de la oferta de formación universitaria en gestión cultural en España*. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.

Bonet, L. (2014). *Entrevista. Observatorio Cultural, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Gobierno de Chile*. Santiago de Chile. Recuperado de <http://observatorio.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2021/02/Entrevista-Lluis-Bonet.pdf>

Bourdieu, P. (1991) [1979]. *La distinción*. Madrid: Taurus

Busquet, D. J. (2006). Reflexiones en torno a la concepción humanista y antropológica de la cultura. *Questiones publicitaria*(11). doi:<https://doi.org/10.5565/rev/qp.139>

Cabañés, F. (2017). La profesión de gestor cultural. Apuntes sobre la situación actual. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, 4(1), 32-43. Recuperado de <https://doi.org/10.4995/cs.2017.7474>

Cabañés, F., Rausell, P., Serrano, M., & Marqués, M. (2011). *Aproximación a la situación profesional de la gestión cultural en la Comunidad Valenciana*. Universitat de València: AGCPV, Unitat de Economia de Cultura.

Calduch, C. R. (2006). La estructura económica internacional del siglo XIX. *Estudios internacionales de la Complutense*, 8(3), 35-81. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55164/11historia2.pdf>

Cameron, D. F. (1971). The Museum, a Temple a Forum: *The Museum Journal*, 14(1), 11-24

- Canadell, G., y Sais, C. (2011). Guía de buenas prácticas de la gestión cultural. *Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya*. Recuperado de <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/606>
- Cantero, J. (2014). Historia de la Gestión Cultural. *Manuel Atalaya de apoyo a la gestión cultural. Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya*. Recuperado de Manuel Atalaya de apoyo a la gestión cultural. Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/historia-gestion-cultural>
- Carbó Ribugent, G. (2018). La difícil relación entre educación y cultura. ¿Un divorcio inevitable y permanente? *Periférica Internacional. Revista Para El análisis De La Cultura Y El Territorio*, (18), 54–63. Recuperado de <https://doi.org/10.25267/Periferica.2017.i18.05>
- Castillo Barrios, A. L. (2014). La formación de gestores culturales en España. Una tarea inacabada, balance del VII Seminario Internacional del Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, (15), 121-134. Recuperado de <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/2119/1932>
- Castiñeira de Dios, J. L. (2013). Crítica de la gestión cultural pura. *Aportes para el debate*, (23). Recuperado de <https://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/23/07.pdf>
- Cimadevilla Alonso, B. (2005). La educación artística en la formación del gestor cultural. *Revista digital ARSDIDAS(2)*. Recuperado de [http://www.arsdidas.org/content/revistas/articulos/archivos/articulo6\\_1.pdf](http://www.arsdidas.org/content/revistas/articulos/archivos/articulo6_1.pdf)
- Constitución Española. Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 1978, núm. 311
- Coromines, Joan (1954). *Diccionario crítico etimológico de la lengua castellana*. Obra completa. Madrid: Editorial Gredos. ISBN 978-84-249-1362-5.
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods (3rd ed.)*.

- Domínguez, T. D., & Alemán, P. A. (2007). La educación como factor de desarrollo Education as a Development Factor. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 1, 23. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194220391006.pdf>
- Drucker, P. (1975). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- Duran, S., y Parra, M. (2014). Diversidad Cultural para promover el desarrollo de habilidades sociales en educación superior. *Cultura, Educación y Sociedad*, 5(1), 55-67. Recuperado de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/culturaeducacionysociedad/article/view/995>
- Eciolaza, G. (2013). Desafíos de la formación académica y disciplinar de los gestores culturales. *VII Jornadas Nacionales sobre la Formación del Profesorado*. Universidad de Mar del Plata.
- Espinoza, I. & Pérez, C. (1994). Cultural, cultura en México y su impacto en las empresas. *Revista Gestión y Estrategia* (6).
- Fajardo, C. E. (1999). Guía Introducción a la gestión e infraestructura de un Centro Cultural comunal. *Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Gestión Empresarial*. Recuperado de <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/634>
- Falgueras, F. & Fina, X. (2003). *Referentes teóricos de la gestión cultural*. Barcelona: UB Virtual. Recuperado de <http://www.laplazahumana.com/mod%201/mod%201%20tema%202.pdf>
- Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales FEAG (2009). *Código deontológico de la gestión cultural*. Recuperado de <https://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/codigodeontologicofeagc.pdf>

- Freire, P. (1985). *Pedagogía del oprimido*. Montevideo, Tierra Nueva. México, Siglo XXI Editores.
- Gallego, F. L. (2005). Administración," organización (y" empresa"): un intento de acotación semántica. *Revista Universidad EAFIT*, 41(137), 9-18. Recuperado de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/834/743>
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: selected essays*. New York :Basic Books
- George, C. S. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Pearson Educación. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Jc8tBZb-ZJkC&oi=fnd&pg=PA1&dq=George,+C.+S.+\(2005\).+Historia+del+pensamiento+administrativo.+Pearson+Educaci%C3%B3n.&ots=10ai1w8cJC&sig=Qx9o2nMcAc\\_DsutlT3qcT5qVkCs#v=onepage&q=George%2C%20C.%20S.%20\(2005\).%20Hist](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Jc8tBZb-ZJkC&oi=fnd&pg=PA1&dq=George,+C.+S.+(2005).+Historia+del+pensamiento+administrativo.+Pearson+Educaci%C3%B3n.&ots=10ai1w8cJC&sig=Qx9o2nMcAc_DsutlT3qcT5qVkCs#v=onepage&q=George%2C%20C.%20S.%20(2005).%20Hist)
- González, R. A. y Ben, J. L. (2014). Gestión cultural. *Manual Atalaya apoyo a la gestión cultural. Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya*. Dirección General de Universidades de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía. Recuperado de <https://atalayagestioncultural.uca.es/2-1-gestion-cultural/>
- Grimson, A. (2008). Diversidad y Cultura. Reificación y situacionalidad. *Tabula Rasa* (8), 45-67. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/tara/n8/n8a03.pdf>
- Guadarrama, P. (1999). Problemas teóricos del concepto de cultura. *Revista de Filosofía* (31), 55-70. Recuperado de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/filosofia/article/view/17968/17957>
- Guerra, D. (2014). I Congreso Latinoamericano de Gestión cultural. *La formación en Gestión Cultural: una mirada desde los programas universitarios de la Universidad de Barcelona*.

- Santiago de Chile. Recuperado de <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/48/La%20formaci%C3%B3n%20en%20Gesti%C3%B3n%20Cultural%20una%20mirada%20Barcelona.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guzmán, B. (2013). Cultura y Desarrollo: un largo recorrido. (U. O. Caribbean., Ed.) *Cultura y Desarrollo*, 6-14. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000224438.locale=es>
- Harris, M. (1982) [1981]. *Introducción a la antropología general*. Madrid, Alianza Editorial.
- Herder, J. G. (1774). *Ideas para una filosofía de la historia de la humanidad*. Recuperado de <http://www.filosofia.org/cla/her/ges0.htm>
- Hernández Barba, A. (2005). *Promoción y gestión cultural: Intención y acción. Gestión Cultural: Planta viva en crecimiento*. Recuperado de <https://www.cultura.gob.mx/turismocultural/cuadernos/pdf13/articulo8.pdf>
- Hoggart, R. (2009) [1957]. *The Uses of Literacy: Aspects of Working-Class Life*. London: Penguin.
- Huergo, J. (2004). Los procesos de gestión. *Material de lectura para los cursos de "Comunicación en las organizaciones públicas"*. Provincia de Bs. As.: IPAP. Recuperado de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Insa, J. R. (2009). La cultura como estrategia para el desarrollo. *Seminario Políticas urbanas y desarrollo cultura*. Quito, Ecuador. Recuperado de [https://www.zaragoza.es/contenidos/cultura/observatorio/LA\\_CULTURA\\_COMO\\_ESTRAATEGIA\\_DE\\_DESARROLLO.pdf](https://www.zaragoza.es/contenidos/cultura/observatorio/LA_CULTURA_COMO_ESTRAATEGIA_DE_DESARROLLO.pdf)
- Kant, I. (1781). *Crítica de la razón pura*. Recuperado de <https://www.gutenberg.org/ebooks/4280>

- Korstanje, M. (2008). Formas de ocio en la antigua Roma: desde la dinastía Julio-Claudia (Octavio Augusto) hasta la Flavia (Tito Flavio Domiciano). *El Periplo Sustentable* (15), 27-76. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1934/193415512003.pdf>
- Leiva Cañete, F. (2009). *Guía para la gestión de proyectos culturales*. Valparaíso: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Recuperado de <http://portalescenico.mx/sites/default/files/Gu%C3%ADa%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20Proyectos%20Culturales.pdf>
- Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario. Boletín Oficial del Estado, 70, de 23 de marzo de 2023. Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/lo/2023/03/22/2/con>
- Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. Boletín Oficial del Estado, 89, de 13 de abril de 2007. Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/lo/2007/04/12/4>
- Malinowski, B. (1975) [1931]. "La cultura", en KAHN, JS (comp.): *El concepto de cultura: textos fundamentales*, p. 85-127. Barcelona, Anagrama.
- Maraña, M. (2010). *Cultura y desarrollo. Evolución y perspectivas*. UNESCO Etxea. Cuadernos de trabajo. Recuperado de [https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/195/Cultura\\_desarrollo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/195/Cultura_desarrollo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mariscal Orozco, J. (2016). Formación e investigación de la gestión cultural en México: balance y perspectivas. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*(17). Recuperado de <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/3275/3077>

- Mariscal Orozco, J. L. (2009). Educación y gestión cultural: Experiencias de acciones culturales en prácticas educativas. *Apertura*, 1(1). Recuperado de [http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/36/educacion\\_gestion\\_cultural.pdf?sequence=1](http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/36/educacion_gestion_cultural.pdf?sequence=1)
- Martinell, A. (1997). *Estudi sobre els participants en el Programa de Formació del Centre D'Estudis i Recurso Culturals de la Diputació de Barcelona en el Període 1986-1996*. Barcelona: CERC de la Diputació de Barcelona.
- Martinell, A. (2001). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro*. París: Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación. Recuperado de [https://oibc.oei.es/uploads/attachments/75/La\\_Gestion\\_Cultural\\_-\\_Singularidad\\_profesional\\_y\\_perspectivas\\_de\\_futuro.pdf](https://oibc.oei.es/uploads/attachments/75/La_Gestion_Cultural_-_Singularidad_profesional_y_perspectivas_de_futuro.pdf)
- Martinell, A. (2009). Las interacciones en la profesionalización en gestión cultural. *Cuadernos del CLAEH*, 2(98), 97-105. Recuperado de [https://biblio.claeh.edu.uy/pmbClaeh/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=36](https://biblio.claeh.edu.uy/pmbClaeh/opac_css/doc_num.php?explnum_id=36)
- Martinell, A. (2015). Cultura para el desarrollo y educación. *E-DHC, Quaderns Electrònics sobre el Desenvolupament Humà i la Cooperació* (5), 58-70. Recuperado de [https://www.uv.es/edhc/edhc005\\_martinell.pdf](https://www.uv.es/edhc/edhc005_martinell.pdf)
- Martínez Fajardo, C. E. (2013). Administración de organizaciones. Grandes transformaciones estratégicas y organizacionales. *Innovar*, 23(47), 104-105. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512013000100009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512013000100009)
- Martínez, J. (2012). Actas del V Congreso Internacional de Historia de la Arqueología. *La gestión del patrimonio histórico artístico en el siglo xix*, 12, 10-21. Tejuelo. Recuperado de <https://archive.org/details/ActasDelVCongresoInternacionalDeHistoriaDeLaArqueologa>

- Martínez-Tena, A. D. L. C., & Expósito-García, E. (2011). *La gestión cultural en las instituciones culturales urbanas*. Santiago, (125), 33-55. Recuperado de <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/145110203>
- Mihajlovic, N. (2015). *El papel del patrimonio cultural en la creación de la identidad europea. Unidos en la diversidad o más diversos que unidos*. Recuperado de <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/22938#preview>
- Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2023). *Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT)*. Recuperado de <https://www.educacion.gob.es/ruct/home>
- Muriel Sánchez, D. (2015). La mediación experta en la construcción del patrimonio cultural como producción contemporánea de «lo nuestro». *AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana*, 10(2), 259-288. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5198893>
- Murillo, A. J. (2006). Peter drucker, innovador maestro de la administracion de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2(2), 69-89. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>
- Nussbaum, M. C. (1997). *Cultivating Humanity: A Classical Defense of Reform in Liberal Education*. Harvard University Press. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/j.ctvjghth8>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (s. f.). *¿Qué es la UNESCO?* Recuperado de <https://es.unesco.org/who-we-are/introducing-unesco>
- Organización de los Estados Americanos (OEA). (2002). *Declaración Interamericana sobre los Derechos Culturales*. Washington, D.C. Recuperado de [https://www.oas.org/es/sla/culturales/docs/Declaracion\\_IntCult\\_ESP.pdf](https://www.oas.org/es/sla/culturales/docs/Declaracion_IntCult_ESP.pdf)

- Ortega, C, González A. J, Verdet I. (2019). *Perfil del gestor cultural municipal*. Universidad de Cádiz y Universidad Internacional de Andalucía. Cádiz: Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya. Recuperado de <https://www.observatorioatalaya.es/perfil-del-gestor-cultural-municipal/>
- Palacios, I. (2003). *Educación social: viejos usos y nuevos retos*. Valencia: Universitat de Valencia. doi:ISBN: 8437057833
- Peñalba, J. L. (2005). Evolución del concepto y de la significación social del patrimonio cultural. *Arte, individuo y sociedad*,(17), 177-206. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/5135/513551273009.pdf>
- Pérez, M., y Blasco, E. (2007). La transformación cultural en la España contemporánea: La cultura, la industria cultural y la industria de la lengua. *HAL*. Recuperado de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01226123/document>
- Pino, J. M. (2012). La gestión del patrimonio histórico artístico en el siglo XIX: fuentes para su documentación. *Tejuelo: Revista de ANABAD Murcia*, (12), 10-21. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4404386>
- Pita, F. S., y Pértega, D. S. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística*. Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo, 9, 76-78. Recuperado de <https://homepage.cem.itesm.mx/amaya.arribas/diferenciascualti-cuant.pdf>
- Pulido, F. V. (2018). Epistemología hacia La formación gerencial del siglo XXI. *Teorías, Enfoques Y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales*, 11(23), 53-60. Recuperado de <https://revistas.ucla.edu.ve/index.php/teacs/article/view/2033>

- Quintana, J. M. (1995). Relaciones entre animación sociocultural y gestión cultural. *Pedagogía social: revista interuniversitaria*. Recuperado de <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/39761/1/Relaciones%20entre%20animaci%C3%B3n%20sociocultural%20y%20gesti%C3%B3n%20cultural.pdf>
- Ramírez Atehortúa, F. H., & Zwerg-Villegas, A. M. (2012). Metodología de la investigación: más que una receta. *AD-minister*, 20, 91-111. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327350004>
- Rausell Köster, P., Cabañés Martínez, F., & Revert Roldán, X. (2005). Oferta Formativa, mercado laboral y perfiles. *PH Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, (54), 48-54. Recuperado de <https://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/76646/oferta%20formativa%20Rausell.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Real Academia Española. (2020). Diccionario de la lengua española (23a ed.). [versión 23.7 en línea]. Recuperado de <https://dle.rae.es>
- Real Decreto 1393/2007, d. 2. (s.f.). Boletín Oficial del Estado, 260, de 30 de octubre de 2007. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-18770>
- Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. Boletín Oficial del Estado, 260, de 30 de octubre de 2007. Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/rd/2007/10/29/1393/con>
- Real Decreto 1509/2008, de 12 de septiembre, por el que se regula el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT). Boletín Oficial del Estado, 232, de 25 de septiembre de 2008, Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2008/09/25>

- Real Decreto 822/2021, de 28 de septiembre, por el que se establece la organización de las enseñanzas universitarias y del procedimiento de aseguramiento de su calidad. Boletín Oficial del Estado, 23, de 29 de septiembre de 2021. Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/rd/2021/09/28/822>
- Real Decreto-Ley de 9 de agosto de 1926, por el que se crea la Comisión de Monumentos Histórico-Artísticos de España, y se dictan normas para la protección y conservación de los monumentos nacionales. <https://www.boe.es/datos/pdfs/BOE//1926/222/A00507-00509.pdf>
- Reyes, J. G. (2012). Prácticas administrativas en educación. *Visión Educativa IUNAES*, 53(60), 53-60. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3995892>
- Rizzuto, D., y Ast, F. (2009). Capítulo 1. Introducción al management y la estrategia. En *Master en negocios : estrategia, del análisis a la implementación, para que no quede guardada en un cajón*. 11-37. Argentino. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/258021652\\_Introduccion\\_al\\_management\\_y\\_la\\_estrategia](https://www.researchgate.net/publication/258021652_Introduccion_al_management_y_la_estrategia)
- Román García, L. E. (2011). Una revisión teórica sobre la gestión cultural. *Revista Digital de Gestión Cultural*(1), 5-17. Recuperado de <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/916/Rom%3%a1n-Una%20revisi%3%b3n%20te%3%b3rica%202011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Roselló, D. (2007). El diálogo entre la gestión cultural y del patrimonio en España: una visión desde la profesión. *E-rph Estudios Generales. Experiencias, I*. Recuperado de

<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/61341/3325-7003-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rousseau, J.J. (1762). *El contrato social o Principios de derecho político*. Recuperado de <http://www.filosofia.org/cla/rous/ecs0.htm>

Rousseau, J.J. (1762). *Emilio o De la educación*. Recuperado de <http://www.filosofia.org/cla/rous/emi0.htm>

San Martín, J. (1999). *Teoría de la cultura*. Madrid: Síntesis.

Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gestión, gestión y gestión: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad y Empresa*, 6 (13), 155-194. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187217485009.pdf>

Santillán, R., y Olmos, A. (2004). *El gestor cultural: Ideas y experiencias para su capacitación*. Ediciones Ciccus. Recuperado de <http://repositorio.cultura.gob.cl/handle/123456789/1719>

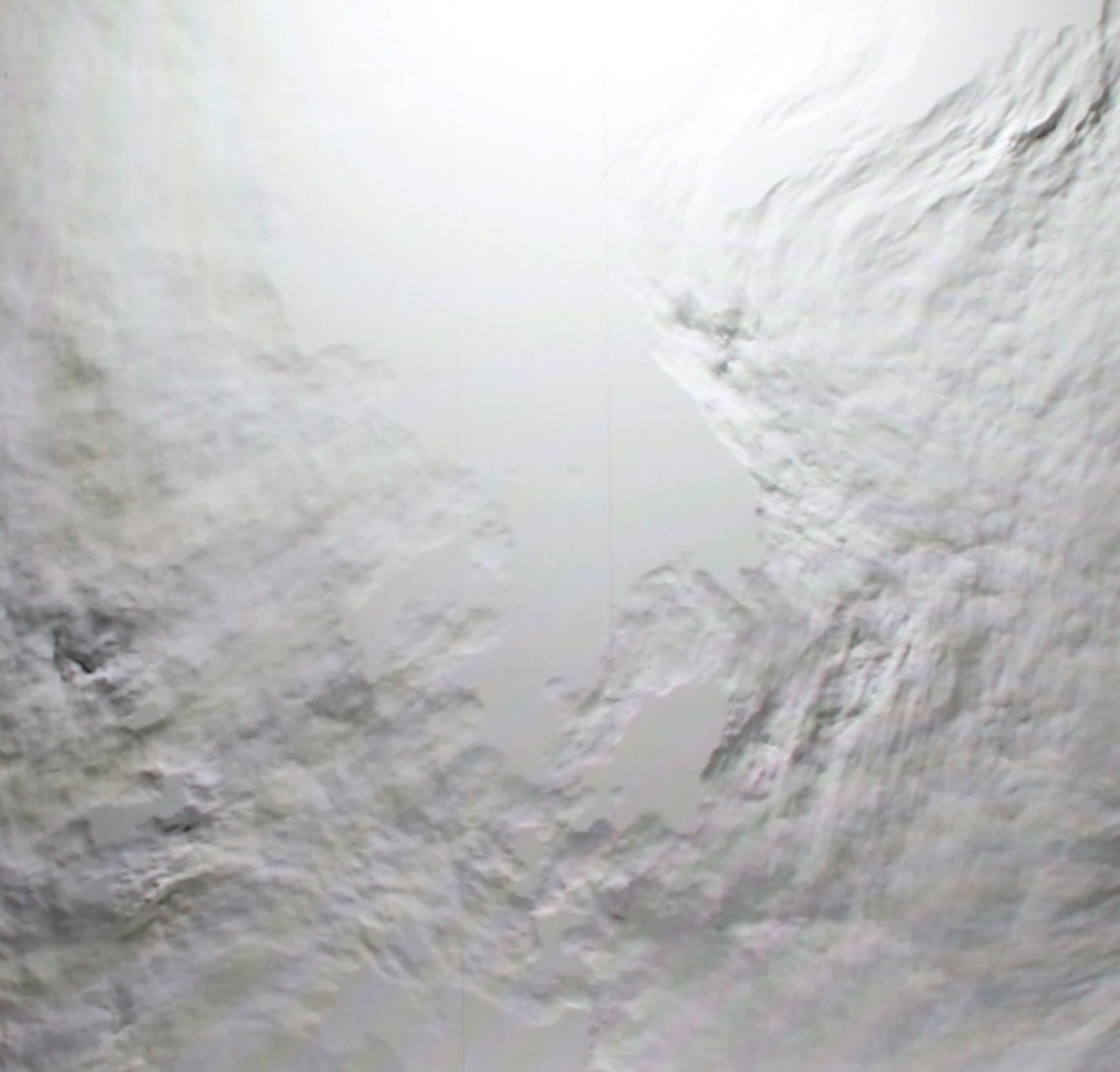
Silva Santisteban, F. (5 de marzo de 2006). *Conceptos tradicionales y nuevos enfoques: La Cultura* (I). Recuperado de La Insignia: [https://www.lainsignia.org/2006/marzo/dial\\_001.htm](https://www.lainsignia.org/2006/marzo/dial_001.htm)

Smith, L. (2006). *Uses of heritage*. Routledge, London. Recuperado de [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=Uses%20of%20heritage&publication\\_year=2006&author=L.%20Smith](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Uses%20of%20heritage&publication_year=2006&author=L.%20Smith)

Tamayo de Serrano, C. (2007). El aporte cultural y educativo de la Baja Edad Media. *Educación y educadores*, 10 (2), 197-213. Recuperado de <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/698/781>

Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

- Treball., B. (2013). Informe sectorial de gestión cultural. Las 10 claves para conocer el sector. Recuperado de [https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/images/es/Barcelona\\_treball\\_Informe\\_Sectorial\\_Cultura\\_2013\\_cast\\_tcm24-11230.pdf](https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_Informe_Sectorial_Cultura_2013_cast_tcm24-11230.pdf).
- Tylor, Edward B. (1871). *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art, and Custom*. J. Murray.
- Tylor, Edward B. (1975) [1871]. “La ciencia de la cultura”, en KAHN, JS (comp.): El concepto de cultura: textos fundamentales. 29-46. Barcelona, Anagrama.
- UNESCO. (1982). Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales, 2nd, Mexico City, 1982. *Conferencia mundial sobre las políticas culturales: informe final*. México. Recuperado de [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000052505\\_spa.locale=es](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000052505_spa.locale=es)
- Valdivieso, S. T., & Villa, A. H. M. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de Administración*, 19(32). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a05.pdf>
- Vargas, J. (2007). La culturocracia organizacional en México. *Edición electrónica gratuita Eumed*. Recuperado de [www.eumed.net/libros/2007b/301](http://www.eumed.net/libros/2007b/301)
- Voltaire. (1746). *Cartas filosóficas o Cartas sobre los ingleses*. Recuperado de <http://www.filosofia.org/cla/vol/cfi.htm>
- Williams, R. (1976). *Keywords: A Vocabulary of Culture and Society*. Oxford University Press.
- Zubiría, S. D., Abello, I., & Tabares, M. (2001). Conceptos básicos de administración y gestión cultural. (I. C. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, Ed. *Cuadernos de Iberoamérica* (2 ed.), 130. Recuperado de <https://docplayer.es/3175934-Conceptos-basicos-de-administracion-y-gestion-cultural.html>



# VII. ANEXOS

Exposición: Melting Memories - Refik Anadol





## VII. Anexos

## Anexo A: Plantilla de recopilación de datos de los planes de estudios en gestión cultural

Datos de Identificación	
Nombre de la titulación	
Año de implantación	
Código RUCT	
Número de créditos ECTS	
Duración en años	
Universidad	
Ciudad	
Centro Responsable	
Rama de conocimiento	
Carácter	
Nivel	
Modalidad	
Plan de estudios en BOE	
Web	
Plan de estudios en BOE	
Módulos	Asignaturas
Empresa y Economía	
Metodología, Instrumentos y Técnicas para la Gestión y la Intervención Cultural	
Humanidades y conocimiento socio-histórico	
Fundamentos y Teoría de la Gestión Cultural	
Cultura y Patrimonio	
Comunicación y promoción cultural	
Cooperación e internacionalización cultural	
Idioma Moderno	
Legislación y políticas culturales	
Proyección Profesional / Investigación	
Optativas	

## Anexo B: Diseño de la Entrevista Semiestructurada



**Información inicial:** Las entrevistas realizadas forman parte del proyecto de investigación que actualmentese está llevando a cabo dentro del Programa de Doctorado de Industrias Culturales y de la Comunicación dela Universidad Politècnica de Valencia.

Investigadoras:

- Sandra Rodríguez Trigo (gestora cultural Festival de Cine Internacional de Gijón/Xixón FICX ydoctoranda en la Universitat Politècnica de València)
- Dra. Nuria Ramón Marqués (gestora cultural y Profesora titular en la Universitat Politècnica deValència)

**Tema del proyecto de investigación:** *La figura profesional de la gestión cultural en España: Perfil académico, ocupación profesional y desarrollo de competencias digitales en un contexto de pospandemia*

**Objetivo general:** Analizar la figura profesional de la gestión cultural en un contexto actual, con el fin de identificar cuál es la situación de estos profesionales en cuanto a su formación y ocupación laboral, a partirde la crisis sanitaria generada por la COVID-19.

**Dirigido a:** Expertos de la gestión cultural con experiencia en el sector público, privado y tercer sector.

**Método y técnica de estudio.** Se trata de una metodología cualitativa, donde se utilizará como técnica la entrevista semiestructurada basada a partir de las reflexiones de la figura profesional de la gestión cultural.

**Recursos:** Guía de preguntas, cámara o dispositivo móvil para el audio o video.

**Indicaciones sobre la entrevista:**

- Consentimiento de la grabación de la entrevista.
- La duración aproximada será entre 30 y 40 min, no obstante, si el entrevistado requiere de más tiempo para desarrollar sus opiniones podrá extenderse el tiempo que sea necesario.
- No será interrumpido ni juzgado en las opiniones, donde además se evitará juicios de valor.
- El entrevistado podrá hablar de forma abierta, enfocando sus respuestas a la temática de la investigación.

***Nota final:*** Agradecimientos por la participación a la investigación.

*Su aportación ayudará a la construcción del conocimiento de la profesión y disciplina de la gestión cultural.*

### Anexo C. Transcripción de entrevistas

<b>Nombre y apellidos de la entrevistada</b>	<b>Pola Canteli Maza (E01)</b>
<b>Fecha de la entrevista</b>	27 de julio del 2023
<b>Lugar de la entrevista</b>	Escuela de Comercio (Gijón)
<b>Duración de la entrevista</b>	46 min
<b>Formación universitaria</b>	Licenciada en Humanidades con especialidad en Gestión Cultural por la Universidad de Navarra
<b>Ocupación profesional</b>	Gestora Cultural
<b>Lugar de Trabajo</b>	Fundación Municipal de Cultura, Educación y Universidad Popular
<b>Experiencia en la gestión cultural</b>	Más de 15 años

#### ❖ ¿Cómo definirías la figura profesional de la gestión cultural?

El perfil de un profesional de la gestión cultural puede ser muy amplio y diverso. Puede tener una dimensión tan ecléctica y heterogénea que muchos gestores culturales podrían no sentirse identificados como tales, precisamente porque desempeñan roles muy diversos dentro de la gestión de la cultura. Entonces, ¿cómo la definiría? La definiría como un profesional que trabaja con proyectos culturales, pero las variedades de ese trabajo pueden ser tan amplias que resulta difícil precisar a qué se dedica. Por ejemplo, algunas tareas podrían incluir la negociación de contratos con artistas o simplemente la programación de eventos. Es decir, existe una inmensa variedad dentro del panorama de la gestión cultural.

#### ❖ ¿Cuáles serían las funciones y tareas más habituales que desarrolla un profesional de la gestión cultural?

Sí, fíjate, aquí la distinción que haría sería más por ámbitos sectoriales que por una división entre lo privado y lo público. Esto significa que no importa tanto dónde trabajes o con qué contenido estés involucrado. Por ejemplo, si nos enfocamos en el ámbito expositivo, las tareas de un gestor cultural podrían incluir la coordinación completa de una exposición, desde la concepción del proyecto hasta su ejecución. Esto implica trabajar estrechamente con el comisario, gestionar los contratos de préstamo de obras y diseñar la exhibición desde el principio.

En el ámbito de las artes escénicas, las responsabilidades pueden ser diferentes. Por ejemplo, si me centro en mi experiencia, que ha sido en temas de distribución, podríamos estar hablando de organizar campañas escolares para llevar el teatro a las escuelas. Esto implica levantar el teléfono, negociar acuerdos con colegios, gestionar calendarios y coordinar con las compañías de teatro para planificar las presentaciones y la logística necesaria.

Es decir, las tareas de un gestor cultural son diversas y pueden incluir desde la gestión de contratos hasta la búsqueda de financiamiento para proyectos. Además, es esencial manejar aspectos jurídicos y económicos, cerrar acuerdos y gestionar subvenciones. La obtención de financiamiento es crucial, ya sea para proyectos privados o para asociaciones que necesiten financiación pública.

❖ **¿Cuáles crees que serían los conocimientos más necesarios para desarrollar la gestión cultural?**

Bueno, lo primera que se me ocurre puede sonar un tanto poético, pero así lo siento. Creo que es fundamental que la persona tenga una verdadera pasión por la cultura, que sea un verdadero amante de la misma en su sentido más amplio. Considero que esta sensibilidad hacia la cultura es esencial para desempeñar el rol de gestor cultural, ya que implica un compromiso emocional con

el trabajo que se realiza, ya sea en la organización de conciertos, exposiciones de artes plásticas, eventos literarios o cualquier otra manifestación cultural.

En cuanto a los conocimientos académicos, considero que es importante contar con una formación en disciplinas humanísticas. Esto incluye el estudio de literatura, historia del arte, e incluso periodismo. Además, es fundamental tener una especialización en gestión cultural, que puede abarcar temas como economía y administración. Por ejemplo, si se trabaja en la administración pública, es necesario conocer la Ley de Contratos y otros aspectos legales relevantes.

En resumen, creo que es necesario contar con una base de conocimientos amplia y diversa. En mi experiencia, estudiar Humanidades me proporcionó una formación integral que abarcaba áreas como marketing, derecho, economía, antropología e historia. Esta variedad de conocimientos resultó ser muy útil en mi trabajo como gestora cultural, ya que me permitió enfrentar una amplia gama de desafíos en mi día a día.

❖ **¿Qué habilidades y competencias consideras más importantes en el entorno de trabajo de la gestión cultural?**

Bueno, diría que el trabajo en equipo, aunque parezca obvio, es fundamental. Un gestor cultural nunca trabaja solo, ya que colabora con otros agentes culturales y artistas de diversos tipos, ya sean de artes escénicas o plásticas. Por lo tanto, la habilidad para trabajar en equipo es esencial. Además, considero que la comunicación es otra habilidad clave. Esto incluye la redacción de proyectos para obtener financiación y realizar presentaciones efectivas. La organización también desempeña un papel fundamental en nuestro trabajo. Trabajamos con planificaciones, diagramas y calendarios, por lo que ser ordenado es esencial.

Por lo tanto, una persona planificada y capaz de manejar varias tareas a la vez, es decir, que pueda realizar multitareas y comprender que algunas tareas se superponen mientras avanza en otras, es fundamental. Esto requiere una visión amplia para abarcar diferentes tareas simultáneamente. En mi opinión, estas tres habilidades son fundamentales para el éxito en la gestión cultural.

❖ **¿Cuáles son esas aptitudes que definen a la figura profesional de la gestión cultural?**

Nos referimos más a aptitudes que a actitudes, ¿verdad? Son aspectos independientes pero relacionados. Hablábamos del amor por la cultura, pero también es importante tener la capacidad para tener una visión global del proyecto. En la gestión cultural, cualquier proyecto te sumerge profundamente en el bosque, ¿no es así? A menudo nos centramos en detalles específicos, pero es crucial mantener siempre una visión panorámica del proyecto en desarrollo. No perder de vista el propósito y la audiencia es esencial.

Me viene a la mente una frase que suelo citar de Roberto Gómez de la Iglesia: "crear más impacto y menos artefactos". ¿No es así? Es fácil crear proyectos culturales, como festivales de música, eventos literarios, etc., pero ¿dónde está el impacto social que generan? ¿Cómo se valora? Mantener esta perspectiva es fundamental para un gestor cultural. Evaluar el impacto y la eficacia de nuestras acciones es otro desafío importante en este campo. ¿Ha funcionado lo que hemos hecho? ¿Quién lo ha visto? Reconozco que medir el impacto cultural puede ser difícil, pero creo que mantener esta visión de conjunto es crucial.

❖ **¿Cómo valorarías las condiciones laborales del profesional de la gestión cultural en el sector público en comparación con el privado?**

A partir de este punto, debo abordar dos realidades: el sector público y el sector privado. El sector público está considerablemente más regulado que el privado. Aspectos como los salarios,

horarios, permisos y conciliación laboral están bien establecidos. Basándome en mis tres experiencias laborales en el sector público, no he tenido problemas con ninguno de estos aspectos. Aunque la gestión cultural a menudo implica flexibilidad, tanto el empleado como el empleador deben ser flexibles. Por ejemplo, los proyectos culturales pueden requerir trabajo fuera del horario laboral habitual o viajes. En este sentido, el sector público parece tener una regulación más sólida que el sector privado.

Ahora bien, en el sector privado, como empleada de una fundación importante, he disfrutado de buenas condiciones laborales y flexibilidad, aunque a menudo se trabaja largas horas. Sin embargo, para los trabajadores autónomos como yo, la situación es más complicada. Vivir como autónomo en el campo de la gestión cultural en nuestro país es bastante difícil. Conozco colegas que lo hacen, y les admiro por ello, ya sea por tener múltiples clientes o trabajar con instituciones que valoran su experiencia. Pero en general, ser autónomo en este campo requiere un gran esfuerzo y sacrificio. Aunque se tiene flexibilidad y capacidad para conciliar, también conlleva sus desafíos.

Por otro lado, me gustaría señalar un aspecto importante que a menudo se pasa por alto. Aunque tenemos condiciones laborales definidas dentro de un marco legal, la figura del gestor cultural no está claramente definida. Me pregunto cuántos de mis compañeros en la Fundación se consideran realmente gestores culturales. Es una pregunta relevante sobre las condiciones del profesional en este campo. ¿Quién es un gestor cultural y quién se identifica como tal? Esta falta de claridad es una debilidad que aún enfrentamos como gestores. Después de casi treinta años en el campo, es evidente que existe la gestión cultural como profesión, pero aún no hemos definido completamente quiénes somos y qué hacemos. Algunas personas se especializan en un área

específica, como organizar festivales de cine, mientras que otros, como yo, somos más versátiles y trabajamos en una variedad de proyectos culturales.

Esta diversidad de roles dentro de la gestión cultural es interesante y muestra la amplitud del campo. Sin embargo, a menudo nos encontramos con la percepción externa de que cualquiera puede hacer nuestro trabajo, lo cual es desalentador. Pero cuando esa persona ya no está y otros deben asumir sus responsabilidades, se reconoce el valor del gestor cultural especializado. Esta falta de reconocimiento externo a veces nos lleva a sentir que nuestro trabajo no se valora lo suficiente.

❖ **¿Qué sería lo más gratificante o lo positivo de trabajar como gestora cultural?**

Personalmente, encuentro que lo más gratificante de trabajar como gestora cultural es la oportunidad de aprender constantemente. Soy una apasionada de la cultura en general y siento una gran curiosidad por descubrir nuevos artistas, músicos, escritores y obras. En mi trabajo, siempre busco conocer más allá de las tareas asignadas, porque siento que responde a mi necesidad innata de aprendizaje y conocimiento. Ya sea distribuyendo obras de teatro o trabajando en comunicación cultural, siempre busco involucrarme y entender a fondo lo que estoy promocionando. Esta sed de conocimiento y la oportunidad de trabajar con diversas formas de expresión artística son aspectos que encuentro muy gratificantes en mi labor como gestora cultural.

❖ **¿Qué diferencias crees que existen, en cuanto al perfil profesional de la gestión cultural, entre el sector público, sector privado y tercer sector?**

Bueno, el tercer sector es una faceta importante que no hemos abordado mucho, pero vale la pena mencionarlo. No todos se dedican a lo mismo, y este sector también tiene sus particularidades y desafíos. En cuanto al sector público, es el que suele tener una estructura más

definida en cuanto a las tareas asignadas. Los profesionales suelen tener roles bien marcados dentro de un departamento o área, lo que puede limitar un poco la flexibilidad.

Por otro lado, el sector privado ofrece más libertad y flexibilidad. Los profesionales tienden a entremezclarse más y esto enriquece el ambiente laboral. En las empresas privadas, se trabaja con la premisa de maximizar los beneficios, por lo que es común que se compartan experiencias y se colabore en diversos proyectos, lo que crea un entorno más dinámico y colaborativo.

En cuanto al asociacionismo, si bien puede ser más desafiante económicamente, ofrece una gran libertad creativa y la oportunidad de trabajar en proyectos ilusionantes. En asociaciones, las personas suelen participar por voluntad propia, lo que lleva a proyectos más creativos y motivadores. La ilusión y la pasión suelen ser más evidentes en este ámbito.

En resumen, cada sector tiene sus propias características y desafíos, pero lo importante es seguir luchando por la profesionalización y el reconocimiento del trabajo del gestor cultural, independientemente del sector en el que se encuentre. Es crucial que los gestores culturales sean valorados como agentes importantes para el desarrollo cultural del país.

❖ **¿Cómo de importante crees que es la figura profesional del gestor cultural? ¿Crees que está lo suficientemente reconocida la profesión en el sector donde trabaja?**

Personalmente, considero que la figura del gestor cultural es de vital importancia, ya que proporciona coherencia profesional en el campo cultural. Es importante diferenciar al gestor cultural del artista o creador cultural. Por ejemplo, en el mundo de las artes escénicas, muchas compañías de teatro pequeñas se ven obligadas a realizar labores de gestión cultural, como la producción, la administración financiera, la comunicación y la evaluación de proyectos. A menudo, estos profesionales no se identifican como gestores culturales, pero están realizando tareas propias de esta área.

Creo que la gestión cultural debe incluir a personas creativas del ámbito artístico que también desempeñan labores de gestión. No es necesario tener un título específico en gestión cultural para ser considerado gestor cultural, ya que muchos aprenden estas habilidades por intuición o necesidad. Sin embargo, la formación especializada en gestión cultural puede aportar una mayor profesionalización a estas tareas. Es esencial que reconozcamos y valoricemos a todos aquellos que desempeñan funciones de gestión cultural, independientemente de su formación o título. Además, es importante participar en asociaciones y foros relacionados con la gestión cultural para seguir profesionalizando nuestra labor y contribuir al desarrollo del campo cultural.

<b>Nombre y apellidos de la entrevistada</b>	<b>Marisol Álvarez Yenes (E02)</b>
<b>Fecha de la entrevista</b>	2 de agosto del 2023
<b>Lugar de la entrevista</b>	Escuela de Comercio (Gijón)
<b>Duración de la entrevista</b>	36 min
<b>Formación universitaria</b>	Máster de experto en Gestión cultural por la Universidad de Oviedo y licenciatura en Publicidad en Medios y Comunicación por la Goldsmiths College, Universidad de Londres.
<b>Ocupación profesional</b>	Gestora Cultural y Fundadora del colectivo BERDE
<b>Lugar de Trabajo</b>	LABoral Centro de Arte y Creación Industrial
<b>Experiencia en la gestión cultural</b>	Más de 15 años

❖ **¿Cómo definirías la figura profesional de la gestión cultural?**

Para mí, la gestión cultural es bastante sencilla de definir. Se trata de la persona responsable y capacitada para llevar a cabo un proyecto desde su concepción inicial, ya sea este de carácter artístico o cultural. Es decir, abarca desde la idea inicial hasta la implementación del proyecto, pasando por todas las etapas necesarias para su desarrollo y ejecución. Aunque existen diversas estructuras y enfoques dentro de este campo, prefiero hablar en términos generales sobre esta capacidad de convertir una idea en realidad culturalmente significativa.

❖ **¿Cuáles serían las funciones y tareas más habituales que desarrolla un profesional de la gestión cultural?**

En mi caso, la tarea de coordinación es la más habitual. Implica coordinarme con las instituciones que respaldan el proyecto, así como con las personas que colaboran o son voluntarias. También implica coordinarme con el equipo y, por supuesto, con los participantes. Mi función es actuar como un enlace que garantice el funcionamiento fluido del taller y que le otorgue un valor

añadido. Además, esta coordinación no se limita solo al momento en que estamos llevando a cabo el taller, sino que también implica comunicar a las instituciones y a todas las personas implicadas en el proceso lo que está sucediendo, así como cualquier problema que pueda surgir. Esta labor es fundamental en mi proyecto.

Otra función esencial es la gestión de la financiación. Como bien sabes, obtener financiación es crucial para cualquier proyecto cultural. Esta tarea es compleja, intensa y a menudo poco gratificante, ya que la búsqueda de fondos podría fácilmente ser una labor de tiempo completo para una persona. Sin embargo, es algo que debo hacer porque el proyecto necesita recursos para desarrollarse adecuadamente y para garantizar que las personas involucradas puedan vivir de él.

Además, una parte fundamental de mi trabajo es la creatividad. Para mí, esta es la parte más interesante de la gestión cultural. Se trata de poner en marcha los proyectos, desde la idea inicial hasta su desarrollo. Es emocionante ver cómo una idea evoluciona y se transforma en un proyecto concreto. A menudo, las ideas más pequeñas, que surgen de manera casual o insignificante, pueden convertirse en grandes proyectos. Por eso es importante estar siempre atento y receptivo a lo que sucede a nuestro alrededor. En nuestro caso, nuestro proyecto es muy experimental y de exploración continua, por lo que está en constante evolución y definición a lo largo del tiempo.

❖ **¿Cuáles crees que serían los conocimientos más necesarios para desarrollar la gestión cultural? ¿Y las aptitudes?**

Bueno, por un lado, están los conocimientos adquiridos a través de estudios, cursos y literatura especializada, que sin duda proporcionan una base importante. Sin embargo, en nuestro caso, otorgamos gran relevancia a la intuición, el sentido común y la confianza al emprender un proyecto cultural. Estos tres elementos son fundamentales en nuestra aproximación a las iniciativas

culturales, desde su concepción hasta su realización. Personalmente, confío mucho en mi intuición, aunque reconozco que a veces puede llevarme por caminos equivocados. Sin embargo, esa confianza en nuestro proyecto, esa energía y creencia total en lo que hacemos, es lo que nos impulsa y nos mantiene en curso, incluso en momentos de incertidumbre.

Por otro lado, es esencial la habilidad de escuchar y observar con atención, como mencioné anteriormente. La capacidad de percibir las necesidades y los deseos del entorno, así como las señales del mercado cultural, es crucial para adaptar nuestros proyectos y asegurar su éxito. Además, la colaboración con equipos multidisciplinarios es imprescindible. Aunque gestionar un equipo pueda ser complejo y requiera negociación y llegar a acuerdos, considero que esta diversidad de perspectivas enriquece enormemente el proyecto. La gestión cultural no debe recaer únicamente en una persona, sino que requiere del trabajo conjunto y la contribución de todos los miembros del equipo.

❖ **¿Qué habilidades y competencias consideras más importantes en el entorno de trabajo del gestor cultural?**

Es necesario planificar; siempre hay que hacer una planificación estratégica. Hay que diseñar, hay que crear, hay que tener competencias digitales. No podemos ignorar eso. Es verdad que, porque procedo de una generación pasada, yo no nací en las nuevas tecnologías; es algo que he ido teniendo que aprender según iba descubriendo cosas. No he ido tampoco a ninguna clase ni a ningún curso, pero hoy en día, a poco que seas un poco hábil, pues vas aprendiendo y vas adquiriendo las técnicas necesarias para elaborar proyectos.

Luego, hay que captar fondos; eso es otra estrategia y un perfil fundamental. Hay que ser flexible y tolerante, saber adaptarse al entorno y a las circunstancias. El gestor cultural muchas veces tiene que ir cambiando, dependiendo de la circunstancia. Por ejemplo, la política, eso es

fundamental. Ahora, pues, hay un cambio político en la ciudad, estamos con personas diferentes, con otra idea respecto a la política anterior; pues a lo mejor igual en ese proceso, tú a lo mejor te tienes que ir adaptando e incluso tus formas en la hora de reunirte, en la hora de traspasar ideas, conversaciones y demás, igual hasta eso tienes que cambiar.

No es lo mismo, entonces debes tener como muchas habilidades sociales, diría yo también a la hora de vender tu proyecto, porque al final también somos vendedores los gestores culturales. Tú tienes que convencer. Cuando te sientas en una mesa a negociar para que tu proyecto te crea en él. Pues tú tienes que convencer, tienes que vender y de alguna manera hablar del proyecto como si fuera el mejor del mundo. Y bueno, pues para mí lo es. Mi proyecto es el mejor del mundo, eso por supuesto, pero como me lo creo, a lo mejor si no me lo creyera, pues igual no funcionaría.

Cuando digo seleccionar proyectos, lo digo un poco por el ruido de las redes sociales y de la comunicación. Estamos en un momento complejo, digo complejo porque las redes, bueno, pues aportan muchísimo y son necesarias, y ahora mismo no podríamos estar sin ellas, pero a la vez sí que hay que saber discernir y que no distorsionen, porque es muy fácil dispersarse con las redes sociales. Entonces, utilizarlas sí, pero saber utilizarlas, no estar cogiendo de aquí y de allí, porque luego ves que hay muchos proyectos y mucho ruido que no llegan a puerto.

Eso es como cuando escribes un proyecto, ¿no? O sea, casi todas las ideas, tú entras en Internet y las ideas, yo no creo que las ideas se copien, las ideas están ahí. Además, yo cuando escribo algo y lo cuelgo es para que quien quiera lo coja, haga lo que quiera con ello, pero ahí hay que tener cuidado, hay que tener cuidado porque es muy fácil dispersarse. Hay muchas cosas, muchos proyectos. Saber elegir, saber dónde estás al final, saber dónde estás.

❖ **¿Cómo valorarías las condiciones laborales del profesional de la gestión cultural en el sector público en comparación con el privado?**

En cuanto a las condiciones laborales del gestor cultural, tanto en el sector público como en el privado, la situación puede variar significativamente. En el caso de las instituciones, tanto públicas como privadas, especialmente en Madrid, es común recibir financiación mixta, proveniente tanto del sector público como del privado. Aunque se pueda contar con espacio proporcionado por la institución, la financiación suele provenir de fuentes privadas. Personalmente, tengo experiencia en este tipo de financiación y entiendo cómo funciona.

En general, considero que la labor del gestor cultural está subvalorada. Es una profesión relativamente joven y aún está en proceso de definición y reconocimiento. Además, el arte y la cultura suelen recibir una asignación presupuestaria inferior en comparación con otros sectores gubernamentales. Por ejemplo, los presupuestos destinados a cultura en el Ministerio o la Consejería de Cultura suelen ser mínimos. Esta falta de valoración se refleja en la escasez de recursos disponibles para proyectos culturales, como las subvenciones otorgadas en algunas regiones, que son insuficientes para cubrir las necesidades del sector.

Esta falta de reconocimiento y financiación adecuada conlleva condiciones laborales desfavorables para los gestores culturales. Los horarios suelen ser flexibles, pero esto también significa que el trabajo nunca termina realmente. Además, los salarios suelen ser bajos en comparación con otras profesiones similares, como un director de instituciones culturales. Esto plantea la pregunta de por qué los directores reciben una remuneración más alta si las responsabilidades de los gestores culturales son comparables en términos de dirección de proyectos y equipos.

En resumen, las condiciones laborales del gestor cultural pueden ser difíciles debido a la falta de reconocimiento y financiación adecuada en el sector cultural. Aunque la situación puede

variar según el tipo de institución y la región, en general, se requiere un mayor reconocimiento y apoyo para esta profesión tan importante para la promoción del arte y la cultura.

❖ **¿Qué diferencias crees que existen entre el perfil del gestor cultural en el sector público, privado y el tercer sector?**

Bueno, si trabajas con la administración, la barrera fundamental que puede enfrentar un gestor cultural es la burocracia. La administración tiene muchas barreras porque todo debe pasar por múltiples manos y seguir diversas directrices. Es un sistema muy jerárquico. A menudo, te asignan un presupuesto, pero te piden resultados inmediatos. Sin embargo, muchas veces no es posible debido a restricciones presupuestarias o a las limitaciones impuestas por la propia administración. En muchos casos, la administración se preocupa más por las justificaciones de gasto y los logros políticos que por la calidad y el impacto de los proyectos culturales. La falta de flexibilidad es una característica común en este entorno.

Por otro lado, la autonomía del gestor cultural implica libertad, y para ello, lo mejor es buscar financiación en el sector privado. Si bien también debes rendir cuentas en este sector, tienes más margen de maniobra para llevar a cabo tu trabajo de manera efectiva y centrarte en las necesidades de las personas a las que va dirigido el proyecto. En el sector privado, obtener financiación implica participar en concursos, buscar premios y solicitar subvenciones. Es importante aprovechar todas las oportunidades disponibles para obtener fondos. Sin embargo, tanto en el sector privado como en el público, justificar el uso del dinero otorgado puede ser un proceso complicado. En el sector público, las justificaciones suelen ser más exigentes y burocráticas, lo que dificulta el proceso.

Es necesario reformar este sistema para que sea más accesible y tenga en cuenta aspectos sociales, así como proyectos que promuevan la diversidad y la igualdad de oportunidades. Es

esencial que se reconozca la importancia de estos proyectos y se les brinde el apoyo necesario para su desarrollo.

❖ **¿Qué es lo más gratificante o positivo de trabajar como gestora cultural?**

En mi caso, lo más gratificante es trabajar para las personas, implementando proyectos que beneficien a la comunidad, especialmente a aquellos que son vulnerables y necesitan apoyo. Mi enfoque siempre está en crear proyectos inclusivos donde estas personas puedan participar activamente en el arte y la cultura. Además, me esfuerzo por crear oportunidades para que aquellos con talento artístico puedan desarrollarse y vivir de su arte, al igual que cualquier otra persona. Quiero que tengan la oportunidad de exhibir sus obras, realizar películas y que estas puedan ser proyectadas en festivales de cine. Es importante que se les dé espacio a estas personas en el mundo del arte y la cultura, proporcionándoles el apoyo necesario en términos de recursos y orientación.

❖ **¿Cómo de importante crees que es la figura profesional del gestor cultural? ¿Crees que está lo suficientemente reconocida la profesión en el sector donde trabaja?**

Es fundamental que en la gestión cultural haya personas con competencias y habilidades adecuadas, que sepan escuchar, tengan una mente abierta y puedan dirigir proyectos de manera efectiva. Además, es crucial estar atento a los cambios en la sociedad y en las políticas culturales, y adaptarse a ellos. Es importante que en los proyectos artísticos y culturales se incluya a todas las personas, y el gestor cultural debe tener en cuenta esta diversidad y asegurarse de que todos tengan cabida.

<b>Nombre y apellidos de la entrevistada</b>	<b>Sergio Cosío Pérez (E03)</b>
<b>Fecha de la entrevista</b>	24 de agosto del 2023
<b>Lugar de la entrevista</b>	Escuela de Comercio (Gijón)
<b>Duración de la entrevista</b>	28 min
<b>Formación universitaria</b>	Graduado en Historia por la Universidad de Oviedo (UO) y Máster en Servicios Culturales de la Universidad de Santiago de Compostela (USC).
<b>Ocupación profesional</b>	Gestor Cultural
<b>Lugar de Trabajo</b>	Fundación Municipal de Cultura, Educación y Universidad Popular
<b>Experiencia en la gestión cultural</b>	Menos de 2 años

❖ **¿Cómo definirías la figura profesional de la gestión cultural?**

La gestión cultural es el ámbito profesional que abarca la figura del gestor cultural. En mi opinión, es esencial definirla adecuadamente y otorgarle el reconocimiento que merece. Creo firmemente en la importancia de clarificar su definición. Se trata de valorar el trabajo de aquellos que, ya sea de manera individual o en equipo, nos dedicamos a acercar la cultura a la ciudadanía. Personalmente, cuando explico a amigos y conocidos en qué consiste mi trabajo como gestor cultural, a menudo respondo a la pregunta "¿Y qué haces?" con la frase "Trabajo para acercar la cultura a la ciudadanía". ¿Y cómo lo hago? Pues mediante el diseño de proyectos, la comunicación con artistas y público, la gestión y redacción de contenido, entre otras tareas. Todo esto con el objetivo final de acercar la cultura a la gente.

❖ **¿Cuáles serían las funciones y tareas más habituales que desarrolla un profesional de la gestión cultural?**

Las funciones que desarrollo como gestor cultural actualmente se centran principalmente en un papel de apoyo dentro de la Fundación Municipal de Cultura. Reconozco que soy relativamente nuevo en este sector y aún no cuento con la experiencia necesaria para asumir responsabilidades de gran envergadura. En mi posición, he estado involucrado en todas las actividades llevadas a cabo por la Fundación, aunque carezco de poder de decisión y no tengo personal a mi cargo.

Mi participación se ha centrado en apoyar en la comunicación con artistas y el público, así como en el diseño y administración de documentos para la realización de proyectos culturales. En reuniones importantes, he estado presente para observar cómo se toman decisiones relevantes, lo que me ha brindado una oportunidad invaluable para aprender de manera práctica.

Considero mi rol como una herramienta de apoyo dentro de la institución, lo cual me ha permitido involucrarme en todos los aspectos de la gestión cultural sin cargar con una responsabilidad excesiva que pueda resultar en errores graves. En este sentido, mi función es fundamentalmente de apoyo para todas las actividades relacionadas con la gestión cultural en el contexto de la Fundación Municipal de Cultura.

Es importante destacar que mis compañeros y yo compartimos el título de gestores culturales, pero cada uno tiene diferentes habilidades y niveles de responsabilidad dentro de la organización. Existe una jerarquía en la que algunos tienen un estatus más alto y asumen roles con mayor toma de decisiones y responsabilidades.

Dado que estoy en las primeras etapas de mi carrera, no me corresponde tomar decisiones importantes en este momento. Mi enfoque está en aprender y desarrollarme en el campo de la gestión cultural mientras adquiero la experiencia necesaria para asumir mayores responsabilidades en el futuro

❖ **¿Cuáles crees que serían los conocimientos más necesarios para desarrollar la gestión cultural?**

Desde mi perspectiva, considero que tanto los conocimientos como las actitudes son fundamentales para desarrollar la gestión cultural. En primer lugar, creo que una formación en Humanidades es crucial. ¿Por qué? Porque proporciona una sensibilidad hacia la cultura, la historia y el arte, lo cual facilita comprender las inquietudes de la ciudadanía y determinar qué información es importante acercarlos. Este bagaje de estudios permite una mayor comprensión de la cultura, un concepto polisémico, y nos ayuda a entender su esencia y su importancia esencial.

Sin embargo, es importante señalar que esta formación en Humanidades no proporciona los conocimientos exactos para desenvolverse como gestor cultural. La gestión cultural implica habilidades específicas en términos de organización, planificación y ejecución de proyectos culturales. Estas habilidades se adquieren a través de posgrados, másteres o cursos especializados en gestión cultural.

Además, considero que una formación diferente, como en Administración y Dirección de Empresas (ADE) u otra carrera universitaria, puede aportar una mentalidad analítica y habilidades necesarias para entender la producción de un proyecto cultural y evitar errores en su desarrollo.

En resumen, los conocimientos necesarios para desarrollar la gestión cultural incluyen una base en Humanidades para comprender la cultura y su importancia, así como habilidades específicas en gestión adquiridas a través de programas educativos especializados.

❖ **¿Qué habilidades y competencias consideras más importantes en el entorno de trabajo de la gestión cultural?**

En el entorno de trabajo del gestor cultural, considero que algunas habilidades y competencias son especialmente importantes. En primer lugar, la capacidad de ser analítico y

metódico es crucial. Además, la transversalidad es un aspecto fundamental, ya que es poco común que un gestor cultural tenga una única función.

La gestión cultural implica una gran capacidad de administración y gestión en diversos ámbitos y campos. Además, se requiere una perspectiva analítica para poder comprender cómo funciona el proceso de montaje y anticipar posibles problemas.

En cuanto al trabajo en equipo, es esencial mantener un buen ambiente laboral y evitar cargar culpas o reproches a otras personas, especialmente cuando están presentes. Personalmente, estoy agradecido por la paciencia y la forma en que mis compañeros me han enseñado con una sonrisa. Un ambiente laboral positivo promueve un mayor entusiasmo y dedicación en el trabajo.

Determinar las competencias de cada miembro del equipo y saber cómo brindar apoyo o rescate cuando sea necesario también es una habilidad importante en el trabajo en equipo. En resumen, la transversalidad, el trabajo en equipo y un buen ambiente laboral son aspectos clave en el entorno de trabajo del gestor cultural.

❖ **¿Cómo valorarías las condiciones laborales del profesional de la gestión cultural en el sector público en comparación con el privado?**

No puedo hablar por experiencia directa, pero puedo ofrecer una perspectiva basada en mis intentos por obtener experiencia en el campo. En particular, puedo hablar sobre las condiciones laborales de un gestor cultural en la Fundación Municipal de Cultura del Ayuntamiento de Gijón. Actualmente, nuestro contrato está llegando a su fin y necesitamos buscar nuevas oportunidades laborales. Una opción inmediata son las oposiciones o buscar trabajo en el sector privado.

He estado explorando activamente oportunidades en plataformas como LinkedIn y InfoJobs. Desde mi punto de vista, nada es tan atractivo como un puesto en el sector público, especialmente en un centro cultural. Las condiciones laborales que se ofrecen en el sector privado,

aunque no tengan la misma denominación exacta, no son tan seductoras como las del sector público. Si bien no se comparan con trabajos físicamente exigentes, como trabajar en una mina o bajo altas temperaturas, tampoco son tan atractivas como las condiciones laborales del sector público. Esto es algo que tengo muy claro.

❖ **¿Cuáles son las dificultades y barreras que consideras que tiene el gestor cultural para desempeñar su labor?**

En mi experiencia particular, no tengo muchas quejas en cuanto a las dificultades y barreras que enfrento como gestor cultural. Sin embargo, en esta institución en particular, hemos notado que la asignación de tareas puede volverse confusa debido a la división de departamentos y la falta de designación de dos jefes para cada área. En algunos momentos, nos encontramos con la dificultad de priorizar tareas cuando estas se solapan. Aunque tenemos roles definidos, a veces no está claro a quién debemos obedecer en situaciones de solapamiento. Esta situación puede generar incertidumbre sobre qué tarea debe ser priorizada.

Este problema es específico de nuestra situación en la Fundación y no creo que sea común en todos los entornos de gestión cultural. Personalmente, no estoy insatisfecho con mi situación laboral, y no enfrentamos problemas significativos en términos de herramientas informáticas. Nuestro departamento de informática es eficiente en resolver cualquier problema y contamos con herramientas básicas como Canva, redes sociales, paquete de Office y una base de datos, que considero adecuadas para nuestras necesidades actuales.

Sin embargo, reconozco que en el futuro podría ser necesario adaptarnos a nuevas necesidades y avances tecnológicos. Es importante estar preparados para cambios y ser flexibles en nuestra forma de trabajar para mantenernos actualizados y eficientes en nuestro trabajo como gestores culturales.

❖ **¿Qué es lo más gratificante o positivo de trabajar como gestor cultural?**

Lo más gratificante de trabajar como gestor cultural es el momento final de un proyecto. Cuando todo sale bien, es realmente satisfactorio. Durante este año, una de las experiencias más destacadas fue la Feria Internacional de Artes Escénicas para niños y niñas de Gijón, conocida como Fetén. Esta feria proporciona una oportunidad única para poner en contacto a distribuidores, actores, actrices y productores, y puede resultar en oportunidades laborales para todo el año para los artistas.

Ver que el propósito de un gestor cultural, que es acercar la cultura a la ciudadanía, se cumple es increíblemente gratificante. Cuando el público asiste y disfruta de los eventos, y especialmente cuando los niños se divierten y ríen con los espectáculos callejeros, como en el evento en el náutico, o durante la entrega de premios, es emocionante. Esta experiencia me ha hecho apreciar aún más el trabajo de los actores y actrices que no solo aparecen en televisión, sino que también se dedican al teatro, los espectáculos callejeros y otros formatos más modestos.

La entrega de premios es un momento especial en el que se reconoce y valora el trabajo de estos artistas, que es claramente vocacional, ya que no se hace con la expectativa de hacerse millonario, sino por una verdadera pasión por el arte y la cultura. Ver la felicidad y las buenas vibraciones de la gente unida por la causa del arte y la cultura, y la satisfacción en sus rostros, es lo más gratificante que se puede experimentar como gestor cultural.

❖ **¿Qué diferencias crees que existen entre el perfil del gestor cultural en el sector público, privado y el tercer sector?**

Una diferencia notable entre el perfil del gestor cultural en el sector público, privado y el tercer sector es la presión y el estrés asociados con cada uno. La respuesta al estrés puede variar

según la persona, algunos funcionan mejor bajo presión, mientras que otros pueden experimentar una disminución en su rendimiento.

En mi experiencia diaria, enfrento una carga de estrés moderada que me impulsa a funcionar sin generar ansiedad ni nerviosismo excesivos. Sin embargo, no tengo experiencia directa en el sector privado, pero tengo la impresión de que allí los plazos y los resultados inmediatos son más prioritarios. En el sector público, por otro lado, los plazos pueden ser más flexibles y hay menos presión para producir resultados inmediatos. Creo que, en general, el sector público puede ofrecer un entorno de trabajo más propicio para gestionar el estrés y trabajar de manera más efectiva. Sin embargo, esto puede variar según la ambición personal y otros factores individuales.

❖ **¿Cómo de importante crees que es la figura profesional del gestor cultural? ¿Crees que está lo suficientemente reconocida la profesión en el sector donde trabaja?**

En mi opinión, la figura del gestor cultural está aún por desarrollarse completamente. Aunque es una profesión relativamente nueva en términos de terminología, su importancia es fundamental en la organización de eventos culturales, exposiciones, espectáculos y demás actividades relacionadas con la cultura. Sin embargo, muchas personas que disfrutan de estos eventos no siempre reconocen el papel crucial que desempeñan los gestores culturales en su organización y producción.

Es común escuchar críticas sobre la organización de eventos culturales sin que se reconozca el trabajo de los gestores culturales detrás de ellos. Esto se debe a que el concepto y la importancia de esta profesión aún no están completamente comprendidos ni valorados por la sociedad en general.

Uno de los principales desafíos para el desarrollo y reconocimiento de la figura del gestor cultural es la falta de conciencia sobre su labor y su importancia. Aunque el sector cultural no es minoritario en términos de consumo, no alcanza la misma visibilidad que otros sectores. Por lo tanto, es necesario aumentar la visibilidad y conciencia sobre el trabajo de los gestores culturales a través de una mejor definición de la profesión y de una mayor difusión de su importancia en la sociedad. En resumen, la figura del gestor cultural necesita ser más reconocida y valorada, y es fundamental trabajar en su visibilización y comprensión por parte del público en general.

## Anexo D: Cuestionario



Sección 1 de 10

## ESTUDIO SOBRE LA FIGURA PROFESIONAL DE LA GESTIÓN CULTURAL

Este cuestionario forma parte del proyecto de investigación que actualmente se está llevando a cabo dentro del Programa de Doctorado de Industrias Culturales y de la Comunicación de la Universidad Politécnica de Valencia.

La encuesta está **dirigida a los gestores y gestoras culturales** con el fin de conocer cuál es el **perfil académico y profesional** y, cómo es la situación actual de estos profesionales en cuanto a sus **competencias digitales en un proceso de postpandemia**.

Por ello, como profesionales de la cultura, **solicitamos su participación** para el siguiente cuestionario marcando la respuesta de su elección y para preguntas con respuestas múltiples opciones pueden ser marcadas más de una opción.

La encuesta sólo te tomará **cinco minutos** y tus **respuestas** son totalmente **anónimas**.

Si tienes alguna pregunta o sugerencia envíanos un correo electrónico a: [sanrodtr@doctor.upv.es](mailto:sanrodtr@doctor.upv.es) ¡Tus comentarios son valiosos!

Investigadoras:

- Sandra Rodríguez Trigo (gestora cultural Festival de Cine Internacional de Gijón/Xixón FICX y doctoranda en la Universitat Politècnica de València)
- Dra. Nuria Ramón Marqués (Profesora del Máster Interuniversitario en Gestión Cultural UV-UPV)

<https://forms.gle/wAM4nyosDWRMrFeS6>

**SECCIÓN I. Datos generales****1. Edad.**

- 19 - 29 años
- 30 - 39 años
- 40 - 49 años
- 50 - 59 años
- + 60 años

**2. Sexo.**

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no contestar

**3. Lugar de procedencia.**

- España (Europa)
- Otros países de Europa
- América Latina - Caribe
- América del Norte
- África
- Asia
- Otro.....

**4. Comunidad autónoma a la que perteneces, si es España.**

- Andalucía
- Aragón
- Asturias
- Baleares
- Canarias
- Cantabria
- Castilla-La Mancha
- Castilla y León
- Cataluña
- Extremadura
- Galicia
- Madrid
- Murcia
- Navarra
- País Vasco
- La Rioja
- Valencia

**5. ¿Está asociado a algún tipo de entidad o asociación profesional?**

- Sí
- No
- Ns/Nc

**SECCIÓN II. Datos de formación****6. Nivel formativo máximo alcanzado.**

- Educación Secundaria Obligatoria.
- Bachillerato y similares. Formación Profesional. Certificado de profesionalidad.
- Grado Universitario
- Máster Universitario
- Doctorado

**7. Ramas de conocimiento de los estudios realizados.**

- Arte y Humanidades
- Ciencias Sociales y Jurídicas
- Ciencias
- Ciencias de la Salud
- Ingeniería y Arquitectura

**8. ¿Tienes estudios específicos de gestión cultural?**

- Sí
- No
- Ns/Nc

**9. Si tienes estudios específicos de gestión cultural, podrías marcar ¿cuál(es)?**

- Cursos
- Grado
- Máster
- Doctorado
- Otros (becas...)

**10. Lugar de procedencia de los estudios cursados de gestión cultural.**

- Andalucía
- Aragón
- Asturias
- Baleares
- Canarias

- Cantabria
- Castilla-La Mancha
- Castilla y León
- Cataluña
- Extremadura
- Galicia
- Madrid
- Murcia
- Navarra
- País Vasco
- La Rioja
- Valencia

**11. ¿Los estudios realizados de gestión cultural le han permitido encontrar trabajo?**

- Sí
- No
- Ns/ Nc

**12. ¿Cuál(es) crees que son las áreas de conocimiento que faltaron o fueron deficitarias en tu formación como gestor cultural?**

- Uso de Herramientas y recursos digitales
- Instrumentos para la planificación y gestión de organizaciones culturales
- Financiación de proyectos y producciones culturales
- Marketing y comunicación cultural
- Gestión y creación de empresas y entidades culturales
- Aspectos jurídicos y legislativos derivados de la producción cultural
- Conceptos básicos y teorías de la gestión cultural
- Programación
- Educación y Desarrollo de audiencias
- Organización y dirección de empresas
- Investigación y estudios culturales
- Contratación y Negociación.
- Cooperación Cultural e Internacionalización
- Recursos y herramientas de apoyos para la gestión cultural
- Materias en las diferentes disciplinas de la cultura
- Otro: .....

**13. ¿Cuáles son los aspectos que mejorarías dentro de la formación hacia los gestores culturales?**

- Formación de profesorado
- Unificación de contenidos
- Relación de los contenidos con la gestión cultural
- Prácticas formativas
- Más formación en herramientas y recursos digitales
- Más formación en materias de gestión, organización y programación
- Más formación en conceptos y teorías de la gestión cultural
- Más formación en materias de las diferentes disciplinas de la gestión cultural
- Modalidad y horario
- Otro.....

**14. En una escala del 1 al 5, donde 1 significa muy mala, 5 muy buena ¿Cómo calificaría en general la calidad de la formación recibida en gestión cultural?**

	1	2	3	4	5	
Muy mala	<input type="radio"/>	Muy buena				

### SECCIÓN III. Datos profesionales

**15. ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su situación profesional?**

- Autónomo
- Asalariado de entidades privadas del sector cultural
- Funcionario de la administración pública
- Combino mi actividad cultural con otro trabajo de otro sector
- Trabajador en situación irregular
- Voluntario o becario
- Estudiante realizando una actividad laboral
- Estudiante
- Jubilado
- Desempleado
- Desarrollo actividades laborales en el sector cultural sin remuneración
- Otro (especifique).....
- Ns/Nc

**16. ¿Has trabajado como gestor cultural?**

- Sí
- No
- Ns/ Nc

**17. ¿Podrías indicar cuántos años de experiencia profesional tienes en la gestión cultural?**

- No tengo experiencia
- Menos de 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Entre 10 y 15 años
- Más de 15 años

**18. ¿En qué tipo de organización o entidad presta sus servicios?**

- Sector público (instituciones, corporaciones y oficinas del Estado.
- Sector privado (empresas privadas, fundaciones, centros...)
- Tercer sector (asociaciones, ONGs...)

**19. ¿Cuál es el término que utiliza para denominar su actividad laboral alrededor de la cultura?**

- Gestor cultural
- Mediador cultural
- Agente cultural
- Técnico en cultura
- Técnico en animador sociocultural
- Dinamizador cultural
- Promotor cultural
- Investigador cultural
- Otro: .....

**20. ¿En qué disciplina de la cultura desarrolla principalmente su labor?**

- Artes escénicas y espectáculos** (teatros, ópera, danza, circo...)
- Artes plásticas y visuales** (galerías, exposiciones, crítica, artesanía...)
- Industrias audiovisuales y multimedia** (radio, cine, televisión, videojuegos, producción audiovisual y multimedia...)
- Patrimonio cultural** (museos, archivos, bibliotecas, espacios expositivos...)
- Libros y prensa** (editoriales, impresiones, difusión y venta, festivales, premios...)
- Música** (festivales, auditorios, circuitos, salas especializadas...)
- Cooperación cultural internacional** (proyectos europeos, internacionalización de proyectos, gestión de redes cultural y artísticas...)

- Ámbito territorial de carácter generalista** (gestión municipal, centros culturales, programas locales, centros cívicos...)
- Empresas de prestación de servicios generalistas y especializados en cultura**
- Ámbito de la participación, cultura popular y tradicional** (fiestas populares, folklore, asociacionismo tradicional...)
- En sectores emergentes con relaciones en la cultura** (turismo, empleo, desarrollo territorial, cohesión social, multiculturalidad...)
- Multidisciplinar**
- Ns/ nc
- Otro: .....

**21. ¿Cuál o cuáles son la/s función/es principal/es que realiza habitualmente en el sector cultural?**

- Organización y planificación
- Desarrollo de audiencias
- Gestión y Administración
- Comunicación y marketing
- Producción
- Investigación y docencia
- Políticas culturales
- Integración social
- Financiación y mecenazgo
- Consultoría y asesoramiento
- Proyectos en la comunidad
- Planificación
- Contratación y Negociación
- Otro

**22. ¿Cuáles son los aspectos que mejoraría de su trabajo?**

- Contrato
- Horario
- Salario
- Objetivos y competencias
- Tareas y funciones
- Lugar de trabajo
- Ambiente laboral
- Formación
- Otros

**23. ¿Cuáles son las dificultades/ barreras que existen para trabajar como gestor/a cultural?**

- Escasa oferta de trabajo en el sector público
- Escasa oferta de trabajo en el sector privado
- Condiciones laborales
- Intrusismo laboral
- Poco reconocimiento de la profesión
- Falta de recursos económicos
- Falta de personal cualificado
- Falta de voluntad política para el desarrollo de proyectos culturales
- Falta de leyes que amparen la práctica de la gestión cultural
- Otro

**24. Tomando como referencia los últimos 2 años, diría que su grado de satisfacción laboral...**

- Ha empeorado notablemente
- Ha mejorado notablemente
- Se mantiene más o menos igual
- Ns/nc

**25. En una escala del 1 al 5, donde 1 significa muy mala, 5 muy buena ¿Cómo de satisfecho se encuentra ejerciendo la profesión de gestión cultural?**

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Totalmente satisfecho				

#### Sección IV. Gestión cultural, Covid-19 y transformación digital

**26. ¿Durante la pandemia tu situación profesional como gestor cultural se ha visto afectada?**

- Sí
- No
- Ns/nc

**27. ¿Durante la alerta sanitaria ha recibido algún tipo de formación complementaria en herramientas y recursos digitales?**

- Sí
- No
- Ns/nc

**28. ¿Qué tipo de formación digital ha recibido durante la pandemia?**

- Cursos y talleres
- Seminarios y jornadas
- Webbinas
- Congresos y Conferencias
- Formación universitaria
- Otro

**29. En general, ¿podrías indicarnos el grado de dominio de las siguientes competencias digitales en este proceso de post pandemia?**

- **Información y alfabetización digital** (Navegación, búsqueda y filtrado de información, Evaluación de la información, Almacenamiento y recuperación de la información)
  - Básico
  - Intermedio
  - Avanzado
- **Comunicación y colaboración online** (Interacción mediante nuevas tecnologías, Compartir información y contenidos, Participación ciudadana en línea, Colaboración mediante canales digitales, Netiqueta, Gestión de la identidad digital)
  - Básico
  - Intermedio
  - Avanzado
- **Creación de contenidos digitales** (Desarrollo de contenidos, Integración y reestructuración, Derechos de autor y licencias, Programación)
  - Básico
  - Intermedio
  - Avanzado
- **Seguridad digital** (Protección de dispositivos, datos personales, de la salud y el entorno)
  - Básico
  - Intermedio
  - Avanzado

- **Resolución de problemas** (Resolución de problemas técnicos, Identificación de necesidades y respuestas tecnológicas, Innovar y utilizar la tecnología de forma creativa e Identificación de lagunas en la competencia digital
  - Básico
  - Intermedio
  - Avanzado

**30. ¿Consideras que deberías tener más formación y preparación en lo digital en el caso de que esta situación se volviera a repetir?**

- Sí
- No
- Ns/nc

**31. ¿Cuáles son las herramientas y recursos digitales que le gustaría mejorar o saber manejar como gestor/a cultural?**

- Gestor digital de tareas y equipos
- Programa de facturación y administración de la empresa
- Redes sociales
- Programas de presentación
- Ciberseguridad
- Edición de video, imagen y sonido
- Derechos de autor y licencias
- Posicionamiento web SEO
- Newsletter
- Apps
- Podcast
- Bases de datos
- CRM (Gestión de Relación con los Clientes).
- Análisis y gestión de base de datos
- Big data
- Marketing digital
- Gestión web y e-commerce
- Inteligencia artificial
- Ofimática
- Programación
- Otro

**32. ¿Podrás indicar 8 aptitudes que consideres fundamentales en el perfil profesional de la gestión cultural en este nuevo entorno digital?**

- Conocimiento digital
- Gestión de la información
- Comunicación digital
- Trabajo colaborativo en red
- Aprendizaje continuo
- Visión estratégica
- Liderazgo en red
- Sensibilidad artística y cultural.
- Actitud emprendedora.
- Adaptación a nuevos entornos y tolerancia al cambio.
- Innovación y creatividad
- Saber trabajar bajo presión
- Actitud proactiva
- Actitud para estar en constante actualización y capacitación
- Actitud de liderazgo y toma de decisiones
- Actitud moderadora y resolución de problemas.
- Gestión del tiempo
- Habilidades sociales

**33. En general, valore su grado de preocupación en cuanto a los siguientes indicadores sobre los retos y desafíos para la figura profesional de la gestión cultural**

- **Reconocimiento social y profesional**
  - Me preocupa mucho
  - Me preocupa poco
  - No me preocupa nada
  - Ns/ Nc
- **Marco regulatorio para la profesión, distinguiendo su función y catalogación**
  - Me preocupa mucho
  - Me preocupa poco
  - No me preocupa nada
  - Ns/ Nc
- **Mejora de los programas académicos universitarios de la gestión cultural**
  - Me preocupa mucho
  - Me preocupa poco
  - No me preocupa nada
  - Ns/ Nc
- **Mayor oferta de formación reglada universitaria en la gestión cultural**

- Me preocupa mucho
  - Me preocupa poco
  - No me preocupa nada
  - Ns/ Nc
- **Mayor oferta de la formación no reglada**
- Me preocupa mucho
  - Me preocupa poco
  - No me preocupa nada
  - Ns/ Nc
- **Mejora en las competencias entorno a la inclusión, la accesibilidad y sostenibilidad**
- Me preocupa mucho
  - Me preocupa poco
  - No me preocupa nada
  - Ns/ Nc
- **Realización de estudios e investigaciones actualizadas de la gestión cultural**
- Me preocupa mucho
  - Me preocupa poco
  - No me preocupa nada
  - Ns/ Nc
- **Mayor oferta de empleo en el sector público y privado**
- Me preocupa mucho
  - Me preocupa poco
  - No me preocupa nada
  - Ns/ Nc
- **Mejoras en las condiciones laborales**
- Me preocupa mucho
  - Me preocupa poco
  - No me preocupa nada
  - Ns/ Nc
- **Mejorar del uso de herramientas y recursos digitales**
- Me preocupa mucho
  - Me preocupa poco
  - No me preocupa nada
  - Ns/ Nc
- **Mayor apoyo de las asociaciones y entidades profesionales de la gestión cultural**
- Me preocupa mucho
  - Me preocupa poco
  - No me preocupa nada
  - Ns/ Nc

**34. ¿Podrías indicar que otro reto y desafío tiene hoy en día la figura profesional del gestor cultural? .....**

¡Muchas gracias por su participación en el estudio!

### Anexo E: Programas universitarios con orientación a la gestión cultural

Titulación	Universidad
Doctorado en Industrias Culturales y de la Comunicación	Universitat Politècnica de València
Máster Universitario en Patrimonio Cultural: Investigación y Gestión	Universitat de les Illes Balears
Máster en Artes y Ciencias del Espectáculo	Universidad del País Vasco
Doctorado en Humanidades y Servicios Culturales	Universidad de Santiago de Compostela
Máster en Gestión y Producción artística	Universidad de Murcia
Máster en Estudios Culturales: Gestión y Tecnología de la Cultura	Universidad Autónoma de Barcelona
Doctorado en Derecho de la Cultura	Universidad Carlos III de Madrid/Universidad Nacional de Educación a Distancia
MBA de empresas e Instituciones Culturales	Universidad de Salamanca
Máster Universitario en Comunicación y Cultura	Universidad de Sevilla
Grado en Humanidades: Estudios Interculturales	Universidad Jaume I de Castellón
Máster Universitario en Medios, Comunicación y Cultura	Universidad Autónoma de Barcelona
Grado en Humanidades y Estudios Culturales	Universidad Internacional de Catalunya
Máster Universitario en Educación y Museos: Patrimonio, Identidad y Mediación Cultural	Universidad de Murcia
Máster Universitario en Investigación y Gestión del Patrimonio Histórico-Artístico y Cultural	Universidad de Murcia
Máster Universitario en Producción y Gestión Artística	Universidad de Murcia
Máster Arte, Museos y Gestión del Patrimonio Histórico	Universidad Pablo de Olavide
Grado en Comunicación Cultural	Universidad de Girona
Grado en Comunicación e Industrias Culturales	Universidad de Barcelona
Doctorado en Ocio, Cultura y Comunicación para el Desarrollo Humano	Universidad de Deusto
Máster Universitario en Servicios Culturales	Universidad de Santiago de Compostela
Máster Universitario en Dirección y Gestión de Industrias Culturales y Creativas	Universidad Europea Miguel de Cervantes
Máster Universitario en Gestión y Emprendimiento de Proyectos Culturales	Universidad Internacional de La Rioja
Grado en Estudios Culturales	Universidad Carlos III de Madrid
Máster Interuniversitario en Investigación en Derecho de la Cultura	Universidad Carlos III de Madrid y la Universidad Nacional de Educación a Distancia
Máster en Cultura Contemporánea, Literatura, Instituciones Artísticas y Comunicación Cultural	Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset – Universidad Complutense de Madrid

## Anexo F: Listado de asociaciones y universidades

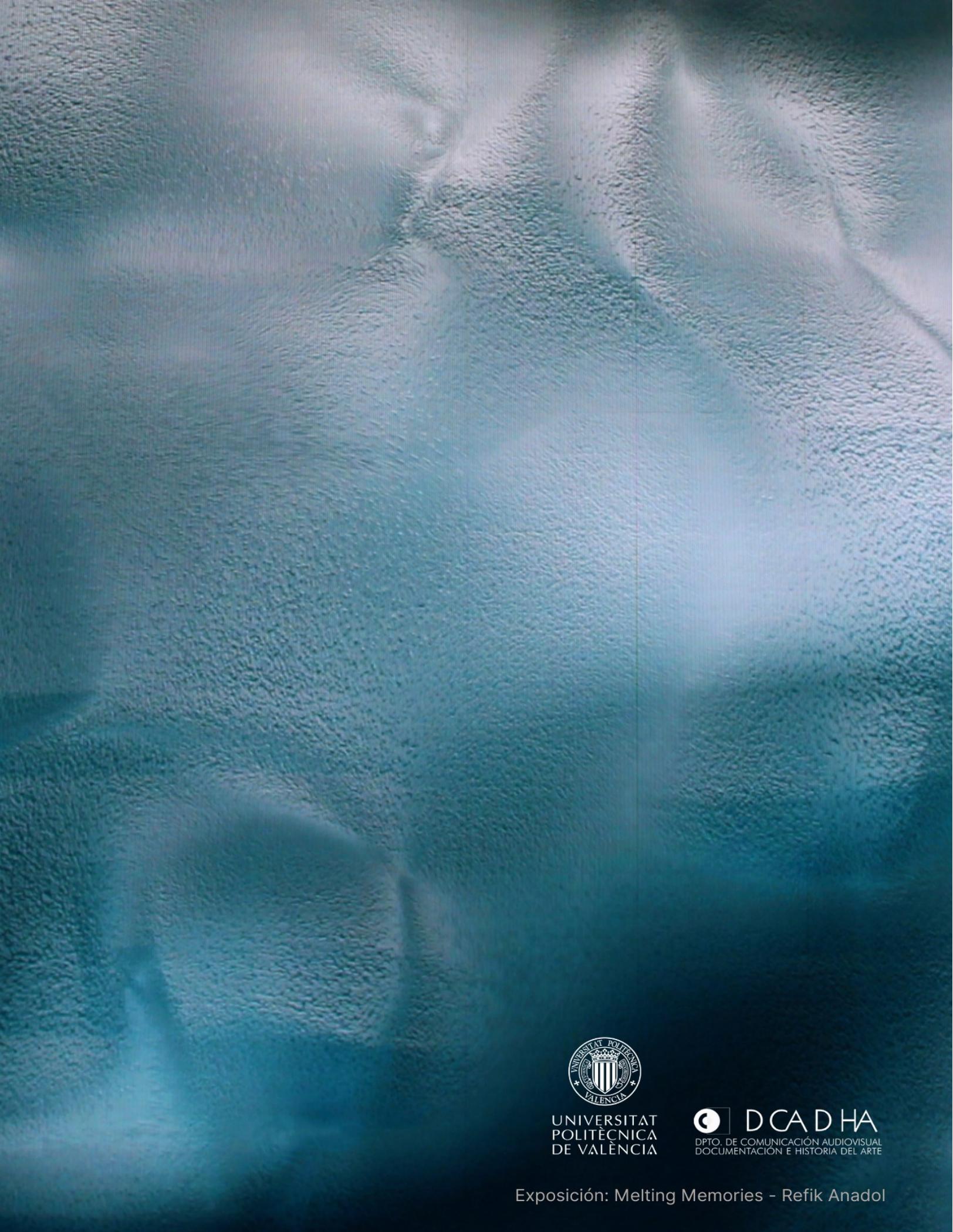
- Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural
- Asociación Profesional de Gestores Culturales de Asturias (APGCA)
- Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Castilla-La Mancha (ARTEC)
- Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Canarias
- Instituto de Gestores y Programadores Culturales de la Región de Murcia
- Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya (APGCC)
- Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Castilla y León
- Asociación de Gestoras y Gestores Culturales de Extremadura (AGCEX)
- Asociación Galega de Profesionais da Xestión Cultural (AGPXC)
- Asociación Andaluza de Profesionales de la Gestión Cultural (GECA)
- Asociación de Gestores y Técnicos de Cultura de la Comunidad de Madrid (AGETEC)
- Asociación Profesionales de la Gestión Cultural de Navarra (KUNA)
- Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural (AEGPC)
- Profesionales de la Cultura en Aragón (PROCURA)
- Associació de Gestors i Gestores Culturals del País Valencià (AGCPV)
- Asociación de Distribuidores y Gestores de Artes Escénicas (ADGAE)
- Universidad de Barcelona
- Universidad Complutense de Madrid
- Universidad Complutense de Madrid
- Universidad Antonio de Nebrija
- Universitat de Valencia y Universitat Politècnica de Valencia
- Universidad de Zaragoza
- Universitat Internacional de Catalunya
- Universidad de Valladolid
- Universidad Carlos III
- Universidad Cardenal Herrera-CEU
- Universidad de Valladolid
- Universidad de la Laguna
- Universidad Rey Juan Carlos
- Universidad de Huelva
- Universidad de Córdoba
- Universidad de Girona y la Universitat Oberta de Catalunya
- Universitat de Barcelona
- Universidad de Alcalá
- Universidad Europea Miguel de Cervantes
- Universidad Internacional de La Rioja
- Universidad de Santiago de Compostela
- Universidad Complutense Madrid

### Anexo G: Programas universitarios de Gestión cultural por franja de año

Franja de Año	Nombre de la Titulación	Universidad
1989-1999	Máster Universitario en Gestión Cultural	Universitat de Barcelona
1989-1999	Máster Propio en Gestión Cultural: Música, Teatro y Danza	Universidad Complutense de Madrid
2000-2009	Máster Propio Universitario de Gestión Cultural	Universidad de Granada y Universidad de Sevilla
2000-2009	Máster Propio en Gestión de Empresas e Instituciones Culturales	Universidad Complutense de Madrid
2000-2009	Doctorado en Gestión Cultural y de las Artes	Universitat de València
2000-2009	Doctorado en Gestión de la Cultura y del Patrimonio	Universitat de Barcelona
2000-2009	Grado en Gestión Cultural	Universidad Antonio de Nebrija
2000-2009	Máster Universitario en Gestión Cultural	Universitat de València y Universitat Politècnica de València
2000-2009	Máster Propio en Gestión de Políticas y Proyectos Culturales	Universidad de Zaragoza
2000-2009	Máster Universitario en Gestión Cultural	Universitat Internacional de Catalunya
2000-2009	Máster Propio en Administración de Industrias Culturales	Universidad de Valladolid
2000-2009	Máster propio de Formación Permanente en Gestión Cultural	Universidad Carlos III
2000-2009	Máster Universitario en Gestión Cultural	Universidad Cardenal Herrera-CEU
2010 -2019	Doctorado en Historia del Arte y Gestión Cultural en el Mundo Hispánico	Universidad Pablo de Olavide
2010 -2019	Doctorado en Gestión Cultural	Universidad Cardenal Herrera
2010 -2019	Máster Universitario en Gestión Cultural	Universitat Oberta de Catalunya, Universidad de Girona y Universitat de les Illes Balears
2010 -2019	Máster Universitario en Economía de la Cultura y Gestión cultural	Universidad de Valladolid
2010 -2019	Máster Universitario en Teoría e Historia del Arte y Gestión Cultural	Universidad de la Laguna
2010 -2019	Máster Propio en Gestión y Liderazgo en proyecto culturales	Universidad Rey Juan Carlos
2010 -2019	Grado en Gestión Cultural	Universidad de Huelva
2010 -2019	Grado en Gestión Cultural	Universidad de Córdoba
2010 -2019	Máster Universitario en Gestión Cultural	Universidad de Girona y la Universitat Oberta de Catalunya
2010 -2019	Doctorado en Sociedad y Cultura: Historia, Antropología, Artes, Patrimonio y Gestión Cultural	Universitat de Barcelona

<b>2010 -2019</b>	Máster Universitario en Gestión Cultural y de Industrias Creativas	Universidad de Alcalá
<b>2010 -2019</b>	Máster Propio en Dirección y Gestión de Industrias Culturales y Creativas	Universidad Europea Miguel de Cervantes
<b>2010 -2019</b>	Máster Propio en Gestión y Emprendimiento de Proyectos Culturales	Universidad Internacional de La Rioja
<b>2020-2023</b>	Grado en Gestión Cultural	Universidad de Santiago de Compostela
<b>2020-2023</b>	Máster Propio en Gestión Cultural Internacional e Innovación Social	Universidad Complutense Madrid





UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



DCADHA

DPTO. DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL  
DOCUMENTACIÓN E HISTORIA DEL ARTE

Exposició: Melting Memories - Refik Anadol