

# La profesión de gestor cultural

## Apuntes sobre la situación actual

*The profession of cultural manager*  
*Notes on the current situation*

**Francesc Cabañes Martínez**

Museu Valencià d'Etnologia. Diputació de València  
pcabanyes@gmail.com

### Resumen

La profesión de gestor cultural se desarrolló en España a finales de los años 80 y durante la década de los años 90 del siglo pasado como consecuencia de proliferación de servicios y equipamientos culturales de las administraciones públicas, principalmente locales. Durante estas décadas los gestores culturales han configurado, a través de asociaciones, un marco de referencia profesional que les permite desarrollar su trabajo con criterios comunes. Este artículo analiza hasta qué punto está consolidado este marco profesional en la actualidad y la situación profesional de los gestores que contribuyeron a configurarlos, en comparación con las generaciones de gestores incorporados en décadas posteriores. Por último se presenta de forma breve algunos apuntes para desarrollar la profesión en los próximos años.

**Palabras clave:** gestión cultural; gestor cultural; política cultural; profesión.

### Abstract

Cultural manager as a professional activity developed in Spain from the end of the 80s and during the decade of the 90s of last century. Its development was a consequence of the proliferation of services and public cultural infrastructure, mainly related to local administrations. During the last decades and often using



**Culturas. Revista de  
Gestión Cultural**

Vol. 4, Nº 1, 2017  
pp. 32-43  
EISSN: 2386-7515

Recibido: 4/04/2017  
Aceptado: 27/05/2017



associations as a professional base, cultural managers have been able to create a common criteria that works as a professional frame from which to develop their activities. This article aims to analyze to what extent this professional frame is now consolidated. It also aims to overlook the professional status of the generation of cultural managers that developed that frame, in comparison with the new professionals that have been incorporated into the realm of cultural management. Finally a set of brief notes pointing to the development of the cultural management profession in the near future is also presented.

**Keywords:** Cultural management; cultural manager; cultural politics (policy); profession.

## 1. Introducción

El siguiente texto es fruto de mi intervención en el II Congreso de Gestión Cultural *Mapeando realidades. Entre lugares y personas*, que se realizó en el Museu Valencià d'Etnologia de Valencia el mes de septiembre de 2016.

En el Congreso se programó una mesa redonda que tenía por objetivo analizar la situación de la profesión de la gestión cultural desde diferentes perspectivas. En ella participaron representantes de la Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC), así como técnicos de instituciones privadas que programan actividades culturales y desarrollan profesionalmente la gestión de la cultura.

La intención de mi intervención (y del presente texto) fue presentar un estado de la cuestión de la profesión, analizada en relación a diferentes elementos: qué es un gestor cultural y cuáles son sus funciones, cierta perspectiva histórica de una profesión que no es tan joven, la diferente situación de los gestores culturales respecto de su desarrollo profesional en la administración pública o fuera de ella, y por último algunas aportaciones que se deben tomar en consideración para el futuro profesional.

## 2. Objeto de la profesión

La profesión de gestor cultural está definida en numerosos documentos desarrollados principalmente por las asociaciones de profesionales, que nos indican qué es un gestor cultural y cuál es su función social. Esta profesión hace posible y desarrolla la gestión cultural entendida como la mediación entre los procesos artísticos, territoriales y las dinámicas del mercado; entre las organizaciones de pertenencia, los creadores, la

demanda cultural (los públicos) y los ciudadanos organizados en movimientos culturales (Rausell 2009:21p).

La FEAGC (Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales) define al gestor/a «*como aquel o aquella que hace posible y viable en todos los aspectos un proyecto u organización cultural, que desarrolla y dinamiza los bienes culturales, artísticos y creativos dentro de una estrategia social, territorial o de mercado realizando una labor de mediador entre la creación y los bienes culturales, la participación, el consumo y el disfrute cultural.*

*El trabajo del Gestor Cultural constituye la eficiente administración de recursos ordenada a la consecución de objetivos que afecten a la promoción y al desarrollo de la cultura con funciones de planificación, coordinación, producción, comunicación y evaluación. A las personas que se dedican profesionalmente a estas tareas, usando las técnicas y métodos específicos de este campo se les denomina Gestores Culturales.*

*El Gestor Cultural en palabras de Eduard Delgado, utiliza los "métodos y herramientas que tienden a armonizar y equilibrar las exigencias de los proyectos culturales creativos con las exigencias del territorio", pero sin olvidar las relaciones locales y globales a la hora de actuar y pensar, cuando organizamos proyectos artísticos» (FEAGC 2009a:4p).*

En su inestimable labor de organizar los elementos clave de la profesión, las asociaciones de profesionales, a través de su federación, redactaron un documento titulado «Descripción del puesto de trabajo de la gestión cultural en España. Perfiles profesionales de los gestores culturales». Esta propuesta toma como punto de partida la «Declaración de Valencia» (SARC 2005) sobre los perfiles culturales de la gestión cultural. Ambos documentos establecen un conjunto de perfiles adaptados a la estructura jerárquica de niveles de la administración pública y sobre éste indican los perfiles profesionales, sus funciones y sus competencias.

Los perfiles propuestos son cuatro:

- Técnico Superior de Cultura. A este perfil se le otorgan funciones de alta dirección, de diseño de políticas culturales y planificación. Asume competencias relativas a la configuración de estrategias institucionales, dirección de recursos humanos y dirección económica de la institución a la que pertenecen. Son los directores de áreas de cultura, de equipamientos culturales, fundaciones, etc.
- Técnico Medio de Cultura. Este perfil está relacionado con la planificación y puesta en marcha de los proyectos culturales. Su papel se centra en la producción de proyectos y servicios

culturales o director de equipamientos.

- Técnico Auxiliar de Cultura. Tiene como función básica la colaboración y ejecución de proyectos culturales y gestión diaria de equipamientos. Asimismo es la persona encargada de establecer contactos directos con los públicos.
- Auxiliar de Cultura. Su labor se circunscribe al desarrollo de tareas de apoyo a la producción y gestión de servicios culturales.

Además de los perfiles profesionales, tanto la FEAGC (FEAGC 2009b) como la APGCC (Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya) han desarrollado un código deontológico dirigido a regir el comportamiento de los gestores en el ejercicio de la profesión en aras de un trabajo ético, responsable y de calidad (APGCC 2011).

### **3. Situación de la profesión. Bagaje histórico**

Después de treinta años, es oportuno preguntarse si la profesión de gestor/a cultural se puede considerar una profesión más o menos equiparable a las demás. Si tomamos el término profesión como retribución por la realización de oficio o empleo, sí estamos ante una profesión: se perciben ciertas cantidades de euros por desarrollar el trabajo; estos emolumentos suponen el principal sustento económico y esta labor es la principal dedicación laboral (Carreño 2010:67p). Si ampliamos el concepto, la gestión de la cultura muestra ciertas particularidades para poder asimilarse. Para ver hasta qué punto estamos ante una profesión tomamos algunas aportaciones realizadas por Paul Dimaggio en 1987 a partir de un estudio realizado a diferentes profesionales de sectores concretos de la cultura (Balbé 1987:56p).

- a. Monopolio y el dominio de conocimientos especializados para desarrollar su tarea.
- b. Reconocimiento de intervención exclusiva para intervenir en los asuntos relativos a su marco profesional.
- c. Requerimiento de capacidades y competencias demostradas, que permiten reconocer cierta competencia de los profesionales que la desarrollan.

- d. Legitimidad para intervenir en los asuntos relativos a su marco profesional.
- e. Conocimientos reconocidos por la formación y obtención de título. Presencia de instituciones académicamente reconocidas en la graduación de los alumnos.
- f. Reconocimiento social, jurídico y de otras profesiones.
- g. Presencia de asociaciones profesionales que velan por el cumplimiento de la ética profesional, hacen cumplir los deberes de la profesión y velan por sus derechos.
- h. Sistema de trabajo común y realización de acciones con una común ética profesional.

Estos elementos se manifiestan de forma desigual respecto de la situación actual de la profesión de gestor. Hay elementos ciertamente alcanzados y hay otros en los que nos queda camino por recorrer...

La profesión todavía carece de cierto monopolio y dominio exclusivo de conocimientos como consecuencia de que nuestra profesión se nutre de diversas disciplinas, como lo social, lo educativo, lo artístico o lo económico. Al respecto X.Marcé apunta que «es un sector laboral que manifiesta fragilidad y con una capacidad muy relativa para acumular conocimiento y especialmente convertirlo *expertice* imprescindible para el desarrollo del sector» (Marcé 2010:182p).

Además, tenemos pendiente conseguir la intervención exclusiva en nuestro ámbito de trabajo. Todavía se dan casos, ciertamente poco frecuentes, en los que las tareas de la gestión se encomiendan a personas sin preparación ni trayectoria profesional. Sin duda la falta de titulación académica de grado y la escasa solicitud del título de máster como requisito en la selección de trabajadores impide esta intervención exclusiva en el quehacer profesional.

Estos elementos negativos se compensan con otros en los que las perspectivas resultan más favorables. Ante la madurez de la acción cultural se reclama contar con cierta suficiencia profesional en el gestor cultural, que se traduce en un reconocimiento respecto de ciertos grados de experiencia y competencia para actuar. La paulatina complejidad de los asuntos culturales necesita profesionales con capacidades reconocidas, con legitimidad y bagaje profesional para atender estos asuntos. En una encuesta realizada en la Comunidad Valenciana, los

gestores culturales valencianos consideraban la legitimidad para actuar y las capacidades demostradas como los elementos que más se aproximaban a la idea de profesión (Cabañés 2011:19p).

El marco formativo es uno de los que más ha contribuido a la configuración de la profesión. El número de masters universitarios propios y oficiales en gestión cultural ha crecido de forma muy significativa en últimos años lo que ha permitido tener títulos oficiales con los que atender las demandas de profesionales y reforzar la profesión. Las demandas sociales hacia este tipo de profesionales ya pueden responderse con personas formadas y capacitadas a través de la obtención de títulos universitarios oficiales.

No obstante esta generalización másteres universitarios (propios u oficiales) no ha contribuido a generar unos currículos comunes en el ámbito de la gestión de la cultura. En mi opinión, una posible estandarización de contenidos podría resolverse con la existencia del grado de gestión cultural que, además de propiciar una titulación generalizada, permitiría resolver estos problemas de contenidos y garantizaría un estatus profesional de cara a la búsqueda de empleo, tanto en la función pública como en la iniciativa privada.

Lo cultural goza de cierto reconocimiento social. Nunca se ha hablado tanto de la gestión de los asuntos culturales como ahora, en distintos ámbitos, asemejándola a la política, a la gestión profesional o la actuación artística. Aunque la ciudadanía tiene una idea difusa de las profesiones que existen detrás de los servicios culturales que recibe, se está generalizando cierto consenso respecto de la existencia de profesionales que "gestionan" las cosas culturales, sean estas teatros, museos o cines, y que estas personas no son creadores o artistas.

¿De dónde surge esa sensación colectiva? En primer lugar de la generalización de los servicios culturales y de la consolidación de los públicos que, aun siendo poco numerosos en relación a los recursos aportados en las últimas décadas, requieren cierta profesionalización, y demandan, al igual que en otros ámbitos, servicios de calidad. En segundo lugar de la notoriedad que lo cultural ha adquirido con motivo de la puesta en marcha de grandes equipamientos y organismos culturales en los años bonanza económica. Una notoriedad con repercusiones en lo político, lo mediático, lo social y lo territorial.

La mala actuación de algunos proyectos e instituciones y la escasez de recursos actuales han puesto en valor la actuación de los gestores, han activado la necesidad de implantar sistemas de actuación transparentes y han propiciado la elección de responsables con proyectos viables. Una muestra de ello es la reciente implicación de las administraciones

culturales valencianas en la implantación de códigos de buenas prácticas e implantación de sistemas de transparencia en los asuntos culturales (Conselleria d' Educació, Investigació, Cultura i Esport. 2015). Tal vez este elemento no tenga una correlación directa en la profesión, pero sí ha condicionado a las élites políticas, sobre todo por el impacto mediático que genera una mala gestión de los asuntos culturales, en pos de una mayor dignificación y profesionalización en la actuación cultural.

La profesión ha avanzado mucho en su reconocimiento laboral. El trabajo desarrollado en esta dirección por la FEAGC ha obtenido sus frutos, lo que ha producido un reconocimiento de la profesión a efectos de clasificación nacional de ocupaciones (CNO 2011), como lo están otras profesiones culturales. Esta situación nos permite a los gestores tener reconocida la profesión en situaciones de desempleo y búsqueda de ocupación. Asimismo también se ha conseguido disponer de un epígrafe a efectos de alta en la administración de Hacienda para poder realizar facturaciones por servicios profesionales de gestión cultural (Blog: Gestión Cultural. Caminando).

En España se ha generalizado la presencia de asociaciones profesionales que velan por el cumplimiento de la ética profesional, hacen cumplir los deberes de la profesión y defienden sus derechos (FEAGC 2009c: 3p). Su labor en la consolidación de la profesión ha dado un salto cualitativo muy importante lo que ha propiciado trabajos de referencia en aspectos deontológicos y éticos de la práctica profesional (FEAGC 2009b: 8p). Este trabajo nos ha dado una profesión más organizada, con unos estándares consensuados y aceptados en cuanto a las aptitudes, capacidades, funciones y perfiles profesionales establecidos.

Ya hemos comentado que los gestores disponemos de marcos deontológicos que configuran cierta ética profesional. Además tenemos unos sistemas de trabajo común, aunque se carece, como se ha comentado de un uso exclusivo de los mismos. 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.

La profesión goza de cierta trayectoria. Lejos quedan las urgencias para encontrar profesionales que pudieran dar forma a las nuevas políticas de servicio de los gobiernos democráticos principalmente locales, en los existía tanta indefinición en los encargos por parte de las entidades públicas (las únicas con vocación de contratar) como en los profesionales

que los recibían. Lejos quedan también los numerosos foros de encuentro en alrededor de una profesión emergente. Afortunadamente el trabajo desarrollado y el paulatino proceso de conceptualización constituyen un camino recorrido que nos permite reconocernos como gestores culturales y marcar los límites de la profesión (Cabañés 2011: 21p).

#### **4. Perspectiva actual**

Los aspectos propuestos anteriormente se basan en un análisis histórico paralelo al recorrido profesional de muchos gestores, cuya labor ha sido básica en la configuración de la profesión. Son profesionales que llevan en activo algunas décadas y en casi todos los casos son trabajadores de la administración pública en sus diferentes niveles. Por tanto gozan de unas condiciones de trabajo mucho mejores que las que padecen los gestores que se han incorporado recientemente a la profesión. Estos sufren las situaciones de explotación y abaratamiento de las condiciones de trabajo de muchas profesiones relacionadas con los servicios culturales o sociales: el sector público todavía preponderante en la oferta cultural aumenta la externalización de los servicios prestados para abaratar costes, lo que produce una precarización de las condiciones laborales de los gestores que acaban generando estructuras de autoempleo o, de forma incipiente, trabajos en empresas contratadas por las administraciones para prestar estos servicios.

Este panorama nos presenta dos grandes grupos de gestores culturales diferenciados por los años de experiencia, la formación específica, el ámbito (público o privado) de trabajo, y sus repercusiones en términos de seguridad/estabilidad del empleo, retribuciones, etc.

El primer grupo está formado por gestores incorporados a la profesión durante la década de los años 90, con edades superiores a 45-50 años, que entraron a trabajar mayoritariamente en administraciones públicas, la mayoría de ellos con titulación universitaria, que a través del reciclaje (masters o títulos de post grado) fueron complementando con títulos específicos en gestión cultural. Su pertenencia a la administración pública les ha garantizado durante estos años unas condiciones retributivas estables y generalmente crecientes.

Durante estos años han consolidado la estructura de los programas de difusión y oferta cultural que conocemos, han tenido que combinar las dinámicas de organización burocrática propias de la administración pública con la necesaria innovación y búsqueda constante de proyectos nuevos, implicados en las mutaciones del territorio y de los agentes culturales. En algunos casos estos gestores y sobre todo sus

administraciones de referencia han demostrado escasa capacidad (adaptabilidad) de cambio para transformar su tradicional posición de liderazgo en una posición más igualitaria en las relaciones con los demás agentes y proyectos del territorio, sobre todo cuando estos han demostrado independencia y, a veces, indiferencia respecto de la administración pública.

Estos gestores entrarán en la próxima década en fases de jubilación y no se atisba por el momento iniciativas de reposición de sus puestos de trabajo.

Por su parte los gestores incorporados a la profesión años más tarde (finales de la década 2000- 2010 y principios de la década siguiente), más jóvenes (30 – 40 años), son profesionales con formación en gestión cultural previa al desarrollo del trabajo gracias a la generalización y oficialización de los másteres en gestión cultural, y con conocimiento de ciertas competencias muy necesarias para el desarrollo de la profesión (idiomas, uso de las TICS). Esta preparación previa no les ha permitido, en un entorno de crisis, adquirir las condiciones laborales de los "primeros" gestores, configurando así un grupo de profesionales independientes y pluriempleados con unos ingresos dependientes de los proyectos a realizar.

Estos proyectos se desarrollan en muchos casos a espaldas de la Administración Pública, dirigidos a generar respuestas a las necesidades concretas de territorios-espacios y ciudadanía, por lo que gozan de gran aceptación social, generados con estructuras organizativas ligeras. En su deber resaltar la falta de adaptación a ciertas normativas y procedimientos necesarios para establecer actuaciones en las que es necesaria la relación con la Administración o para garantizar los mínimos servicios calidad.

## **5. A modo de conclusión**

Para finalizar este artículo creo que resulta oportuno detallar algunos factores que en mi opinión se deben tenerse en cuenta de cara al futuro de la profesión y de la gestión cultural.

En primer lugar es necesario dotar a la cultura de un mayor presupuesto que garantice el desarrollo sostenible del sector tal y como se establece en «Fes Cultura': Pla Estratègic Cultural Valencià 2016/2020». Esto propiciará mayores niveles de consumo y participación en la cultura,

desarrollará la oferta cultural y mejorará las condiciones de sus profesionales.

Asimismo, ante la paulatina externalización de servicios culturales, se hace necesario recordar que la actuación pública y directa en asuntos culturales sigue siendo una de las mejores formas de prestar servicios que garanticen el acceso igualitario y generen participación cultural. Los actuales niveles de consumo cultural son fruto las políticas de intervención generada en la década de los años 80 y 90 del s XX por las administraciones públicas locales y autonómicas (Hernández 2010: 282p) que aun de forma desigual, generalizaron la participación y contribuyeron a minimizar el desequilibrio territorial de la oferta cultural (Ariño 2010: 227p).

No obstante la administración pública cultural debe modificar el rol y la relación que mantiene con los demás agentes culturales para propiciar un correcto reparto de las responsabilidades. Se hace necesario establecer de forma clara las políticas y las estrategias (de fomento o de servicio) que se deben implantar en cada sector cultural para marcar las relaciones con los agentes que lo componen. Este trabajo servirá para mejorar e innovar las actuales líneas de subvenciones, convenios, etc.

Asimismo las AAPP, deben procurar en los encargos a terceros una mayor vigilancia en las condiciones laborales, en el nivel profesional y los aspectos retributivos de los gestores, como ya se hace en otros ámbitos (FEAGC 2010: 3p).

Es necesario que la administración pública establezca planes estratégicos de mantenimiento de las plantillas de gestores culturales a través de procesos renovación y acceso a la función pública, ya que ante la edad de los gestores en activo (públicos) en los próximos 15 años se jubilarán numerosos gestores municipales, autonómicos y de las diputaciones. Asimismo este acceso debe adecuar los sistemas de ingreso a la función pública a las nuevas demandas sociales y culturales y a los nuevos currículos de la gestión cultural.

En el ámbito de la formación se debe consolidar la oferta formativa en gestión cultural con la incorporación de los estudios de grado y estrechar todavía más la relación entre el ámbito universitario y profesional para mejorar las capacidades prácticas de los nuevos gestores, a través de la colaboración con empresas e instituciones públicas (Solaniña 2006: 22p)

## Bibliografía

ARIÑO VILLARROYA, Antonio. 2010. *Prácticas culturales en España. Desde los años 80 hasta la actualidad*. Barcelona: Ariel (Ciencias Sociales).

Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya – APGCC, 2011. *Guía de buenas prácticas de la gestión cultural*. Barcelona. [Consultado: 03-01-2017] Disponible en <http://www.gestorcultural.org/images/noticies/noticia1690060171.pdf>

BALBÉ MALLOL, Xavier; PADRÓ WERNER, Jordi; PRUJÀ NOÉ, Ramón, 1997. *Les professions de la cultura. Situació actual i tendències de futur*. Barcelona: Institut Català de Noves Professions.

CABAÑÉS MARTÍNEZ, Francesc, 2011. *Aproximación a la situación profesional de la gestión cultural en la Comunidad Valenciana*. Valencia. Unitat de Economia de Cultura. Universitat de València.

CARREÑO, Tino, 2010. Camins creuats. El perfil actual del gestor cultural a Catalunya. En: Bonet AGUSTÍ, Lluís (dir) 2010. *Perfil i reptes del gestor cultural. Quaderns de Cultura. n.º2*. Barcelona: Gescènec. Generalitat de Catalunya. Universitat de Barcelona. pp. 53-175.

Conselleria d' Educació, Investigació, Cultura i Esport, 2015: *Código de Buenas Prácticas de la cultura valenciana*. Valencia: Generalitat Valenciana. [Consultado: 25-01-2017] Disponible en: [http://www.ceice.gva.es/documents/161634256/161876702/Codi\\_bone\\_s\\_practiques\\_cas.pdf/09c696a1-a975-4bae-a511-ac91899d5275](http://www.ceice.gva.es/documents/161634256/161876702/Codi_bone_s_practiques_cas.pdf/09c696a1-a975-4bae-a511-ac91899d5275)

Federación Estatal de Gestores Culturales (FEAGC), 2009a. *Descripción del puesto de trabajo de la gestión cultural en España (DPTGC) Perfiles profesionales de los gestores culturales*. Sevilla. [Consultado: 03-11-2016] Disponible en <http://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/dptgcfeagc.pdf>

Federación Estatal de Gestores Culturales (FEAGC), 2009b. *Código deontológico de la gestión cultural*. Sevilla. [Consultado: 03-11-2016] Disponible en <http://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/codigodeontologicofeagc.pdf>

Federación Estatal de Gestores Culturales (FEAGC), 2009c. *Libro blanco de las asociaciones de profesionales de la gestión cultural*.

[Consultado: 03-11-2016] Disponible en <http://www.aegpc.org/gestion/documents/LibroBlancoFederacion.pdf>

Federación Estatal de Gestores Culturales (FEAGC), 2010. *Pacto por la cultura. Un compromiso con la sociedad de los sectores profesionales y empresariales de la cultura*. Conferencia estatal de los sectores profesionales y empresariales de la Cultura 2010. [Consultado: 06-03-2017] Disponible en <http://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/pactoporlacultura.pdf>

HERNÁNDEZ MARTI, Gil-Manuel; ALBERT RODRIGO, María; GOMEZ NICOLAU, Enma; REQUENA MORA, Marina, 2014: *La cultura como trinchera. La política cultural del País Valenciano. (1975-2013)*. Valencia. Universitat de Valencia.

Instituto Nacional de Estadística (INE). Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO 2011)

MARCÉ, Xavier, 2010. Gestor cultural, Una professió a la corda fluixa. En: Bonet AGUSTÍ, Lluís (dir) 2010. *Perfil i reptes del gestor cultural. Quaderns de Cultura. nº2*. Barcelona: Gescènec. Generalitat de Catalunya. Universitat de Barcelona. pp. 182-186.

PALACIOS ALONSO, J.L., 2015. *Blog: Gestión Cultural. Caminando*. [Consultado: 19-11-2016] Disponible en <http://caminantecultural.blogspot.com.es/2015/08/gestion-cultural-en-hacienda-modelo-037.html>.

RAUSELL KÖSTER, Pau, 2009: *El sector profesional de la cultura en la región de Murcia. Características de la Gestión Cultural y la Detección de Necesidades Formativas*. Murcia. Murcia Cultural. Región de Murcia.

SERVEI D'ASSISTÈNCIA I RECURSOS CULTURALS (SARC), 2005. *Declaración de Valencia. Conclusiones del I Congreso Internacional sobre la formación de los Gestores y Técnicos de Cultura*. Valencia. Diputació de València. [Consultado: 06-03-2017] Disponible en [http://www.sarc.es/sites/default/files/decl05\\_CAST11\\_0.pdf](http://www.sarc.es/sites/default/files/decl05_CAST11_0.pdf)

SOLANILLA DEMESTRE, Laura, 2006. De la trinxera al màster: un nou espai formatiu per a la gestió de la cultura. En: Glòria Munilla (coord.). *Dossier La gestió de la cultura, una nova disciplina?* [dossier en línia]. Digithum. Núm. 8. UOC. ISSN 1575-2275 [Consultado: 09-03-2017] Disponible en <http://www.uoc.edu/digithum/8/dt/cat/solanilla.pdf>