

**/ AUTOR**

Rafael Cejudo Córdoba.

**/ CORREO-E**

rafael.cejudo@uco.es

**/ ADSCRIPCIÓN PROFESIONAL**

Universidad de Córdoba. Profesor Titular de Universidad.

**/ TÍTULO**

**Por una ética de la gestión cultural.**

**/ RESUMEN**

Se justifica la especificidad de una ética profesional de la gestión cultural como parte de la familia de las éticas aplicadas. La actividad profesional de los gestores culturales plantea problemas peculiares que no se resuelven con una llamada general a cumplir la ley y ser honesto. Tanto el objeto de su actividad —la gestión de la Cultura—, como el

modo en que la ejercen —consultores independientes en unos casos y trabajadores asalariados en otros—, plantean retos nuevos a los expertos en ética y a los propios profesionales de la gestión cultural.

**/ PALABRAS CLAVE**

Ética aplicada, deontología profesional, responsabilidad, grupos de interés.

**/ Artículo recibido:** 11/07/2020 **/ Artículo aceptado:** 23/07/2020

**/ AUTHOR**

Rafael Cejudo Córdoba.

**/ E-MAIL**

rafael.cejudo@uco.es

**/ PROFESSIONAL AFFILIATION**

University of Cordoba. University professor.

**/ TITLE**

**For an ethics of cultural management.**

**/ ABSTRACT**

*It is argued that the ethics of cultural management is specific as a branch of applied ethics. The professional activity of cultural managers raises peculiar problems that are not solved with a general call to comply with the law and to be honest. Both the purpose of their activity (the management of Culture), and how they pursue it (as independent consultants in some cases and as salaried workers in others), pose new*

*challenges to ethics experts and to cultural management professionals themselves.*

**/ KEYWORDS**

*Applied ethics, professional deontology, responsibility, stakeholders.*



# **Por una ética de la gestión cultural**

**/ Rafael Cejudo Córdoba**



# Por una ética de la gestión cultural

## Rafael Cejudo Córdoba

86

### 1. Introducción: ¿hay una ética de la gestión cultural?

La pregunta es retórica. Existe una *bioética* que es una ética de las ciencias y la práctica sanitaria; existe también una *ética de la empresa* que se ocupa de los problemas suscitados por la actividad económica y empresarial; existe una *ética medioambiental*; existe una *ética del deporte*, una *ética del periodismo*, una *ética del trabajo social* y por supuesto una *ética de la política*. En el catálogo de las éticas aplicadas también debe existir una *ética de la gestión cultural*. Las éticas aplicadas constituyen un ámbito académico relativamente diferenciado y surgen de aplicar la reflexión filosófica a la problemática peculiar de un ámbito determinado de la acción humana. Abordan especialmente cuestiones normativas, esto es, asuntos en los que es inevitable tomar decisiones difíciles de forma que puedan justificarse ante los colegas y la sociedad en general. La ética, dicho de manera simple, consiste en las normas y valores para reconocer cuándo un comportamiento es aceptable y cuándo no lo es. Con frecuencia, las diferencias entre las éticas aplicadas radican en que se enfatizan valores o principios distintos en ámbitos diferentes, pensemos en la medicina o en el periodismo (Velayos, 2009). Por tanto, no se trata necesariamente de que hablemos de una ética diferente de la del resto de la sociedad (Gewirth, 1986), sino de que la pe-

culiaridad de tomar decisiones en un hospital, en un periódico o en un teatro debe reconocerse sobre el terreno.

Los problemas suscitados por la ciencia y la técnica no se solucionan solo mediante la ciencia y la técnica, porque dichos problemas también son síntomas de disfunciones sociales o déficits políticos que requieren superar un marco cerrado de fines pre-establecidos y optimización de resultados (Alcoberro, 2004). Estas áreas en las que no bastan las soluciones técnicas, aunque sean cada vez más restringidas, también son inevitables porque implican ámbitos donde solo cabe ejercer la libertad y la responsabilidad. Un ejemplo de ello es la importancia creciente de las actividades profesionales desde la segunda mitad del siglo XX. El creciente porcentaje en el PIB del sector servicios y la tecnificación de todos los sectores productivos ha ocasionado una mayor importancia de las funciones profesionales, y con ello hemos tenido que pensar el problema ético de la misión y la responsabilidad profesional dentro de una economía de mercado. Este asunto es central para la ética de la gestión cultural, pues hay que concebirla como una ética profesional.

También es importante el desarrollo del estado del bienestar porque este aumenta, por un lado, la capacidad del poder político para interferir en la vida social e incluso per-

sonal (Foucault, 1975; Lindbeck, 1988) y, por otro, plantea problemas de justicia distributiva para unos ciudadanos con nuevas expectativas respecto de los poderes públicos (Goodin, 1988). Tales cuestiones fueron sustanciales en el desarrollo de la bioética, puesto que muchos servicios sanitarios son proporcionados por los Estados directa o indirectamente, o también en el auge de la ética del trabajo social, profesión estrechamente vinculada a las políticas sociales. Algo muy semejante sucede con la ética de la gestión cultural porque, por un lado, las políticas culturales son otra faceta del estado del bienestar mediante las que se garantiza el derecho a la Cultura, pero con las que se ejerce también una influencia poderosa en la conciencia de la gente<sup>1</sup>. Por otro lado, los gestores/as culturales son profesionales, como los trabajadores/as sociales y muchos sanitarios/as, empleados principalmente por las administraciones públicas. A su vez, fijándonos ahora en los destinatarios de los servicios profesionales, la ciudadanía—el público—, tiene cada vez más conciencia de sus derechos (Marshall, 1998), por lo que las éticas aplicadas surgen del principio democrático de que los legos no son incapaces por ser legos (Casado, 2008) y de que todos son interlocutores válidos (Cortina, 1993), ya sean profesionales, público o el resto de agentes culturales.

En este artículo reivindico la ética de la gestión cultural en el ámbito de las éticas aplicadas.

Defenderé que se trata de una ética profesional por derecho propio pues los problemas morales suscitados por la práctica de la gestión cultural requieren atención específica. Para facilitar la lectura he agrupado los contenidos tratados bajo interrogantes. Pero las respuestas que propongo en cada sección son muy generales, en realidad solo pretenden dibujar el plano de por dónde podría ir una respuesta cuando dispongamos de una ética de la gestión cultural más madura. La sección segunda aborda la importancia del Código Deontológico de la

Gestión Cultural más allá de la inexistencia de colegios profesionales de gestores culturales ante los que pudiera reclamarse su cumplimiento. La siguiente sección aborda conecta la problemática específica de la profesión con el carácter abierto y ambiguo tanto de la Cultura como de la gestión, mientras que la sección cuarta aborda la delimitación conceptual de los problemas ética de la profesión. La quinta sección indaga en cómo podrían abordarse esos problemas desde una adecuada concepción de la excelencia profesional y la calidad en el servicio. El artículo concluye con una reivindicación de la función de los profesionales en la configuración de los estándares y valores de la gestión cultural.

## 2. ¿Es importante el código deontológico?

En el largo proceso de reconocimiento de la gestión cultural como profesión, fue un hito la aprobación en 2009 del Código Deontológico de la Gestión Cultural (en adelante CDGC) elaborado por la Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural (FEAGC), con el precedente en 2005 del código deontológico de la Asociación Española de Gestores del Patrimonio Cultural. Se trata de documentos muy importantes aunque no exista un colegio profesional de gestores culturales ante el que exigir el cumplimiento de

estos. La ética aplicada surgió en aquellos ámbitos donde el acuerdo sobre qué decisiones tomar es realmente inaplazable, y donde la complejidad y especificidad del desempeño profesional hacen que ni la ley ni el mero sentido común sean suficientes. Conviene comenzar distinguiendo entre la ética profesional y algo más restringido como sería la deontología. Fue Jeremy Bentham, el fundador de la ética utilitarista, quien creó esta expresión, titulando con ella su obra de 1834 *Deontología o ciencia de la moralidad*, donde desarrollaba el proyecto de fundar

**E**n cualquier caso,  
gestionar Cultura no es  
como gestionar otro tipo  
de bienes, basta notar  
la variedad interna  
de lo que hace  
un gestor cultural.

el deber moral en el cuidado de uno mismo, en lugar de en la religión o en unas supuestas leyes naturales. Cuando el término se apellida «deontología profesional», suele hacer referencia al planteamiento quasi-jurídico del catálogo de deberes que un profesional debería cumplir por el hecho de serlo. En consecuencia, la deontología profesional se ocupa principalmente de los códigos deontológicos, los cuales son normas que el propio colectivo profesional se ha otorgado para auto-regularse y que constituyen un tipo de «legislación blanda» (*softlaw*) porque no tiene la misma obligatoriedad que una ley emanada del Estado.

Es un asunto disputado si los códigos deontológicos son normas jurídicas o normas morales. El discurso oficial de los colegios profesionales españoles es que los códigos deontológicos de las profesiones colegiadas —especialmente si la colegiación es obligatoria—, es que sí son normas jurídicas con sus correspondientes características —legalidad, tipicidad, publicidad, imperatividad— y que, por tanto, no son morales (Múzquiz, 2016). Esto es, no lo son porque su obligatoriedad no reside en el fuero interno de los sujetos concernidos, sino que existe un mecanismo sancionador que puede ejercerse ante los colegios profesionales primero, y en sede judicial después mediante recurso contencioso administrativo. Sin embargo, hay varias razones para defender que los códigos pertenecen predominantemente a la ética organizacional o profesional, por más que tengan desde luego una dimensión jurídica —en unos casos más que en otros—. En primer lugar, la legislación vigente no tiene por qué fijar los límites conceptuales de qué es y qué no es un código deontológico. Además, la legislación española actual es objeto de debate, pues la Ley de Colegios Profesionales, que data de la etapa predemocrática —aunque ha sido lógicamente enmendada para asegurar su constitucionalidad—, se intentó reformar sin éxito en 2014 en profundidad —reforma que fracasó ante la oposición de los colegios profesionales—. De hecho, según la legislación española, los códigos deontológicos solo son de obligado cumplimiento para las profesiones de colegiación obligatoria, pero en la práctica a muchos profesionales de esos casos no se les exige la colegiación. Por otro lado, y más importante que todo lo anterior, es que muchos o todos los códigos deontológicos no cumplen, no ya la imperatividad, sino tampoco la tipicidad porque además de normas o principios prohibitivos, contienen recomendaciones e ideales. Por eso es más adecuado considerar los códigos como normas de la moral profesional.

Como apuntaba anteriormente, los profesionales se enfrentan en ocasiones a decisiones difíciles de las que deben responder ante la sociedad. Ante ello el propio colectivo pro-

fesional genera un discurso interno sobre en qué consiste la excelencia, un ideario que se plasma por ejemplo en los códigos deontológicos. Esto explica por qué la ética profesional se manifiesta como exigencia, ya sea enunciada en forma de deberes y principios, ya sea como necesidad de formarse un carácter profesional. Con otras palabras, la ética de la gestión cultural no se agota en el código deontológico precisamente porque este es más que un listado de deberes sin apenas fuerza jurídica. Veámoslo con más detalle.

Los profesionales disponen de un conocimiento experto y de una experiencia que sus clientes no tienen —precisamente por eso los contrata—. En consecuencia, el profesional, el gestor cultural en nuestro caso, necesita un margen de libertad para ejercer su pericia. El código deontológico es una expresión de esa autonomía, y a la vez una reclamación de esta a la sociedad. Por eso una de las primeras acciones de cada nuevo colectivo profesional suele ser elaborarlo. Pero estos no agotan su significado en una declaración de intenciones para consumo interno. Al contrario, expresan el compromiso público del colectivo profesional con la sociedad. Podemos interpretarlos como un ofrecimiento de garantías a todos los grupos de afectados para que estos concedan la confianza que hará efectiva la autonomía profesional. Tal como dice Salcedo, «el significado moral de la conducta profesional se determina, entonces, por medio de un proceso de reconocimiento por parte de la sociedad de lo que la profesión proclama como criterios para juzgar sus actividades» (Salcedo, 2015: 21). Por tanto, enunciar el código no basta para que el colectivo profesional encuentre en él criterios objetivos para autoevaluarse. Dicho de otra manera, el reconocimiento no lo dan, obviamente, los propios profesionales sino esa sociedad a la que reclaman su derecho a existir y trabajar.

El CDGC, como el resto de códigos deontológicos, trata de expresar el consenso del colectivo profesional sobre las cuestiones éticas clave, asuntos que dicho colectivo expone públicamente al resto de los agentes culturales y a la sociedad en general. Se trata, en primer lugar, de cuáles son los valores centrales de la gestión cultural, esos valores que definen la profesión y cuyo respeto justificará los gestores culturales ante los clientes que los contratan y la sociedad a la que en último término sirven: respeto de los derechos y libertades culturales, competencia profesional, integridad de los bienes y servicios culturales, solidaridad, respeto y colaboración (FEAGC, 2009). Asimismo, los códigos se hacen eco de los conflictos axiológicos que pueden surgir en la práctica profesional estableciendo jerarquías de obligaciones y límites de actuación. Los códigos, también, definen quién es y quién

no es un profesional del ramo, y suelen describir los estándares que fijan tanto el desempeño mínimo como el excelente. En resumen, los códigos deontológicos representan el consenso profesional sobre las cuestiones éticas importantes para la sociedad, y por eso un código como el CDGC no es papel mojado aunque no sea de obligado cumplimiento.

### 3. ¿Dónde radica la dimensión ética de la gestión cultural?

Pero vayamos más allá del código: ¿cuáles son los conflictos axiológicos fundamentales que motivan los propios códigos deontológicos? En nuestro caso aparecen ya en la denominación misma de la profesión, esto es, «gestión» y «cultural». Para empezar, el trabajo de los gestores culturales es facilitar el acceso a algo bastante especial y complejo: la Cultura. Esto hace que el ámbito en el que trabajan sea, de entrada, *nominalmente* confuso pues no está meridianamente claro qué significa Cultura, ni de qué clase de gestión hablamos, o hasta qué punto es legítimo gestionar algo que ni es una cosa ni un servicio—recordemos la crítica de Adorno y Horkheimer (1998)—. Por otro lado, los contenidos de la gestión cultural son muy transversales, dado que se encuentran gestores/as trabajando en instituciones públicas y en empresas privadas, en bibliotecas y en museos, en el ámbito de las artes, del patrimonio o del turismo, por poner algunos ejemplos (FEAGC, 2009).

El ámbito cultural es variado no solo en sentido laboral y económico, sino también en sentido axiológico pues sobre la Cultura gravitan valores identitarios, históricos, espirituales, sociales, simbólicos o patrimoniales. Y tales valores no permanecen congelados en un mundo ideal al alcance solo de un disfrute desinteresado. Por el contrario, en la cultura se cruza el mantenimiento del orden social con la irrupción de nuevas prácticas y sensibilidades, por lo que en las políticas culturales se juega la gestión de consensos sociales, estéticos, económicos y generacionales. Por eso hay que reconocer que su gestión tiene una dimensión política —en el sentido de *politics* y no meramente de *policy*—, algo que puede pasar más o menos inadvertido para los usuarios pero no para los gestores/es culturales cuando median e intermedian entre los decisores políticos y los consumidores culturales. Además, el Estado —ya sea en el nivel de los ayuntamientos o de cualquier otra instancia de la administración— sufraga una parte significativa del gasto cultural, por lo que es fácil el conflicto de intereses. Hay una oposición, casi estructural, entre la dependencia que los gestores/as culturales tienen de la administración cultural y los objetivos generales—liberadores y críticos— de la cultura, de modo que desde el punto de vista

socio-político los gestores/as culturales ocupan una posición ambigua entre las exigencias ideológicas, las partidarias, las del mercado y las estrictamente culturales.

Dice Hortal que «el bien que se obtiene ejerciendo bien una determinada profesión constituye el mejor criterio para decidir quién es un buen profesional» (Hortal, 2007: 18), pero ello presupone saber claramente cuál es ese bien que se obtiene. En contra tenemos la ambigüedad en el concepto de Cultura. Los cambios experimentados por esta noción desde la segunda mitad del siglo XX, con la emergencia de la industria cultural y el enfoque de los estudios culturales, o incluso antes de *La obra de arte en la época de la reproductibilidad técnica* (Benjamin, 1936), hacen que no pueda establecerse *a priori* qué es y qué no es Cultura. Desde esta perspectiva, sostenida por buena parte de la sociología y la filosofía de la cultura, el juicio de gusto de críticos y estudiosos tiene que ser posterior a la elección del público, elección que determina si algo es o no y que determina su valor (Hartley et al., 2013). El público incluso, convertido en *prosumidor*, produce mediante su consumo parte del significado de la obra artística o patrimonial (Bruns, 2008). En conclusión, la gestión cultural se ocupa de la Cultura pero tiene actualmente un carácter abierto, de modo que es imposible una definición definitiva y hemos de contentarnos con definiciones nominales —lo que dice el diccionario—y ostensivas de actividades y bienes culturales concretos —*esto* es Cultura, *aquello* también, etc.—.

En cualquier caso, gestionar Cultura no es como gestionar otro tipo de bienes, basta notar la variedad interna de lo que hace un gestor cultural. Además, análogamente a la bioética o la ética de la empresa, plantea a la filosofía moral problemas específicos porque tiene impactos fundamentales sobre las posibilidades vitales de la ciudadanía. Esto es realmente lo que justifica una ética de la gestión cultural, pues que un tema sea significativo para la sociedad o para un colectivo—los gestores culturales por ejemplo— no es suficiente (Leist, 1990). La gestión cultural tiene funciones sociales tan relevantes y sensibles como son la responsabilidad en la preservación y conservación del patrimonio histórico, la dimensión educadora de las actividades culturales organizadas, la participación en la construcción de identidades sociales o la mediación en conflictos culturales y sociales.

En un documento publicado por la FEAGC sobre la descripción de los puestos de trabajo y perfiles profesionales se define al gestor/a cultural como aquella persona:

que hace posible y viable en todos los aspectos un proyecto u organización cultural, que desarrolla y dina-

miza 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 (FEAGC, 2009).

En esta definición merecen destacarse dos aspectos: por un lado, el gestor/a es un mediador, y por otro es un gestor. En primer lugar, el gestor/a cultural es un intermediario entre los bienes culturales —su creación, su preservación— y su utilización —su consumo, su disfrute—. Pero además es un intermediario entre otro sentido, ya que al hacer posible y viable un proyecto cultural, el gestor/a está entre los deseos de éxito económico de los financiadores del proyecto y los deseos de enriquecimiento personal o entretenimiento de los destinatarios o consumidores de mismo. Más aún: el proyecto u organización cultural en el que intermedia, no siempre está concebido para el mercado, porque puede estar dentro de una estrategia social o territorial. Dicho con otras palabras, el gestor/a que trabaja para una administración cultural suele buscar el punto de encuentro entre la Cultura y el desarrollo social o territorial. Terreno abonado par los conflictos de intereses que exige del gestor cultural la máxima integridad y preparación.

El segundo aspecto que merece destacarse es que el gestor cultural es un *gestor*. La definición de FEAGC también incluye este aspecto al decir que el trabajo de los gestores culturales es «la eficiente administración de recursos ordenada a la consecución de objetivos». Mientras que los gestores/as culturales destacan el rasgo de mediadores en las definiciones auto-descriptivas que trazan de sí mismos, hasta el punto de proponer a veces que deberían denominarse mediadores culturales en lugar de gestores, quizás no se repare en la importancia que tiene el género al que pertenece su profesión (gestión), seguramente porque para afianzar la identidad profesional hay que acentuar la diferencia específica gestión de la cultura). Pero si nos familiarizamos con la ética empresarial y con un modelo conspicuo de gestor (el empresario/a), veremos que los gestores se caracterizan por su poli-funcionalidad y, por ello mismo, por su «falta de profesionalidad»: cualquiera, desde un abogado a una ingeniera, desde un filósofo a una farmacéutica, puede ser gestor.

Existe una oposición entre los valores profesionales y los *manageriales* (Lozano, 1999), o entre los profesionales y los empresariales (Velyas, 2009). Los profesionales adquieren poder y estatus según la experiencia acumulada, mientras que los *managers* o gestores tienen el poder que les otorga su organización; dado que el juicio más exigente que los profesionales tienen que enfrentar es el de sus propios colegas, ellos se rigen por valores universales propios de cualquier miembro de la profesión, mientras que los gestores tienen que comprometerse con los valores particulares de la organización para la que trabajen; la calidad del servicio es la medida del éxito en la consecución de los fines de una profesión; por el contrario, los gestores se centran en los medios, no en los fines, tratando de minimizar costes y ser eficientes; los gestores, en fin, están sometidos a supervisión y control mientras que los profesionales tienen un amplio margen de autonomía, controlados solo por las leyes, sus colegas y su propio buen juicio. Ahora bien, puesto que el gestor cultural es un profesional —porque no gestiona cualquier cosa, sino una sola y muy especial: la Cultura—, pero a la vez un profesional de la gestión, su ocupación tiene un punto de paradoja y de inestabilidad. Esta doble composición contribuye a explicar por qué la formación en gestión cultural sea predominantemente de posgrado. Y también que ni las leyes ni la sociedad les reconozcan aún el monopolio sobre su ámbito de trabajo. Y es que solo lentamente ha ido configurándose un dominio exclusivo de conocimientos. Tal como dice Marcé, estamos ante «un sector laboral que manifiesta fragilidad y con una capacidad muy relativa para acumular conocimiento» (Marcé, 2010: 182).

#### **4. ¿Cuáles son los problemas éticos en la gestión cultural?**

En general los problemas que los gestores culturales deben afrontar se agrupan en las mismas tres categorías que otras profesiones (Bayles, 1981: 3): problemas relativos a precios y contratación que impidan un acceso igualitario a la contratación de sus servicios; problemas sobre la relación con sus clientes, que en muchos casos son administraciones, y que cubren asuntos como la confidencialidad o el abuso de confianza; finalmente, problemas derivados de su conducta profesional sobre terceros distintos de sus clientes. Esto es especialmente relevante dado que las actividades culturales gestionadas tienen siempre consecuencias más allá de la empresa o administración que ordena y paga el encargo, sobre la vida cultural, el patrimonio y el medio ambiente.

Bayles llama estándares a las virtudes con las que evaluar a un profesional, y todas ellas son aplicables a los



gestores culturales: competencia, lealtad, discreción, honestidad, diligencia y franqueza (1981: 22). Lo que ocurre es que estos estándares se concretan de modos distintos según el profesional sea un empleado o un autónomo. Existen en realidad dos grandes tipos de profesionales según estemos ante un asalariado o un profesional liberal. En el último caso, al no tener jefes ni que someterse a la organización en la que trabaja, el profesional tiene un alto grado de discrecionalidad, y por eso es importante que la deontología profesional le oriente, o le frene, al aplicar su criterio. Otros, en cambio, son asalariados perteneciendo a lo que Weber llamaba profesiones «serviles» porque realizan sus funciones «en articulación jerárquica con competencias objetivas» (Weber, 2002: 177). En este caso los profesionales están sometidos a un principio de autoridad y hay menos necesidad de una deontología profesional precisa que les marque objetivos y límites.

Ya he dicho que los gestores culturales son gestores, y por tanto poli-funcionales y con frecuencia plurieempleados. En ocasiones trabajan como empleados públicos, en otras para empresas privadas, en otras cada vez más abundantes, como profesionales independientes o integrados en microempresas que venden sus servicios a las administraciones. A partir de la dicotomía clásica entre profesión servil y liberal, Freidson (1970) propuso una distinción que es más útil para el caso de la gestión cultural, concretamente entre profesiones de consultoría (*consulting professions*) y académicas (*scholarly professions*) donde la división clásica es explicada de un modo algo distinto. Las primeras son las profesiones liberales caracterizadas porque la remuneración es mediante el cobro de los servicios prestados cada vez, y donde la relación con el cliente es individual o personal porque este le pide consejo al profesional quien, en muchos casos, le representa en la resolución de la tarea o negocio, surgiendo así una relación de agencia. Es el caso de una abogada, de un auditor o de una arquitecta. En este tipo de profesiones, la ética es muy importante porque su relación con el cliente y con la tarea no está mediada por una organización en la que trabajen. En las profesiones académicas, el profesional tiene muchos clientes a la vez, trabaja por un salario preestablecido y no representa a sus clientes. Sería el caso de un profesor, una investigadora, un periodista y, a veces, de los gestores culturales. No hay una coincidencia exacta con la división liberal/servil, dado que un trabajador social trabaja como asalariado dentro de organizaciones, pero sería un caso típico de profesión de consultoría. Por otro lado, habría que hablar más bien de funciones profesionales, porque una aparejadora puede trabajar como consultora o ser contratada como miembro de una empresa.

Entonces, ¿dónde caen los gestores culturales? Aunque muchas veces trabajen como empleados—y serían una profesión académica—, también en muchas ocasiones funcionan como consultores, motivo por el que la ética profesional es tan importante como en otros casos.

La importancia de la ética radica a la postre en la naturaleza de la práctica profesional particular que nos ocupa. Porque por un lado, la gestión cultural es cultural y es gestión. Como he mencionado anteriormente, la gestión es una actividad para-profesional más que profesional en sentido estricto, puesto que, si bien requiere en la actualidad competencias y conocimientos adecuados, y hasta cierto punto específicos, puede aplicarse a muchas actividades con finalidades, hábitos profesionales y culturales organizativas muy distintas. Es cierto que, aún así, se pueden identificar finalidades exclusivas de la gestión como tal en relación con el éxito de la organización gestionada —cuálquiera que esta sea—, pero realmente la gestión no suele cumplir con características típicas de las profesiones como son la autonomía, la vocación, el servicio específico a la sociedad o el control monopolístico de la actividad (Lozano, 1999).

Desde esta reducción de la gestión cultural a mera gestión puede entenderse la descalificación de la ética de la gestión cultural que Ramoneda hacía en 2001, y que reproduczo porque me parece un buen resumen de la actitud reduccionista «anti-ética» respecto de las actividades de gestión en general:

Quina inquietud hi ha en el sector cultural que faci parlar d'ètica? En principi, les exigències ètiques de la gestió cultural no emsemblaven gaire diferents de les de qualsevol altre sector de la gestió (i formen part del llegat social comú; no ficar les mans a la caixa, no donar gat per llebre, no explotar indegudament la gent que tens a les teves ordres, ser repectuós amb la llibertadd'expresió de cadascú, no fer un ússectari-delscabals públics, no robar les idees d'uns altres, etc.) La inquietud sobre aquestes qüestions no crec que mereixin un debat públics del sector, al cap i a la fi és un debat general i que normalment no té a veure amb l'ètica, sino amb el codi penal (Melendo, 2010: 41).

¿Qué inquietud hay para que se hable de ética? La pregunta es retórica para Ramoneda: ninguna, será una moda o un afán corporativo. Las afirmaciones del autor, en realidad, implican reducir la ética aplicada a esas grandes polémicas mediáticas típicas de la biotécnica—el caso Child B, la polémica de Jodie y Mary...—, ignorando que no se trata

de decidir entre blanco y negro sino entre gris y gris, ignorando también la dimensión organizativa e institucional —el nivel «meso»— donde existe un espacio libre moral (Donaldson y Dunfee, 1999) en el que las organizaciones fijan reglas internas de conducta, y supone ignorar, también, el nivel de las políticas culturales y de la economía de la cultura —el nivel «macro»—. Y aquí no debemos olvidar que, como decía Parsons (1949: 382), todas las profesiones tienen una función de control social, puesto que el cliente aprende lo que puede esperar del Estado gracias al profesional, quien le indica qué es y qué no es legal o apropiado. Con ello el profesional actúa, en cierta medida, como un instrumento de control social, lo cual deben saber los gestores culturales. Pero además, y sobre todo en el caso que me ocupa, Ramoneda reduce expresamente la gestión cultural a mera gestión.

En cualquier caso, el gestor cultural es un profesional del sector cultural que intermedia entre la creación y preservación de los bienes culturales y la recepción de los mismos dentro de estrategias de desarrollo económico o territorial. El sentido ético de la profesión está en que son responsables de coadyuvar a una producción cultural (de calidad) y de facilitar el acceso del público a la cultura (de calidad). Son parte destacada de la implementación del derecho a la cultura establecido en el artículo 44 de la Constitución Española.

### **5. ¿En qué consiste la buena práctica profesional?**

Toda profesión es una estructura institucionalizada que permite el acceso público a un bien (Salcedo, 2010). Por ejemplo, los profesionales sanitarios son los que permiten que los pacientes accedan a un bien que es la curación o la salud; los periodistas permiten que los ciudadanos accedan a una información veraz; los gestores culturales facilitan que la cultura llegue mejor y a más personas. Por tanto, la profesionalidad de esos distintos trabajadores es la virtud que garantiza el acceso público al bien característico de cada profesión —la salud, la seguridad, la información, la cultura—. ¿En qué consiste en general y cómo se concreta en el caso de la gestión cultural? Tal como indicó Camps (1990), la profesionalidad es una virtud pública porque tanto el buen hacer profesional como el obrar mal influyen en los valores compartidos por la sociedad. Y es que la ética profesional no es privada sino social, porque el profesional y su ética —o su falta de ella— interviene en la configuración de valores sociales proporcionando una pauta de qué es lo «normal» —por ejemplo, ¿es normal no cobrar el IVA? ¿Lo es inflar los presupuestos de obra pública?— (Domingo, 2005). Ahora bien, ¿en qué consiste ese buen hacer en el caso de la gestión

cultural? Responder esta pregunta requiere plantearla primero en los términos más generales de cuál es la estructura o intríngulis ético de cualquier profesión. Fijémonos en que la propia noción de profesión tiene una dimensión normativa, porque un profesional —frente a un aficionado o un impostor— hace su trabajo garantizando que estará lo suficientemente bien hecho. Normalmente, el profesional ayuda a su cliente a que consiga un bien privativo, un bien del que dicho cliente se beneficia en exclusividad y por lo que estaría dispuesto a pagar. Por ejemplo, los médicos tratan de que sus pacientes se curen—ellos, no la sociedad en general—; los abogados ayudan a sus clientes para que no sean condenados; los maestros tratan de que sus alumnos se formen. En cambio, en la gestión cultural ese bien que facilitan los profesionales suele ser un bien público, la cultura, que se pone al alcance de la sociedad en general o de un público más o menos definido que frecuentemente no es quien paga, porque el cliente de los gestores culturales suelen ser las administraciones.

Por otro lado, las profesiones —y por tanto, también la gestión cultural— son servicios públicos porque, aunque el bien al que den acceso sea privativo—como la salud, que es de cada cual—, y sean los clientes particulares quienes paguen a los profesionales que elijan, los demás clientes potenciales pueden tener la seguridad de que el profesional no privilegiará a unos frente a otros, y de que no interrumpirá el ejercicio de su profesión por intereses espurios (Bayles, 1981). El encargo profesional es una relación de confianza entre profesionales y clientes que está protegida por las leyes porque cumple un servicio público —protección que llega a veces incluso al monopolio profesional, aunque no desde luego en nuestro caso—. Hay una dimensión genuinamente ética en todo esto, la cual se muestra en que el juicio «fulano es un buen profesional» es un juicio moral porque resulta de una deliberación (Salcedo, 2015). Dicho con otras palabras, no hay un algoritmo indubitable que nos lleve a esa conclusión, sino que hay que argumentar con otros clientes y profesionales, y en último término referirse a un diálogo entre profesionales y sociedad, para determinar qué cuenta como actuaciones, actitudes y propósitos del buen profesional. El juicio de que alguien es un buen gestor cultural no depende solo de normativas legales —está en juego más que el cumplimiento de la ley—, pero tampoco es subjetivo porque cualquiera en las mismas circunstancias debería concluir que tal persona es o no es un buen profesional.

Por otro lado, no se trata de que el gestor cultural aplique a su práctica profesional unos valores o principios

que las autoridades o los expertos en ética han establecido y codificado previamente. Por el contrario, tales valores y principios de actuación profesional han sido proclamados por los propios gestores culturales en virtud de su autonomía profesional —por ejemplo en el CDGC—y, simultáneamente, son aceptados por sus clientes y por la sociedad como un estándar para juzgarles. Como digo, se trata de una conversación en la que intervienen los gestores, los demás agentes culturales y la sociedad en general en cuanto las profesiones son servicios públicos mediante los que acceder a bienes importantes —la salud, la educación, la cultura—. Los profesionales requieren autonomía para proporcionar su servicio público característico, pero tal autonomía tienen que ejercitárla dentro de los valores del Estado democrático de derecho —imperio de la ley, libertad, derecho a la integridad personal, al honor y a la intimidad, igualdad de oportunidad, bienestar social, etc.—. Esos valores funcionan como un marco de restricciones que son válidas para todos/as, y que por tanto los profesionales deben respetar y, si no lo hacen, defender con éxito por qué era inevitable hacerlo (Gert, 1984).

Tomando prestadas las palabras de Bayles (1981: 5), «el ciudadano medio necesita buenas razones para aceptar las normas éticas que regulan las prácticas profesionales. Estas normas deben parecer aceptables a cualquier persona sensata que viva en la sociedad donde tales normas se aplican». Este ciudadano medio del que habla Bayles es la hipótesis de un observador externo, desinteresado y comprometido con los valores fundamentales del estado democrático de derecho. Las prácticas profesionales sometidas a su juicio tienen efectos sobre diferentes grupos de interés (*stakeholders*), que pueden agruparse en tres grandes categorías: los propios profesionales, sus clientes, y la sociedad en general (Bayles, 1981: 19). Concretando un poco esas categorías en el caso que me ocupa, tendríamos gestores culturales (profesionales), administraciones públicas, empresas, creadores, públicos (clientes), patrimonio, vida cultural, medio ambiente (sociedad en general). El gestor cultural, por tanto, tiene «distintos amos»: las administraciones o empresas que le pagan, los públicos a los que sirve, la sociedad en la que desarrolla su labor y finalmente los creadores, el patrimonio y la Cultura que son su razón de ser. Y un curso de acción concreto, o una decisión profesional determinada, estará justificada cuando, en conjunto, promociona los intereses de los distintos grupos de interés o *stakeholders* más que sus alternativas pero respetando siempre el marco axiológico general o, si no es el caso, lesionándolo lo menos posible.

## 6. Conclusiones

Podemos ver lo anterior con un ejemplo tomado de un influyente artículo sobre ética profesional (Gewirth, 1986) en el que se presentaba la llamada «tesis separatista», que es la idea de que la ética de los profesionales está separada de la del resto de la sociedad porque tienen derechos y obligaciones exclusivos. Gewirth ponía precisamente un ejemplo de gestión cultural consistente en que el consejo de dirección de una orquesta sinfónica contratara a un brillante director que es un nazi acérrimo. La tesis separatista diría que los gestores culturales al cargo de la orquesta están autorizados a contratarle porque los objetivos a los que sirven incluyen ofrecer conciertos de la máxima calidad, pero no incluyen tomar ninguna posición política ni, incluso, ninguna posición moral más allá del cumplimiento de buena fe de la legalidad vigente. Contra la tesis separatista, los gestores culturales no son ajenos a los valores generales de una sociedad democrática porque la autonomía que les ha sido concedida debido a su criterio experto es para que proporcionen un servicio público dentro de los valores socialmente aceptados.

He defendido que ese servicio público es el acceso a la Cultura. Puesto que se trata en la actualidad de un concepto abierto del que no pueden darse definiciones apriorísticas, estimar la calidad del servicio ofrecido por los gestores culturales requiere una deliberación que es, también, de tipo ético. Requiere sopesar hasta qué punto se han tenido en cuenta los intereses legítimos de los diferentes afectados y grupos de interés, incluyendo el medio ambiente, el patrimonio y la cultura en general. Contar con códigos deontológicos es una ventaja porque los códigos expresan el compromiso con la autonomía a cambio de satisfacer la expectativa social de calidad en el servicio dentro del marco de valores vigente. No obstante, la ética de la gestión cultural está por hacer, habiéndose de precisar mucho más las metodologías adecuadas o los problemas prioritarios. Parte de la dificultad estará en la naturaleza misma de una profesión que no es mera gestión y que desarrolla su tarea en ámbitos culturales diferentes y con formas organizativas también variadas. Por eso la participación de los propios profesionales en la construcción de su ética es ineludible.

## Notas

1. Escribo cultura con mayúsculas porque no me refiero al sentido antropológico o etnográfico del término —el modo integral de vida de una sociedad—, sino a esa realidad de límites difusos que abarcan las artes plásticas, la fotografía y el diseño; las ediciones literarias, fonográficas y cinematográficas.

gráficas, en cualquier soporte o formato; las actividades relacionadas con la investigación, documentación, conservación, restauración, recuperación, difusión y promoción del patrimonio histórico —según, por ejemplo, el *Anteproyecto de ley por el que se adoptan medidas tributarias y administrativas destinadas a estimular la actividad cultural en Andalucía*, art. 2b—.

### Bibliografía

- Adorno, T. W. y Horkheimer, M. (1998). *Dialéctica de la ilustración* (1969). Madrid:Trotta.
- Alcoberro,R. (2004). ¿"Quovadis", ética aplicada? *Sostenible?*, 6, 23-38.
- Bayles, M. D. (1981). *Professional Ethics*.Belmont: Wadsworth.
- Benjamin, W. (1936). *The Work of Art in the Age of Mechanical Reproduction* (1936).New York: Prism Key Press.
- \_\_\_\_\_ (1982). *Discursosinterrumpidos, vol. I*. Madrid: Taurus
- Bruns, A. (2008). *Blogs, Wikipedia, Second Life and Beyond: From Production to Produsage*.New York: Peter Lang.
- Camps, V. (1990). *Virtudes públicas*.Madrid: Espasa Calpe.
- Casado, A. (2008). *Bioética para legos. Una introducción a la ética asistencial*.Madrid: Plaza y Valdés.
- Cortina, A. (1993). *Etica aplicada y democracia radical*. Madrid: Tecnos.
- Domingo Moratalla, A. (2005). "Ética de las profesiones y formación universitaria: tres modelos de responsabilidad profesional" en *Revista de Fomento Social*, 60, 39-55.
- Donaldson, T. y Dunfee,T. W. (1999). *Ties that bind*.Boston: Harvard UniversityPress.
- Federación Estatal De Asociaciones De Gestores Culturales(FEAGC) (2009). *Código Deontológico de la Gestión Cultural* [en línea].Recuperado el 31 de octubre de 2019 de <https://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/codigodeontologicofeagc.pdf>
- \_\_\_\_\_ (2009). *Descripción del puesto de trabajo de la gestión cultural en España*[en línea].Recuperado el 31 de octubre de 2019 de <https://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/codigodeontologicofeagc.pdf>
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. París:Gallimard
- Freidson,E. (1970). *Profession of Medicine: A Study of the Sociology of Applied Knowledge*.New York: Harper and Row.
- Gert, B. (1984)."Moral Theory and Applied Ethics" en *Monist*, 67(4), 532.
- Gewirth, A. (1986)."Professional Ethics: The Separatist Thesis" en *Ethics*, 96(2), 282-300.
- Goodin, R. E. (1988). *Reasons for Welfare. The Political Theory of the Welfare State*.Princeton, Princeton University Press.
- Hartley, J., Potts, J., Cunningham, S., Flew, T., Keane, M. y Banks, J. (2013). *Key Concepts in Creative Industries*.Los Angeles, Sage.
- Horkheimer, M. y Adorno, T. W. (1969). *Dialektik der Aufklärung: philosophische Fragmente*.Frankfurt am Main:Suhrkamp.
- Hortal, A. (2007). *Ética profesional y universidad*.Caracas, Universidad Católica Andrés Bello.
- Jonas, H. (1979). *Das Prinzip Verantwortung Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*. Frankfurt am Main:Suhrkamp
- Jonsen, A. R. y Toulmin, S. E. (1988). *The Abuse of Casuistry: A History of Moral Reasoning*. Berkeley:University of California Press.
- Leist, A. (1990)."¿Qué es la ética aplicada?" en *Cuadernos de ética*, 10, 41-59.
- Lindbeck, A. (1988)."Individual Freedom and Welfare State Policy" en *European Economic Review*, 32(2-3),295-318.
- Lozano,J. M. (1999). *Ética y empresa*.Madrid: Trotta.
- Marcé, X. (2010)."Gestor cultural, Una professió a la cordafluixa" en Bonet, L. (ed.), *Perfil i reptes del gestor cultural*, Barcelona:BissapConsulting, págs. 175-193.
- Marshall,T. H. (1998). *Ciudadanía y clase social*.Madrid: Alianza.
- Melendo, J. L. (2010)."Gestió cultural. Una professió complexa" en Bonet, L. (ed.), *Perfil i reptes del gestor cultural*, Barcelona:BissapConsulting, págs. 11-52.
- Múzquiz,G. (2016). *La función deontológica de las organizaciones colegiales y su impacto económico y social*, Unión Profesional.
- Parsons,T. (1949). *Essays in Sociological Theory*.New York: Macmillan.
- Salcedo,D. (2010)."Los fundamentos normativos de las profesiones y los deberes de los trabajadores sociales" en *Trabajo social global*, 1(1),10-38.
- \_\_\_\_\_. (2015)."El buen profesional" en *Cuadernos de Trabajo Social*,28(1), 19-26.
- Velayos, C. (2009). *Ética y ethos profesionales*. Granada: Universidad de Granada.
- Weber,M. (2002). *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva* (1922).México: Fondo de Cultura Económica.