



# Las relaciones entre los gestores culturales y los políticos: notas a un debate inconcluso o un problema por resolver

Mikel Etxebarria Exeita

Jefe de Servicio de Acción Cultural. Diputación Foral de Bizkaia  
etxebamikel@gmail.com

Artículo recibido: 02/10/2023. Revisado: 08/10/2023. Aceptado: 18/10/2023

**Resumen:** Las relaciones entre los políticos y los técnicos en el ámbito de la cultura, especialmente en los ámbitos de la administración pública, no están claramente definidas. Es un campo en el que suelen surgir problemas. El objetivo del artículo es, desde una perspectiva de experiencia profesional personal, analizar la tipología de dichas relaciones. Para ello, se parte de un análisis del papel de la capacidad de relación en el perfil profesional de un gestor cultural, para, a continuación, definir el papel que deben de jugar tanto el gestor cultural como el político responsable, además de identificar las malas prácticas tanto de los gestores culturales como de los políticos, para finalizar indicando las especiales características de la gestión cultural que influyen en estas relaciones.

**Palabras clave:** Relaciones; políticos; gestores culturales; malas prácticas.

The relationships between cultural managers and politicians: notes to an unfinished debate or a problem to be solved.

**Abstract:** The relationships between politicians and technicians in the field of culture, especially in the areas of public administration, are not clearly defined. It is a field in which problems often arise. The objective of the article is, from a perspective of personal professional experience, to analyze the typology of these relationships. To do this, we start from an analysis of the role of the relationship capacity in the professional profile of a cultural manager, to then define the role that both the cultural manager and the responsible politician must play in addition to identifying bad practices of both cultural managers and politicians, finally indicating the special characteristics of cultural management that influence these relationships.

**Keywords:** Relations; politicians; cultural managers; bad habits.



**E**ste artículo surge con motivo de mi intervención en las II JORNADAS FEAGC (Federación Estatal de Asociaciones de Gestión Cultural) celebradas en Iruña/Pamplona los días 14 y 15 de noviembre de 2022, como una de las personas participantes en la mesa redonda titulada *La Cultura y sus relaciones con la Política*, dirigida por Luis Ben Andrés

Si bien el título es un tanto genérico ya que habla de las relaciones de la Cultura, en la mesa redonda básicamente de lo que se trató fue de las relaciones entre los técnicos y los políticos, entre los gestores culturales y sus responsables políticos en las instituciones públicas.

De entrada, he de reconocer que es un tema recurrente de conversación entre los profesionales del sector de la gestión cultural, ya que no existe un modelo claro y definido en la administración pública al respecto.

De cara a contextualizar el trabajo, creo conveniente incidir en un tema básico en nuestra profesión como es el del perfil profesional del gestor cultural. Sobre este importante tema, Alfons

Martinell, en su trabajo *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro*, resalta entre las competencias claves de la gestión cultural en general, dentro de las competencias básicas, la “competencia de mediación entre diferentes actores de su campo profesional”.

Con anterioridad, el propio Alfons Martinell, en un pionero trabajo realizado junto con Xavier Marcé titulado *Perfil y Formación de Gestores Culturales*, publicado por el Ministerio de Cultura en 1995, describen un total de cinco categorías profesionales:

- Altos directivos de las políticas culturales
- Responsables de grandes instituciones culturales temáticas
- Programadores/planificadores
- Técnicos generalistas
- Técnicos/animadores de programaciones culturales

En todas ellas, una de las capacidades básicas necesarias es la capacidad de relación y comunicación.

Esta capacidad de relación es un elemento básico en el desempeño profesional del gestor cultural, ya que una per-

sona que trabaja en la gestión cultural tiene que relacionarse con diferentes ámbitos, como son:

- Poder público (electos y cargos políticos de designación).
- Patrocinadores/financiadores.
- Profesionales (artistas, técnicos, empresas auxiliares...).
- Mercado / usuarios.
- Equipo interno (administrativo / cultural).
- Medios de comunicación (generadores de opinión).
- Voluntariado.
- Otras instituciones del sector.
- La sociedad en general (justificar la existencia y lo que se aporta a la sociedad).

En lo que respecta al objeto de ese artículo, es decir el del ámbito de relación entre los gestores culturales y las personas con responsabilidad política, es un aspecto importante del trabajo del gestor cultural, sobre todo de los gestores culturales municipales, que tienen una relación estrecha con su responsable político.

Al respecto, es de reseñar lo que se plantea en el importante estudio *Perfil del gestor cultural municipal*, realizado en 2019 por la Universidad de Cádiz (UCA) y la Universidad Internacional de Andalucía en el marco del observatorio Cultural Atalaya, en el que además de definir la capacidad de mediación como una especificidad del perfil del gestor o gestora cultural municipal, hace una mención concreta a la existencia, sobre todo en los municipios pequeños, a una relación ambivalente con la política. Concretamente se dice: “En este entramado de relaciones, los y las gestoras culturales municipales, quizás por un contacto muy directo con los y las responsables políticos, mantienen una relación confusa y ambivalente con la política. Hay quejas permanentes desde el gestor o gestora hacia los responsables de concejalías y alcaldías. Hay quien habla de intrusismo, de políticos que interfieren en el trabajo técnico y de gestión, incluso se señala al ego de los políticos. Se afirma asimismo que la incertidumbre ante el cambio político es mayor que en otras áreas municipales”.

Es evidente que estamos ante un debate inconcluso o un problema sin resolver.

Mi aportación, que obviamente es subjetiva, está basada básicamente en la experiencia de más de treinta y cinco

años trabajando como gestor cultural en la administración pública, concretamente en la Diputación Foral de Bizkaia, y en la experiencia de once años de cargo público, ocho años como concejal del ayuntamiento de Amorebieta-Etxano (Bizkaia) y tres años como Viceconsejero de Cultura del Gobierno Vasco.

Dos constataciones para comenzar:

La primera constatación evidente y básica para determinar el modelo de relación es la obviedad de que los gestores culturales permanecemos en la administración con carácter indefinido, mientras los cargos políticos son de carácter temporal (la legislatura correspondiente), aunque a veces se mantienen durante más de una legislatura. Esta constatación es importante para entender la diferencia en la apreciación del factor tiempo en las políticas culturales a desarrollar.

Para el gestor cultural, la legislatura no es un corsé temporal que deba constreñir o al menos definir las políticas culturales a realizar. A menudo hay proyectos que necesitan de más tiempo porque su definición, sobre todo si parte de un proceso participativo, precisa de su tiempo, y la aplicación necesita de períodos de implementación amplios, sobre todo de cara a generar hábitos de consumo cultural o pautas de prácticas culturales. Sin embargo, para los políticos, la legislatura es un elemento temporal importante ya que buscan resultados durante su mandato para cumplir su programa electoral y para rendir cuentas ante la ciudadanía.

La segunda constatación es que hay que tener en cuenta que estamos hablando de personas, de relaciones entre personas, por lo que la generalización es difícil ya que cada caso es diferente, aunque se puedan atisbar algunas actitudes recurrentes.

Articularé esta reflexión en los siguientes apartados:

1. Papel de los gestores culturales
2. Papel de los políticos
3. Malas prácticas de los gestores culturales
4. Malas prácticas de los políticos
5. Características especiales de la gestión de la cultura

### 1. Papel de los gestores culturales

Somos una profesión que damos apoyo técnico a los responsables políticos y aportamos conocimiento.

Es evidente que necesitamos mejorar nuestro reconocimiento profesional. Demasiadas personas opinan de gestión cultural, pero ese reconocimiento tenemos que ganarlo y lo tenemos más difícil que el resto (no tenemos una formación definida y reconocida, no tenemos un colegio profesional).

Debemos reforzar nuestra profesionalidad. Para ello son necesarias al menos tres cosas:

- Una opción por la formación permanente
- Un buen conocimiento del procedimiento administrativo
- Ser buenos profesionales, no escudarnos en la “*excepcionalidad cultural*” para tapar nuestras carencias.

Desde hace años, desgraciadamente el proceso ha ganado al contenido. El peso de la burocracia ha ido en aumento. Nosotros, los gestores culturales, somos más de contenidos y por ello debemos hacer un esfuerzo en conocer bien los procesos.

A la hora de plantearnos la relación con el plano político entiendo que nuestra labor es apoyar al equipo de gobierno, al concejal o concejala de turno, que tiene la legitimidad política. Apoyar en el sentido de asesorar para conseguir los objetivos del programa de gobierno. Nos interesa que la persona responsable del área de cultura sea un concejal o concejala de peso en el equipo de gobierno y, para ello, por nuestra parte tendremos que generar buenos proyectos y gestionarlos adecuadamente.

En mi opinión tenemos tres lealtades, en el siguiente orden de cercanía práctica, pero en orden inverso de importancia:

- En primer lugar, al equipo de gobierno que tiene la legitimidad popular.
- En segundo lugar, a la institución (Ayuntamiento, Diputación...) que es permanente y en la que el equipo de gobierno es un administrador temporal.
- En tercer lugar, a la ciudadanía que es nuestra razón de ser.

Tenemos que empoderar al concejal o concejala (no deben de ser un concejal florero), y para ello hay que darle herramientas. Desarrollar bien nuestro trabajo es una buena base para

su empoderamiento: los programas con éxito fortalecen al responsable político. También debemos enseñarle los “*trucos*” de la gestión pública municipal, por ejemplo, trabajar y pelear para tener unas adecuadas bases de ejecución del presupuesto puede ser tan importante como la negociación por el reparto del dinero.

Tenemos que hacer que entienda y asuma la importancia de la cultura (que se lo crea) y en eso le tenemos que ayudar.

Le tenemos que hacer ver la transversalidad y centralidad de la cultura en la política municipal, para que debata con argumentos con las otras áreas que inciden en nuestra labor (urbanismo con el diseño y uso del espacio público, personal con la definición de las Relaciones de Puestos de Trabajo, hacienda con las tasas de los servicios públicos y la gestión del presupuesto, educación para una labor coordinada, transportes para temas de movilidad y conectividad, acción social e igualdad con programas que visibilicen y empoderen a las mujeres creadoras y faciliten la integración de las personas migrantes ....). Tenemos que darles discurso para reivindicar el papel transversal y de centralidad de la cultura en la política municipal que se conviertan en concejales y concejales que defiendan la cultura como factor de desarrollo y de cohesión social.

Para finalizar este punto me parece interesante transcribir parte del interesante artículo titulado *In memoriam José Guirao: un gestor cultural que fue ministro*, publicado en esta revista *Periférica* en su número 23 (2022) y realizado por Daniel Heredia, en el que el recordado Guirao decía: “Creo que la gestión cultural no es nada extraordinaria, sino utilizar mucho sentido común y mucha sensibilidad puestas en la misma coctelera. Porque los gestores culturales no creamos nada. Podemos ser creativos, pero no somos creadores. En realidad, somos una instancia que está entre los artistas, los creadores, los pensadores, los científicos y el público. En esta posición intermedia tenemos que hacer dos cosas fundamentales: una, saber oír, casi en el sentido teológico del término, la obra de creación, sabiendo qué necesidades y qué requerimientos tiene para llegar al público de manera fidedigna; y dos, crear las condiciones para que esta obra llegue al público de la mejor manera posible y con la menor interferencia por parte del gestor cultural, que debe ser invisible. Este sería el gran éxito de un gestor cultural”.





## 2. Papel de los políticos

El responsable político debe de tener un perfil político, asumir su papel de político y dedicarse a cumplir su programa de gobierno.

A una persona que asuma la responsabilidad de la concejalía de cultura, como mínimo se le debe de pedir:

- Que indique el camino, pero que no decida la operativa.
- Que tome decisiones, asumiendo que no decidir es una decisión.
- Que del sistema de planificación de las nueve preguntas responda a las dos primeras: por qué y para qué, y que deje el resto al equipo técnico: cómo, qué, para quién, cuándo, dónde, con quién y con qué
- Que sea fuerte dentro del equipo, y eso tiene que ganárselo con una buena gestión y le tenemos que ayudar a ello.
- Que sea consciente del valor simbólico y de comunicación de la cultura pero que no se ciegue con la foto.

En cierta manera es lógico que haya “*alcaldadas*” (si no para qué es uno alcalde), pero comedidas, con carácter excepcional, dentro de la legalidad, que es bastante amplia, y asumiendo por parte del equipo técnico que discrecionalidad no es arbitrariedad. Y que no supongan una contradicción flagrante ni tengan consecuencias negativas en la política cultural que se está desarrollando.

Debe de ser consciente que se puede hacer casi todo legalmente, pero con antelación e ideas claras.

Que apueste por el medio plazo y el consenso para construir políticas culturales asentadas y duraderas. Que no sucumba al cortoplacismo y a la presión temporal del mandato.

## 3. Malas prácticas de los gestores culturales

Tenemos que huir de ser “*misioneros*”, pero sin perder la pasión y el compromiso por nuestro trabajo.

Debemos evitar lo que Guirao en la mencionada entrevista define como “el mandarínato”, es decir “gestores que han hecho de su trabajo un proyecto personal en el mal sentido de la palabra. Son sus particulares cortijos y eso no puede ser, sobre todo en lo público”.

Cuidado con jugar el papel de ser *sir* Humphrey Appleby en la famosa serie de la BBC *Sí*,

*Ministro*. Nos debemos al programa de gobierno del equipo gobernante, aunque no sea el que nos gustaría.

## 4. Malas prácticas de los políticos

Tendencia a la injerencia y a minusvalorar la opinión técnica, sobre todo en los aspectos de programación (todos opinan de cultura).

A veces malinterpretan su legitimidad política. No son conscientes de que los votos dan legitimidad, pero no dan conocimiento.

## 5. Características especiales de la gestión de la cultura

En el área de Cultura, en relación con otras áreas de la administración, se pueden dar más situaciones complejas por las siguientes razones:

- Deficiente reconocimiento profesional de los gestores culturales. A veces como mucho se admite que somos artesanos, que “sabemos hacer”, pero no “técnicos con conocimiento”, ya que de lo nuestro todos lo saben y les parece un campo fácil y opinable.
- Escaso respeto institucional a la profesión que se ve a la hora de definir los puestos de trabajos (pocos grupos A1 y bastantes A2 y C)
- Área tentadora para los políticos por el valor simbólico de la cultura y su valor comunicativo. Los artistas atraen, sobre todo en campaña electoral.

Para finalizar, quisiera señalar lo que en mi opinión son dos peligros que afectan a nuestra profesión y que están apareciendo en los últimos años:

1. El adanismo. A veces, en cultura el político entrante viene con un programa o con unas ideas que parten de cero, obviando lo preexistente. Un planteamiento crítico y de renovación es necesario para evitar el anquilosamiento y la repetición acrítica de las estrategias, pero no se puede partir de cero. No a nivel de políticas. Otra cosa es revisar proyectos concretos con presupuestos base cero. Nuestras instituciones llevan años de trabajo realizado en el campo de las políticas culturales, y se ha llegado a un importante nivel de institucionalización de la cultura como servicio público.

blico, que evidentemente se debe de reforzar básicamente con la promulgación de legislación vinculada a los derechos culturales. Empezar desde cero, como si nada previo existiera, despreciando el camino recorrido (con sus errores incluidos) es una mala praxis que las nuevas políticas de carácter populista tienen demasiada tendencia a realizar. La innovación en las políticas es necesaria, pero cuidado con el adanismo y los descubridores diarios del Mediterráneo.

2. Los “*arranques*” participativos. Últimamente, y sobre todo en período preelectoral, se están generalizando los procesos de participación y escucha de la ciudadanía de cara a conocer las inquietudes de la población para tenerlas en cuenta a la hora de la elaboración de los programas electorales. Evidentemente, el fortalecimiento de la participación ciudadana en la definición y gestión de las políticas culturales es una labor por desarrollar y en la que los gestores culturales nos tenemos que involucrar. No podemos olvidar que nos debemos a la ciudadanía. Pero al respecto, tengo dos observaciones:

- a. Hagamos procesos participativos de verdad, procesos de escucha serios, es decir claros con relación a la generación de expectativas hacia las personas y entidades participantes (carácter consultivo, preceptivo o vinculante), con respuestas a las demandas (comunicar qué se asume y qué no se asume y por qué), ya que de lo contrario lo único que haremos es quemar a la ciudadanía y generar frustración, desinterés y distanciamiento hacia las instituciones.

- b. Está bien y es necesario oír a la sociedad, pero también hay que oír a los de dentro, a la estructura técnica de la institución a la hora de valorar las demandas ciudadanas. A los gestores culturales nos corresponde ayudar a los responsables políticos a “*pasar por el cedazo*” e interpretar las opiniones recibidas, distinguiendo las opiniones que responden a intereses sectoriales, que son legítimos, de las demandas ciudadanas no organizadas, de los viejos proyectos desechados, etc. Las políticas culturales son una parte importante del servicio público, que, para su definición, al igual que el resto de las políticas públicas, necesitan del conocimiento profesional de los gestores culturales.

#### Bibliografía

MARCÉ VILA, X.; MARTINELL SEMPÈRE, A. (1995). *Perfil y formación de gestores culturales*. Madrid: Dirección General de Cooperación Cultural.

MARTINELL SEMPÈRE, A. (2001). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro: (recopilación de textos)*. Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación.

ORTEGA NUERE, C.; GONZÁLEZ RUEDA, A. J.; VERDET PERIS, I. (2019). *Perfil del gestor cultural municipal*. *Periférica*, revista para el análisis de la cultura y el territorio, nº 20.