

TRABAJO FINAL DE MÁSTER

GESTIÓN CULTURAL Y MEDIACIÓN CULTURAL, DESCIFRANDO SU RELACIÓN

Alumna / Autora: **Arantza Martínez Eguia**

Directora del TFM: **Dra. Laura Cornejo**

Itinerario: **A - Análisis, estudios aplicados y consultoría**

Curso académico: **2020-2021 / Octubre - Marzo**

Fecha: **22 de enero de 2021**

MÁSTER UNIVERSITARIO DE GESTIÓN CULTURAL

(Universitat Oberta de Catalunya y Universitat de Girona)

ÍNDICE

1// PRESENTACIÓN.....	pág. 3
a. Tema - Objeto de estudio / Motivación	
b. Pregunta e hipótesis de investigación	
2// PUNTOS DE PARTIDA.....	pág. 4
a. Contexto y estado de la cuestión	
b. Justificación	
c. Marcos teóricos	
d. Objetivos y medios	
3// METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS.....	pág. 9
a. Metodología	
b. Herramientas	
i. Codificación - Bibliografía / Webgrafía	
ii. Encuesta	
iii. Entrevistas	
4// CUERPO DEL ESTUDIO / ANÁLISIS DE DATOS.....	pág. 13
a. Situación / Situarse	
b. Nomenclatura	
c. Factores	
d. Características	
e. Formación	
f. Prácticas	
g. Políticas culturales	
h. Personas	
i. Relación entre agentes culturales	
5// CONCLUSIONES.....	pág. 31
a. Contexto y marcos teóricos	
b. Proceso de investigación y herramientas	
c. Objetivos generales y específicos	
d. Fines y reflexiones finales del TFM	
6// BIBLIOGRAFÍA / WEBGRAFÍA.....	pág. 38
7// ANEXOS.....	pág. 41
a. Modelo de la encuesta	
b. Glosario	
c. Agradecimientos	

1// PRESENTACIÓN

a. Tema - Objeto de estudio / Motivación

La mediación cultural es una de las prácticas profesionales de la cultura que tiene una clara función como, y cito a AMECUM¹ (Asociación de Mediadoras Culturales de Madrid): “herramienta social en el desarrollo de una ciudadanía crítica capaz de empoderarse a través de la cultura”. La función la comparte en ocasiones con otros actores y agentes culturales con los que interactúa en su ejercicio como pueden ser los gestores culturales. Esta función ejemplifica uno de los nexos que pueden tener en común ambas profesiones.

Este trabajo de final de máster (TFM) es un **estudio de análisis sobre características y factores que definen y condicionan la relación entre la gestión cultural y la mediación cultural**. La motivación que ha detonado esta temática surge del interés propio de la alumna en el perfil de la mediación cultural. Desde hace casi cuatro años forma parte de la Asociación AMECUM, a la par que viene ejerciendo en gestión y producción de proyectos culturales de diverso tipo desde hace más de 9 años. En este tiempo en la asociación ha podido apreciar de cerca la estrecha relación entre ambos roles. De hecho, dicha relación ha sido el motivo de conversación y debate en el *Café-Mediación - La gestión de la Mediación Cultural* organizado por la propia asociación el 21 de febrero de 2019². Unido a todo ello, resultan reseñables e interesantes los resultados recogidos en el *Informe de Mapeo de la situación laboral en España (2017)* de la mediación cultural realizado por AMECUM. En particular, bajo la pregunta “¿Cuál es la denominación bajo la que ejerces tu profesión?”, el 17% del total de descripciones profesionales se correspondía a un “otros”; encontrándose dentro del total de este porcentaje una mayoría de “gestores culturales” con un 23,7% (págs. 11-12).

b. Pregunta e hipótesis de investigación

En consecuencia a esta motivación, la pregunta de investigación con la se inició el presente estudio es la siguiente: **¿Qué caracteriza y condiciona la relación entre gestores culturales y mediadores culturales?**

¹ En adelante AMECUM

² Los *Cafés-Mediación* de AMECUM son “diálogos informales, itinerantes y abiertos sobre cuestiones y prácticas relacionadas con la mediación cultural que tienen como objetivo fortalecer las redes de conocimiento y acción”. (Definición extraída del portal web de AMECUM).

Por su parte, la **hipótesis** de investigación que se puede leer a continuación detonó el desarrollo de la investigación:

La gestión cultural y la mediación cultural son dos actores culturales que se complementan, aunque en ocasiones sus cometidos pueden llegar a solaparse. Conocer en detalle y establecer conversaciones activas sobre las características y factores que definen y condicionan esta relación tiene un potencial valor. A través de este conocimiento se puede colaborar en el diseño de acciones de ayuda mutua y a establecer una mejor relación con otros agentes culturales, trascendiendo su propia relación e impactando en el global de la cultura.

2// PUNTOS DE PARTIDA

a. Contexto y estado de la cuestión

En primer lugar, en cuanto al **contexto geográfico**, esta investigación centra la atención en **Madrid** con un foco específico a las ramificaciones (en cuanto a actividades y redes profesionales) que se crean desde **AMECUM**. Aún así, debido a la naturaleza conectada de las prácticas en cuestión (gestión cultural y mediación cultural), referencias y personas externas a este área han formado parte de todo el proceso.

En segundo lugar, y no menos importante, este análisis se trata de un **análisis socio-político contemporáneo**. Es decir, se contextualiza también en la efervescencia que algunas instituciones, colectivos, asociaciones y profesionales individuales de la gestión y mediación cultural están viviendo; especialmente aquellas asociadas al concepto y transformación institucional vinculados al “giro educativo”³.

Adentrándonos en el **estado de la cuestión**, dibujar una panorámica sobre lo que se ha escrito al respecto de la definición de la relación entre gestión y mediación cultural es complicado. A la fecha, no se han encontrado escritos que detallen en exclusiva esta relación dentro de los marcos (físico y conceptual) explicados anteriormente. Aún así, y como veremos a lo largo del análisis, existen un buen número de referencias bibliográficas e iniciativas de diferente naturaleza (investigaciones, publicaciones, proyectos, jornadas, etc.) que abordan la relación entre ambos agentes, aunque no sea su objetivo central.

³ Rogoff, I. (Noviembre 2008) “[Turning](#)”. *Revista e-flux*. Journal #00

b. Justificación

Con la llegada de la democracia y los ayuntamientos democráticos, y como indicó Alfons Martinell en *Las interacciones en la profesionalización en gestión cultural* (2009), llegó también la apertura a una “nueva vida cultural en libertad” en la que la recuperación del espacio público, de la memoria colectiva negada, la reconquista de edificios y equipamientos sustraídos a los grupos sociales, entre otros aspectos, supusieron un cambio de paradigma en la cultura y su gestión. Desde entonces, la figura del gestor cultural ha ido conformándose a base de experiencia y una *in crescendo* incorporación de formación en grados y formatos diversos. La multiplicidad de actores y agentes culturales han ido emergiendo y evolucionando desde entonces también. A la fecha, posicionando el análisis de acuerdo con la perspectiva de Silvia Aballay y Carla Avedaño en su libro *Gestión cultural: entre conceptos y realidades cercanas* (2010), nos encontramos en un momento en el que la cultura es una herramienta de valor en presente (y futuro) donde los públicos, y su voz crítica, son capaces de producir y colaborar en la creación de cultura.

Los gestores culturales como **agentes de la cultura** no son los únicos, ni mucho menos, quienes **viven y se desarrollan en paralelo con la propia evolución socio-política**; sino que otros perfiles culturales como las mediadoras culturales, comparten este recorrido. Desde la interacción con ambos se puede apreciar que comparten características, objetivos, metodologías, estrategias, condicionantes y funciones, entre otros aspectos; demostrando una rica relación llena de matices. En esta línea, se pueden observar puntos de encuentro entre ciertos/as gestores y mediadoras como: la adopción de funciones educativas y/o comunitarias; acciones transformadoras y de desbordamiento de algunas instituciones, programas y prácticas culturales; el cuestionamiento de los modelos de participación y colaboración de los públicos; entre otros.

Tal y como se refleja en la bibliografía y webgrafía reseñada en este documento **es notable el número de investigaciones y actividades** que abordan e indagan en el análisis de ambos perfiles. Casos que demuestran la atención que se le está prestando a conocer, al menos por una parte de de la comunidad cultural, más y mejor estos roles y sus características, funciones, condicionantes y relaciones.

Todos estos motivos demuestran, por un lado, el **interés en activo sobre los perfiles de la gestión y de la mediación cultural**. Y por otro lado, también, la **importancia de aportar información cruzada** en torno a estos perfiles culturales que interactúan habitualmente, aspecto que pretende abarcar (al menos) en una medida este trabajo.

Asimismo, y al respecto de este último punto, más allá de las conclusiones extraídas en esta investigación, el trabajo busca plantear una **metodología específica de análisis aplicado** que pueda servir como referencia. Y en caso de no ser adecuada para otros estudios, que desvele opciones a evitar ser repetidas por otros investigadores y que resulte útil como aprendizaje general. De esta forma, el propio **proceso de investigación** cobra un papel de importancia a la hora de secundar la investigación y su valor.

c. Marcos teóricos

Tal y como se mencionaba, **es notable el número de investigaciones y actividades** que podemos encontrar. Los antecedentes teóricos en los que se basa este estudio y que contienen información y conceptos relevantes para la investigación, los marcos teóricos, son variados y diversos.

Por un lado, hallamos tesis y otras investigaciones que han prestado una atención particular a la **figura y definición del gestor cultural**, su formación y relación con otros agentes culturales. Caben resaltar referencias como el libro *Gestión cultural: entre conceptos y realidades cercanas* (Aballay y Avedaño, 2010) y la tesis de la UOC *El perfil formativo del gestor cultural en España* (Bernal, 2009). Asimismo, quiero destacar los documentos docentes de la UOC: *El sector de la cultura: profesiones y agentes culturales en el marco de las políticas culturales* (Carbo, Martinell, Rausell y Roselló; 2016), *Las interacciones en la profesionalización en gestión cultural* (Martinell, 2009) y *La gerencia y las tomas de decisiones en las artes escénicas* (Vigar, 2020). O también, el capítulo 10.2 - *La difícil relación entre educación y cultura* del Manual Atalaya (2015).

Por otro lado, se han realizado recientemente **publicaciones** por parte de **fundaciones, colectivos y asociaciones** que prestan atención a la relación entre mediación y gestión cultural entre 2018 y 2020, sin llegar a ser su temática principal. Estas publicaciones reflejan datos de ambos perfiles y su situación laboral, y por ende, recogen factores que afectan al desempeño de sus tareas con homólogos y con/entre otros agentes. Encontramos entre otras: el *Observatorio de la Cultura 2019* y el *Observatorio URGENTE de la Cultura 2020* (Fundación Contemporánea); *FOTO FIJA - Sobre la situación de la mediación cultural en el Estado Español 2018-2019* (Pedagogías Invisibles y Fundación Daniel y Nina Carasso⁴, 2018); el *Informe de Mapeo de la situación laboral en España e Informe sobre la situación*

⁴ En adelante FDNC

laboral de las Mediadoras Culturales en el Marco COVID-19 (AMECUM, 2017 y 2020 respectivamente); *Glosario imposible* (Hablaenarte, 2018).

También, cabe destacar otra línea de **investigaciones** relacionadas con las anteriores pero que ofrecen una **perspectiva más amplia de la mediación cultural**. En sus discursos desgranar características de la relación con la gestión como parte de sus procesos. Podemos destacar: *Educar la institución* (Acaso, [et al.]; 2015); *No sabíamos lo que hacíamos* (Martínez, 2014) o *Contradecirse a una misma* (Mörsch, 2014). Es cierto que estas investigaciones ofrecen una mirada centrada sobre todo en la mediación en museos, pero también, en otros espacios y contextos artísticos. De cualquier forma, se pueden apreciar bien los cambios característicos que “el giro educativo” ha supuesto del mismo modo para con la figura de los gestores culturales.

En último lugar, no podemos obviar **actividades relacionadas con la formación y de encuentro de profesionales de la cultura**. En algunos de estos “escenarios” se está tratando explícitamente la relación entre mediación cultural y gestión cultural. Vemos como ejemplos: las jornadas *Hacer/Pensar - La gestión cultural como práctica de pensamiento* (Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía⁵ y Universidad Complutense de Madrid⁶, 2019), el café-mediación *La gestión de la Mediación Cultural* (AMECUM, 2019), el “Módulo IV - Difusión: Comunicación, públicos y educación” del *Máster de Gestión Cultural (UC3)*, la “Sesión 8: Metodologías y herramientas para la Gestión Cultural” del *Máster en Gestión Cultural Internacional e Innovación Social (UCM)* o el *Máster PERMEA (Consortio de Museos de la Comunidad Valenciana)*.

En este último grupo, el tipo de iniciativas y actividades brindan espacios para el diálogo desde donde cuestionar y repensar cada rol, así como su interacción con otros agentes. Por esta condición de punto de encuentro “vivo” se convierten en marco teórico central de esta investigación, pues en ellas, se está teorizando sobre los roles que nos atañen de forma activa y crítica.

d. Objetivos y medios

Tal y como se observa en el gráfico siguiente, el **objetivo general** del TFM fue el de: *Realizar un estudio de análisis contextualizado y situado, principalmente en Madrid, sobre*

⁵ En adelante MNCARS

⁶ En adelante UCM

las características y factores que definen y condicionan la relación entre la gestión cultural y la mediación cultural.



Fuente: elaboración propia

Asimismo, los **objetivos específicos** y los **medios** para lograrlos, y desde donde se inició la investigación, fueron los siguientes:

- 1) **Codificar términos clave** que relacionan ambos roles por medio de la consulta de bibliografía y webgrafía. Las fuentes a las que principalmente se accedió fueron libros, así como literatura gris (tesis, actas, etc.), blogs y páginas web. La búsqueda de estas fuentes se planeó para llevarse a cabo en paralelo al desarrollo del TFM, buscando ampliar la bibliografía/webgrafía en pro de su enriquecimiento.
- 2) **Recoger las experiencias e impresiones de profesionales.** Para ello se planificaron: encuestas, entrevistas y un grupo focal. La red que podía proporcionar AMECUM, así como la personal-profesional, se esperaba que facilitaran el acceso a perfiles en activo. Este punto resultó clave para enriquecer la codificación y retroalimentar la evolución del TFM con información inaccesible por otras vías.
- 3) **Dibujar los intersticios entre gestión cultural y mediación cultural.** La metodología basada en la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory* de Glaser y Strauss, 1967) buscó trabajar de forma cíclica con constantes revisiones de las

memorias, además del uso de un cronograma como herramienta de seguimiento. Se ideó para que este sistema permitiera extraer el máximo de detalles cualitativos y que ayudara a dibujar dichos intersticios lo más fidedignamente posible.

- 4) **Glosar según subtemáticas.** Para poder realizar un glosario por subtemáticas resultó necesario elaborar un análisis de la codificación. Para ello, de nuevo, las memorias de trabajo supusieron una herramienta de apoyo y especialmente como elemento de lectura transversal con el objetivo, también, de no obviar interrelaciones importantes.
- 5) **Valorar líneas de acción activas y futuras.** Cruzar la información retratada en las memorias permitió, en primer lugar, elaborar las conclusiones y evaluar la hipótesis. En segundo lugar, se buscó destacar acciones e iniciativas que están actualmente en activo y que subrayan el valor de la relación entre gestión y mediación cultural. Y en último lugar, se valoraron nuevas posibles líneas de activación entre ambos roles, así como la ampliación de la investigación por medio de un posible doctorado.

Todos estos objetivos aspiraban a **finés mayores** como: crear red entre agentes culturales diversos, contribuir al desarrollo del contexto situado (Madrid como nodo pero más allá del mismo también), poner en valor los entornos formativos como claves para la profesionalización y reconocimiento de ambos roles, colaborar en el diálogo constante entre gestión y mediación cultural, sumar al cambio de las políticas culturales existentes con el fin, también, de ayudar a empoderar a una ciudadanía crítica, proactiva y colaborativa.

3// METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS

a. Metodología

La metodología de trabajo se caracterizó por ser de naturaleza mixta; tanto cualitativa como cuantitativa. Aún así, primó el enfoque **cualitativo** debido a que esta vertiente y sus procedimientos permiten obtener datos descriptivos y lecturas transversales. Asimismo, tal y como se menciona en el apartado “2.d. Objetivos”, el diseño de investigación se inspiró en la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory* de Glaser y Strauss, 1967). En consecuencia, la **definición de la muestra, la codificación** y la **reflexión/revisión** por medio de **memorias** y ajustes, fueron elementos clave.

A continuación figuran las fases y técnicas de investigación⁷:

1. FASE 1 / Concreción
 - **Primera codificación** terminológica por medio de la **investigación documental y textual** de bibliografía y webgrafía seleccionada (ver págs. 38-40).
 - Definición de **la muestra** y cierre del **calendario de acciones/cronograma**.
 - **Memoria 1 y ajustes**.

2. FASE 2 / Generación de datos
 - a. **Encuesta a profesionales de la mediación y gestión cultural**.
 - b. **Dos entrevistas semiestructuradas a expertos**.
 - c. **Grupo focal**. Debido a la cantidad de datos recabados y para poder dar un buen tratamiento a estos, no se estimó necesario llevarlo a cabo.
 - **Transcripción de las entrevistas y memorias y ajustes (2, 3, 4 y 5)**. Una memoria conjunta posterior a la elaboración de los guiones de las entrevistas y la encuesta, más una memoria correspondiente a cada técnica una vez realizadas.

3. FASE 3 / Conclusiones y evaluación
 - **Revisión y segunda codificación**.
 - **Análisis general** de los resultados y **evaluación** de su consistencia.
 - Elaboración de las **conclusiones**.
 - **Memoria 6 y ajustes** generales y transversales.

4. FASE 4 / Redacción
 - **“Cosido narrativo”** coherente de los resultados obtenidos.
 - **Redacción y entrega** del texto final del TFM.

5. FASE 5 / Preparación y defensa
 - **Exposición y defensa** del TFM.

b. Herramientas

i. Codificación - Bibliografía / Webgrafía

El proceso de codificación constó asimismo de varias fases inspiradas en el documento de Virginia Monge Acuña *La codificación en el método de investigación de la Grounded Theory o Teoría Fundamentada* (2015). En primer lugar, tuvo lugar la **Codificación Sustantiva** compuesta a su vez por dos subfases: **Codificación Abierta y Codificación Selectiva**. En

⁷ Con motivo de la Covid-19 las técnicas de investigación se llevaron a cabo en formato digital-online.

segundo lugar, la **Codificación Teórica**. Y en tercer y último lugar, la **Fundamentación Teórica**. La siguiente tabla recoge estas fases y las categorías-subcategorías de códigos:

PROCESO DE CODIFICACIÓN - TFM				
1. CODIF. SUSTANTIVA		2. CODIF. TEÓRICA		FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA
1.1. CODIF. ABIERTA	1.2. CODIF. SELECTIVA		Categorías Centrales	Saturación conceptual
Códigos "en vivo"	1.2.1. Categorías	1.2.2. Categorías	Subcategorías	Integración / Conclusiones
CODIFICACIÓN 1 (B/W)	ENCUESTA	ENTREVISTAS 1y2	SISTEMATIZACIÓN	CODIFICACIÓN 2 (B/W2) / GLOSARIO
Condicionantes	1. Edad	Situación / Situarse	1. Situación / Situarse	Corrección codificaciones
(Aproximación a la) Cultura	2. Género	Características		Conclusiones
Factores	3. Ciudad / Localidad / País	Condicionantes		Glosario
Financiación	4. Término profesional	Factores	Localidad / Ciudad / País (Aproximación a la) Cultura	
Funciones	5. Movilidad-Temporalidad	Formación	2. Nomenclatura	
GC - MC	6. Funciones	Funciones	Término profesional	
Industria Cultural	7. Factores	Habilidades / Conocimientos	Perfil /Definición	
Investigación MC	8. Características	Imaginario	Retos	
Laboral	9. Nomenclatura (importancia)	Laboral	Importancia	
Legal	10. Nomenclatura (retos)	Nomenclatura	Historia	
Políticas culturales	11. Diseño Programación / Actividades	Políticas culturales	Investigación	
Prácticas	12. Relación con la institución	Prácticas	3. Factores	
Características	13. Políticas culturales	Personas	Condicionantes	
Definición	14. Formación	Relación Agentes	Movilidad-Temporalidad	
Formación	15. Asignaturas /Temas pendientes	Análisis-Evaluación	Financiación	
Formación G y/o M C	16. Laboral / Precarización		Laboral	
Habilidades-Conocimientos	18. Terminología "públicos"		Legal	
Historia	19. Relación "públicos"		Imaginario	
Programación	20. Redes profesionales		4. Características	
Público / Espectador			Funciones	
Públicos / Voces			Habilidades / Conocimientos	
Relación Agentes-Áreas			5. Formación	
			Formación G y/o M C	
			Asignaturas / Temas ptes	
			6. Prácticas	
			Programación / Actividades	
			Análisis y Evaluación	
			7. Políticas culturales	
			Relación con la institución	
			Industria Cultural	
			8. Personas	
			Terminología "públicos"	
			Público / Espectador / Voces	
			Relación "públicos"	
			9. Relación entre agentes culturales	
			Relación GC - MC	
			Relación Agentes-Áreas	
			Redes profesionales	

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, durante la **primera subfase -Codificación Abierta-** se inició la recogida de códigos iniciales o en "vivo", es decir directamente desde los textos de la bibliografía y webgrafía. Se seleccionó una serie de bibliografía/webgrafía específica para llevar a cabo el inicio de la codificación y, a medida que avanzaba la investigación, se fue incorporando el total de la bibliografía/webgrafía citada (ver págs. 38-40). De esta forma se nutrieron el resto de procesos de codificación y la elaboración de las herramientas de investigación.

A medida que se seleccionaban extractos de información se procedía a asignarles un término. Por ejemplo: laboral, características, historia, factores, funciones, etc. Al finalizar la

lectura de la bibliografía/webgrafía inicial se agrupó la selección de términos (ya códigos) en un listado por categorías (ver columna 1 de la tabla).

Una vez realizado este paso, en la **segunda subfase -Codificación Selectiva-**, analizando sus tipologías se elaboraron las preguntas que conformaron la encuesta (columna 2) y la temáticas a cubrir en la entrevistas (columna 3). En paralelo a estos procesos se realizaron memorias y ajustes que permitieron limpiar los códigos según el nivel de saturación y avanzar en la concreción de las categorías.

Seguidamente, se inició la **segunda fase -Codificación Teórica-** en la cual, estudiando los códigos y las categorías elaboradas, los códigos se agruparon en categorías generales y subcategorías. En la columna 4 del gráfico se aprecian las categorías generales en colores más vivos. Los mismos colores de las categorías generales (pero en un tono más claro) se asignaron al resto de códigos que pasaron a formar subcategorías.

Por último, una vez expuesta la **primera sistematización** de los resultados tuvo lugar la **fase final - Fundamentación Teórica**. En esta última fase se realizaron las correcciones finales a la codificación y categorías-subcategorías (codificación 2), se extrajeron las conclusiones finales con respecto a la hipótesis de este TFM y la pregunta de investigación, y se evaluaron los objetivos alcanzados junto al diseño de un glosario (ver ANEXO b.).

ii. Encuesta

La encuesta fue realizada a través de la plataforma online Google Forms y tuvo un periodo de actividad del miércoles 16 diciembre 2020 al martes 29 diciembre 2020. Su difusión se realizó a través de contactos personales y profesionales propios, pero también, a través del boletín mensual de diciembre para socias/os de AMECUM y de su red social Facebook.

El cuerpo de la encuesta constaba de un **total de 20 preguntas**, cuatro de ellas abiertas y 16 de ellas semicerradas, dando opción en algunos casos mediante la casilla “otro” de añadir datos propios por parte del encuestado/a. Puede verse el cuerpo de las preguntas en el ANEXO a. que acompaña este texto.

La participación fue de carácter anónimo y los datos han sido tratados de forma agregada para respetar la privacidad de los/las participantes. Asimismo, tal y como se especificaba en la introducción de la encuesta (ver ANEXO a.): “está dirigida a profesionales de la gestión

cultural y mediación cultural, así como a otros perfiles culturales que se sientan muy próximos a las características y funciones de la gestión cultural y/o mediación cultural.”

El total de respuestas recogidas fue de 32. Aún así, dos de las respuestas resultaron ser de la misma persona por lo que la respuesta duplicada ha sido eliminada y el análisis se ha realizado sobre un total de **31 respuestas**.

iii. Entrevistas

Por otra parte, se realizaron **dos entrevistas semiestructuradas** con una duración aproximada de una hora cada una. Debido a la Covid-19 ambas tuvieron lugar vía la plataforma online Zoom los días jueves 17 de diciembre y martes 22 de diciembre de 2020.

Las dos entrevistas fueron **de carácter anónimo a dos profesionales en activo** con cargos e implicación relevante en el panorama de la gestión cultural y mediación cultural, no solo de Madrid sino también a nivel estatal. Con motivo de asegurar la espontaneidad y naturalidad en las respuestas se acordó con los/las entrevistados/as el carácter anónimo de las mismas. Este aspecto permitió aportar matices que quizá de forma pública no se hubieran podido obtener y que han servido para elaborar la narrativa global del TFM.

4// CUERPO DE ESTUDIO / ANÁLISIS DE DATOS

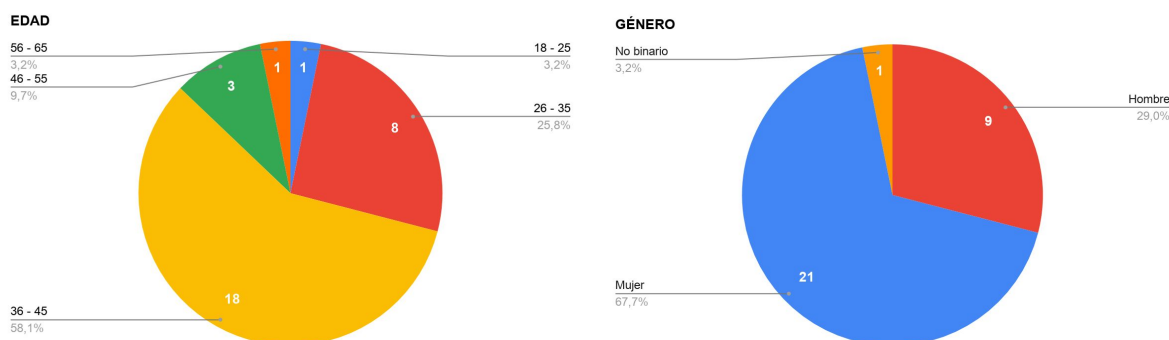
a. **Situación / Situarse**

La categoría **Situación / Situarse** hace, por un lado, alusión a la importancia de tener en cuenta aspectos como la edad, el género o el país-ciudad-localidad desde la que se ejerce y se entiende la profesión. Por otro lado, también, en base al argot de los textos de la Mediación Cultural analizados como *Contradecirse a una misma* de Carmen Mörch (2014), *Educar la institución* (María Acaso, 2015) o *FOTO FIJA* (Pedagogías Invisibles y FDNC, 2018); se ha tenido en cuenta la importancia de los términos “situación/situarse” y “posición” frente al ejercicio profesional y experiencia cultural. La mediación cultural se trata de un “ámbito muy maleable y difícil de fijar” (*FOTO FIJA*, de FDNC, pág. 15, 2018), entre otros motivos, por ejemplo, porque en algunos países de latinoamérica la mediación suele aproximarse desde una práctica más relacionada con el trabajo social o comunitario; mientras que en España puede hacer más habitualmente alusión a prácticas artísticas y

educativas-pedagógicas. Aún así, todas las posibles aproximaciones se entremezclan constatemente independientemente de su ubicación geográfica. Siendo lo prioritario, a la hora de situarse/posicionarse en el mismo “lugar” y tal y como se indicaba en una de las entrevistas que: “antes de nada, habría que saber si tú y la persona con la que estás interlocutando-hablando tiene un concepto parecido al tuyo”.

Según este/a mismo/a entrevistado/a, y en relación con la gestión cultural: “el posicionamiento es inherente” al ejercicio de la profesión. Asimismo, podemos apreciar en acciones como las jornadas *Hacer/Pensar* (MNCARS y UCM, 2019) cómo se hizo especial hincapié también en la adquisición para los gestores culturales de posiciones “sostenibles, éticas y situadas” desde donde ejercer su labor (ver programa⁸).

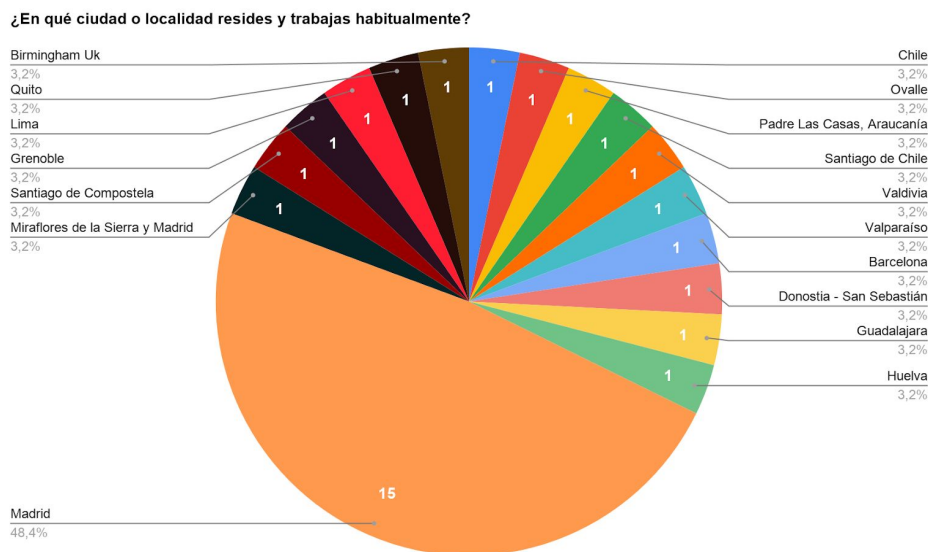
Iniciando el análisis de los resultados de la encuesta, por un lado, podemos ver cómo la mayoría de las respuestas se corresponden a edades entre 36 a 45 años (58,1%), seguidos de una franja entre 26 a 35 años (25,8%). Asimismo, se observa una gran mayoría de mujeres (67,7%).



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, en relación con el origen y ubicación habitual del ejercicio profesional el 67,7% corresponden a España, el 19,4% a Chile y en la misma proporción del 3,2% a Francia, Reino Unido, Perú y República de Ecuador. Por la tipología de las respuestas analizadas de los/las participantes latinoamericanos, cabe especificar que se observa en estos casos particulares una situación/posición respecto al término mediación cultural similar al que podemos observar en España y que comentábamos anteriormente.

⁸ Programa de las jornadas *Hacer/Pensar* (Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, 2019) <https://www.museoreinasofia.es/actividades/hacerpensar>



Fuente: elaboración propia

A raíz de la publicación de AMECUM en sus redes sociales, resultó llamativo el incremento de participación de encuestados/as procedentes de Chile. Para comprender mejor el porqué, cabe mencionar la participación de la Asociación AMECUM en *Acción de Borde, Encuentro sobre prácticas de mediación artística y cultural, Valparaíso (Chile)* del 22 al 24 de agosto de 2018. Este aspecto podría haber favorecido el incremento de la participación desde esta localización, sería un aspecto a analizar más allá del tiempo y marco que puede abarcar este TFM pero puede considerarse, al menos, como un dato curioso.

También resulta curioso, de nuevo en relación con la situación/posición, el modo en que se especifica en la relatoría del encuentro chileno los conceptos de mediación. Queda patente que este fue un aspecto muy tenido en cuenta y para el que se dibujó una característica común a todos ellos. Cito: “este diálogo sobre la necesidad de la Mediación devino finalmente en sus consideraciones primeras, vinculadas con el apuro por articular lenguajes en común, donde la Mediación actúa, sin duda alguna y para todos, como puente” (pág. 7).

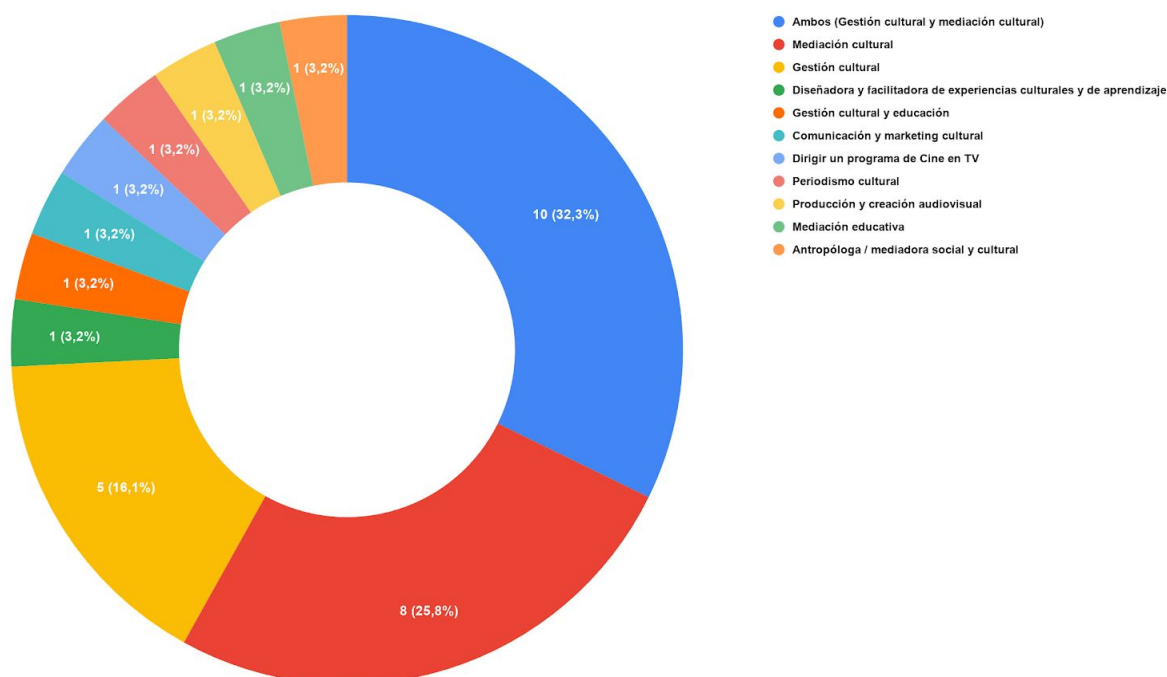
b. Nomenclatura

La segunda de las categorías corresponde a la **nomenclatura o terminología profesional**. Podríamos decir que “denominarse” también forma parte del punto de partida. En este caso, la situación/posición es con respecto al hecho y ejercicio de la cultura bajo un “término” o definición profesional (pregunta 4).

Los datos muestran cómo casi un tercio (32,3%, 10 respuestas) de los/las encuestados/as reconocieron el término más apropiado como AMBOS (gestión cultural y mediación cultural). Seguido de cerca de un 25,8% (8 respuestas) para la mediación cultural y con un 16,1% para gestión cultural. Por otro lado, habiendo dejado la opción abierta “otros”, es llamativo cómo el 25,8% (8 respuestas) son descripciones específicas bajo las que algunos/as prefieren denominarse.

Todo ello nos da una primera aproximación a las interacciones y cruces entre los perfiles de gestión cultural y mediación cultural. Así como la diversidad terminológica, o la influencia e importancia que se le otorga a la “multitarea” y capacidad de ser “hombres y mujeres orquesta”, términos que se mencionan habitualmente en los textos y en ambas entrevistas. Así como también se destacó en una de las entrevistas: “una de las grandes riquezas y también uno de los grandes problemas del mundo de la cultura, es que no existen definiciones o profesiones estancas”.

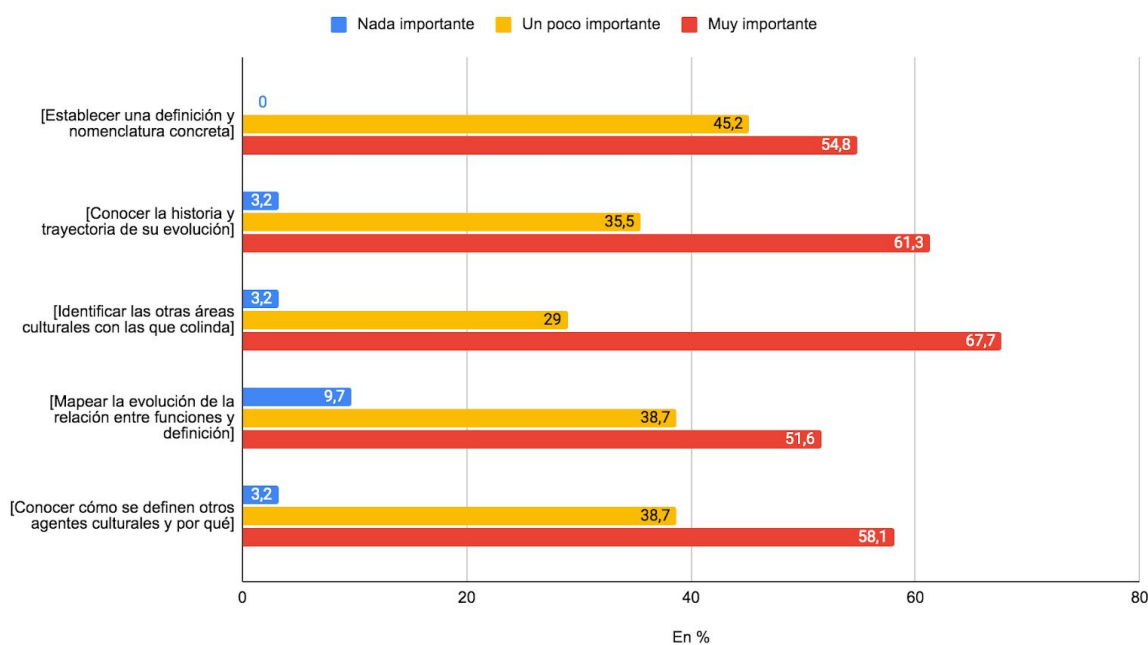
¿Bajo qué término profesional te identificas más?



Fuente: elaboración propia

Seguidamente, una vez situados/posicionados los/las encuestados/as cabía preguntarles (pregunta 9) por la importancia que le otorgaban a diferentes aspectos en relación con el aspecto terminológico de la profesión.

En relación con la definición y nomenclatura de tu perfil profesional, ¿qué importancia consideras que tiene...?



Fuente: elaboración propia

Tal y como se aprecia, podemos destacar la importancia que adquiere la identificación del término con **otras áreas culturales con las que colinda** con un 67,7% de respuestas con apreciación “muy importante”. De nuevo, se observa el interés mayoritario en entender quiénes son los otros agentes culturales y por qué se hacen llamar de una forma u otra.

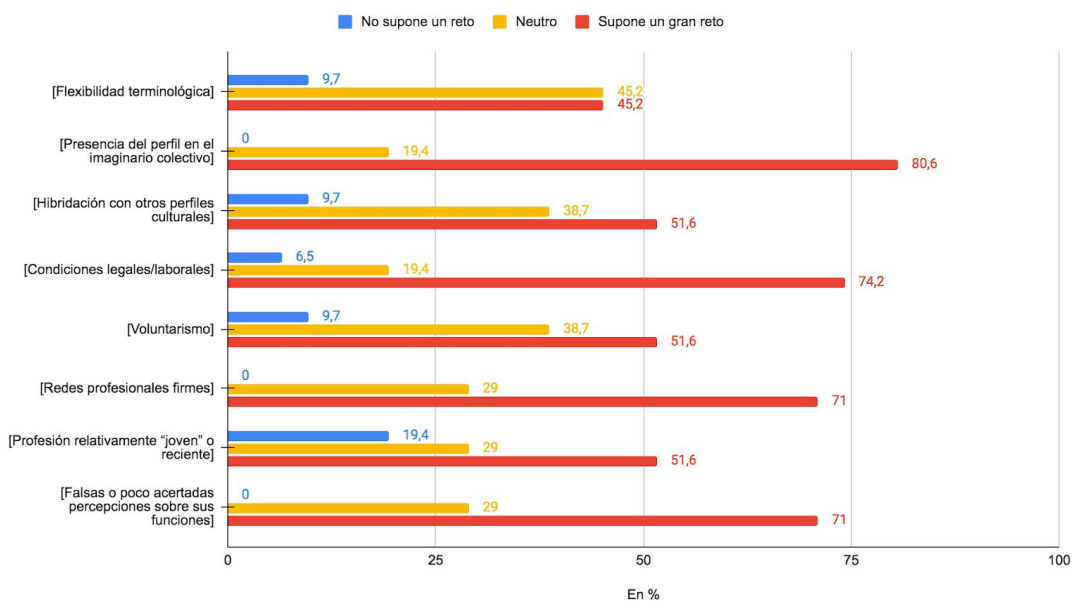
Asimismo, cabe resaltar el peso que se le da al hecho de conocer la **historia y la trayectoria de la evolución terminológica** con un 61,3% de respuestas como “muy importante”. Este dato resulta clave para secundar el valor de investigaciones como este TFM y aquellas que analizan y tratan la evolución de los perfiles profesionales culturales.

Hacemos ahora foco en los aspectos que los/las entrevistados/as entendieron como **retos a la hora de consensuar la definición de su perfil profesional** (pregunta 10). Cabe destacar que, en base a los textos analizados, así como en las entrevistas realizadas, la terminología o nomenclatura profesional resalta como parte especialmente sensible e importante. Entre otros motivos, resulta trascendente para poder asegurar una descripción laboral bajo la que poder acogerse contractualmente, así como para conformar un movimiento asociativo fuerte.

Continuamos dentro de esta temática y el gráfico que figura a continuación destaca cómo los/las entrevistados/as dan mucha importancia a: la **presencia del perfil en el imaginario colectivo** con un 80,6%, seguido de las **condiciones legales/laborales** con un 74,2%, y el

disponer de redes profesionales firmes y las **falsas o poco acertadas percepciones** sobre las funciones profesionales con un 71% en ambos casos. De dichos resultados se puede entender que se dan varios frentes y condicionantes profesionales comunes entre la gestión cultural y la mediación cultural en relación con su definición profesional.

¿En qué medida dirías que los siguientes aspectos son retos a la hora de consensuar la definición de tu perfil profesional?



Fuente: elaboración propia

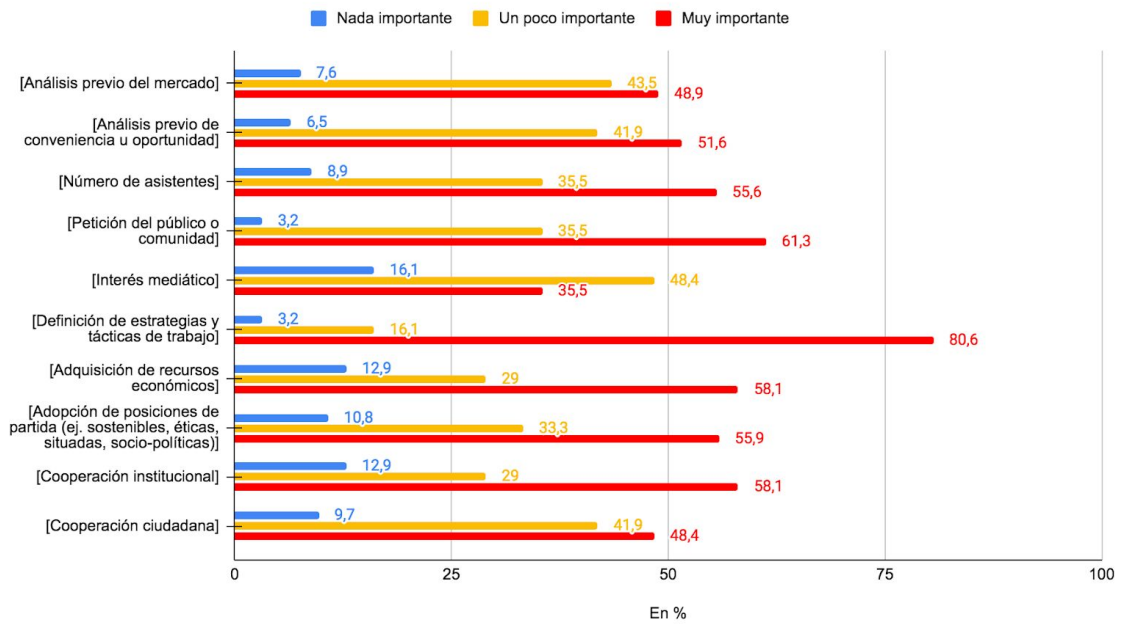
c. Factores

Continuamos con el análisis de **factores** (pregunta 7) que, en base a lo extraído durante el proceso de codificación, pueden/suelen condicionar a ambas profesiones.

En el siguiente cuadro podemos apreciar cómo resalta la **definición de estrategias y tácticas de trabajo** con un 80,6% de respuestas, seguido con cierta distancia de la **petición del público o comunidad** con un 61,3%. Es curioso este dato porque, en apariencia, podría atribuirse la estrategia y tácticas de trabajo a la gestión cultural pero parece ser que ambos perfiles entienden este factor como común. Del mismo modo que, el hecho de tener en cuenta a los públicos y sus peticiones se observa que compete en una gran mayoría de casos a ambos perfiles.

Además, resulta llamativo cómo el **interés mediático** es el único dato que destaca con un 48,4% como "un poco importante". Por lo tanto, tiene importancia para ambos perfiles sin ser prioritario. Este aspecto chocará, como veremos más adelante, con la importancia que se le atribuyen ambos perfiles a la comunicación.

¿En qué medida dirías que estos factores son importantes para el desarrollo de tu trabajo?

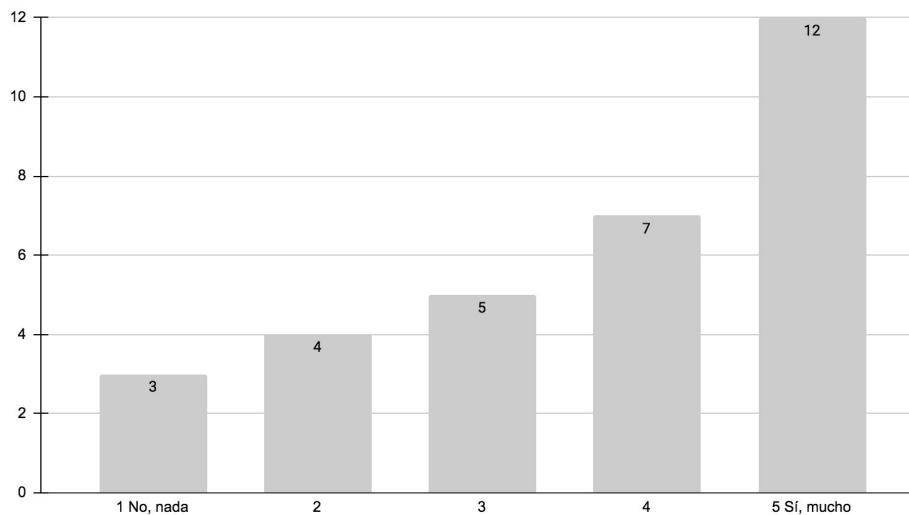


Fuente: elaboración propia

Como también se mencionaba en ambas entrevistas, destaca en porcentaje la **adquisición de recursos económicos** 58,1%. Eso mismo, puede afectar de forma relevante, entre otros aspectos, a la incapacidad de sostener varios perfiles (ej: gestores y mediadores) en un mismo proyecto y justificar la necesidad de ese servicio profesional.

Igualmente, otro de los aspectos codificados como factor clave se trata de la **movilidad y temporalidad** (pregunta 5). Vemos en el siguiente gráfico que el 61,29% de los/las encuestados sitúan entre el 4 y el 5 este factor como característica de su profesión.

¿Dirías que la movilidad y temporalidad es uno de los factores que caracteriza tu ejercicio de la profesión?



Fuente: elaboración propia

Estos aspectos podrían detonar retos comunes como la necesidad de encontrar un trabajo estable, o como explica Bernal (pág. 11, 2009) en que la intensidad del “encargo cultural” pueda propiciar la “absorción de mucho tiempo” no “dejando espacio para la organización profesional” entre otros aspectos. Todo ello podría afectar a los cuidados (propios y ajenos) y, citando una de las entrevistas, también perpetuar un “sector (el cultural) que se autoexplota”, que acepta “condiciones leoninas” y que tiene “problemas para organizarse, sindicarse y luchar por sus derechos”. Aunque, por otro lado, y según Bernal (pág. 11, 2009), en los casos en los que no se da movilidad podría acentuarse la “acomodación burocrática”. Así como Martinell ponía en valor que la movilidad de las personas puede contribuir a la “circulación de ideas, reflexiones y conocimiento mutuo” (pág. 103, 2009).

Siguiendo el hilo, esta reflexión casa con los resultados extraídos de la siguiente pregunta realizada en la encuesta (nº 16) relativa a la **percepción del perfil y su precarización**. Como se puede observar en el siguiente cuadro el 70,97% de los/las encuestados/as situaron el nivel de precarización de sus perfiles entre las franjas 4 y 5.



Fuente: elaboración propia

d. Características

El siguiente cuadro, recoge **características** (pregunta 8) que habitualmente sirven para describir ambos perfiles. Llama la atención cómo aspectos como la **comunicación**, la **creatividad**, la **empatía** y la **escucha** se repiten en ambos casos. Así como otros términos relacionados con el **trato directo con la ciudadanía** aparecen especialmente en los perfiles denominados AMBOS y de Mediación Cultural.

Por todo ello, podríamos decir que se validan aportaciones de una de las entrevistas en las que se entendía que el gestor cultural media “entre un montón de agentes” (con otros agentes, con proveedores, con la institución e incluso con los públicos) aunque es mucho más habitual que la competencia de la interacción “a pie de sala” (o de territorio, festival, etc.) con los “públicos” recaiga en la figura de la mediación cultural.

En cualquier caso, ambas profesiones se perfilan aún más al recoger características que en un principio se podría decir “corresponden” al otro perfil, hecho que puede estar muy relacionado con la capacidad de “multitarea” de ambos roles (gestores y/o mediadores culturales). En consecuencia, esta “multitarea” hace que se hibriden características y habilidades/conocimientos. Este hecho está adquiriendo peso, voz y tratamiento tal y como se ha podido ver, entre otros eventos, en las *Jornadas FEAGC*⁹ | *La Gestión Cultural, una profesión por regular* (2020).

En la siguiente tabla también podremos observar que, citando una de las entrevistas, la gestión cultural es, en una parte, “un trabajo muy de oficinas, muy de puertas para adentro, pero pensando en qué sucede después en las salas”. Aún así, hay mucho más allá de este “trabajo de oficinas” tal y como se aprecia también en la manera de entender la gestión cultural que se está expandiendo en jornadas como *Hacer/Pensar* (MNCARS y UCM, 2019) donde se reconocen aspectos del gestor cultural como su rol de “agente de transformación social” que “revela dimensiones culturales de fenómenos aparentemente no culturales”. En relación con todo ello, Vigar (2020) y Bernal (2009) ya destacaban características del gestor/a cultural como un profesional: riguroso, realista, creativo, inteligente, eficiente, comunicativo, dialogante, analítico, reflexivo, eficaz, proactivo, apasionado, ordenado, eficiente, previsor, coordinador, innovador, con sensibilidad artística y cultural, con formación sobre públicos, y capaz de optimizar recursos humanos, económicos y materiales. A lo que se añaden también características como las mencionadas en *Hacer/Pensar* (MNCARS y UCM, 2019) como profesional capaz de: cuestionarse, afectarse, transformarse, desbordar instrumentos técnicos de gestión, recuperar, activar y/o experimentar.

Por su parte, textos como *Glosario imposible* (Hablarenarte, 2018) y *FOTO FIJA* (Pedagogías Invisibles y FDNC, 2018) destacan características del mediador/a cultural como: su capacidad para trabajar para y con la ciudadanía o su capacidad para desarrollar

⁹ Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural

metodologías de trabajo abiertas, permeables y colaborativas. Así como, su posición (en muchos casos) desde pedagogías críticas, feministas y descoloniales, su labor social, su realización de prácticas artísticas y culturales contextuales. Además de destacar el tratarse de un perfil profesional: creativo, crítico, autorreflexivo, que trabaja desde el cuestionamiento y en red, entre otros.

En definitiva, vemos también en las respuestas siguientes de los/las encuestados cómo esta “multitarea” e “hibridación” que venimos relatando se torna aún más compleja y rica:

CARACTERÍSTICAS			
AMBOS (GC Y MC)	GESTIÓN CULTURAL	MEDIACIÓN CULTURAL	OTROS
Accesibilidad	Comunicación	Análisis y organización	Aguante
Adaptación	Comunicación internacional	Capacidad de síntesis	Autoaprendizaje
Capacidad de adaptación al cambio	Conexión entre instituciones	Ciudadanía	Buena organización
Compromiso	Creatividad x2	Co-construir con las personas visitantes y/o comunidades de las instituciones, organizaciones, etc.	Capacidad de investigar y analizar tendencias de contenidos, metodologías y herramientas
Comunicación	Diagnóstico	Comunitario	Capacidad resolutive ante contratiempos
Constancia	Empatía	Creatividad	Constancia
Cooperatividad	Interdisciplinariedad	Crítica cultural	Coordinar y cuidar el equipo
Coordinación interna	Networking	Cuidados (Los)	Cordialidad
Creatividad	Propuestas	Empatía x2 (La)	Crear red profesional
Dinamización	Resolución de problemas	Escucha x2 (La)	Cuidar que la narrativa textual y visual se cuide y mantenga
Discapacidad visual		Estrategias claras	Educación cívica
Diseñar tableros de juego flexibles		Expectativas reales de logro	Ejercicio del pensamiento creativo y colaborativo
Documentar y comunicar los procesos		Facilidad para comunicar (La)	Empatía
Empatía		Flexibilidad	Encuentro y contacto con diferentes grupos y comunidades
Entereza		Horizontalidad (La)	Escucha activa
Evaluación seria		Participación	Esfuerzo
Formación constante		Rigor	Flexibilidad
Hibridación		Situarse conceptual y metodológicamente	Formación e innovación permanente
Investigación		Territorialidad	Humildad
Investigar antes de proponer		Urbanismo	Imaginar
Orden		Vocación de servicio	Objetividad
Paciencia			Reflexión desde la prácticas explorando las propias maneras y los modos de implicación
Pasión			Rigor
Patrimonio artístico			Sacrificio (esfuerzo máximo)
Permitir la adaptación en desarrollo			
Transparencia			
Vocación			
Volatilidad de los proyectos			

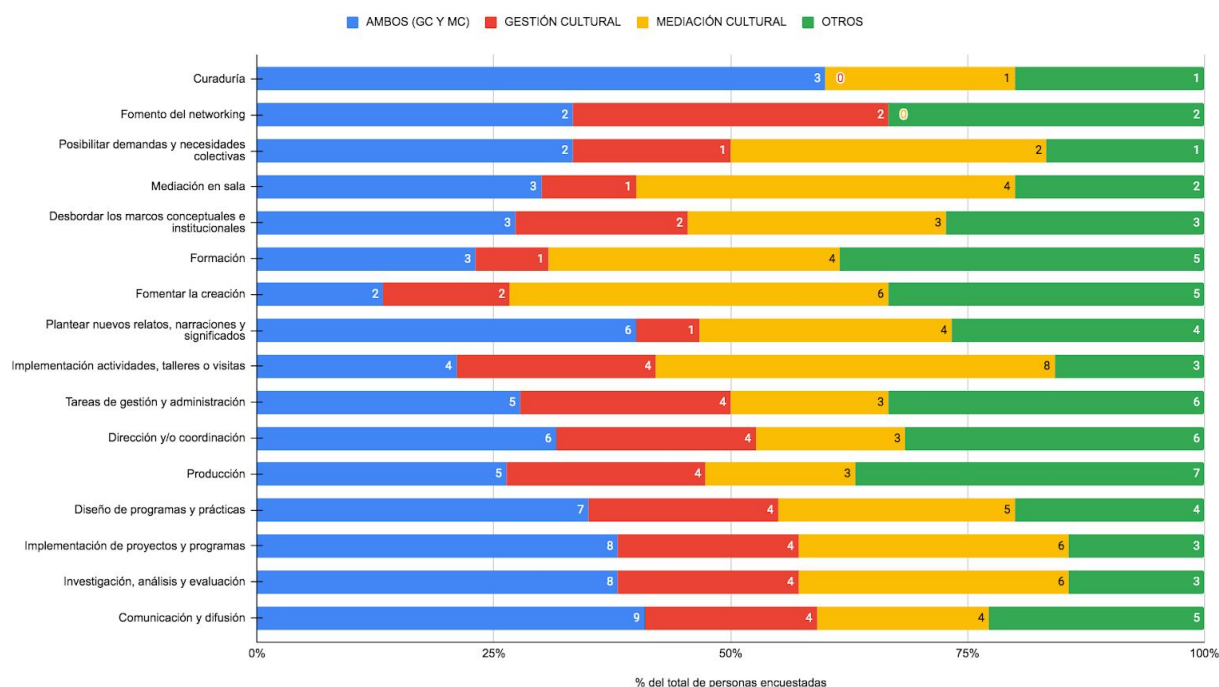
Fuente: elaboración propia¹⁰

Siguiendo con la descripción de los perfiles abordados en este TFM, en el siguiente cuadro podemos observar también con qué hábito se desarrollan determinadas **funciones** (pregunta 6). De esta forma, cabría resaltar algunas diferencias. Por ejemplo, podríamos decir que los perfiles de mediación cultural son los que (en una mayoría de los casos) se dedican a **implementar actividades, talleres o visitas** y a **posibilitar las demandas y necesidades colectivas**. Mientras que, por su parte, los gestores culturales son los que tienden más a trabajar la relación entre agentes a través del **fomento del networking** o a realizar un mayor número de **tareas relativas a la administración y gestión**.

¹⁰ Los términos resultantes de las respuestas de los/las entrevistados/as han sido divididos por renglones individuales.

Asimismo, en textos como *FOTO FIJA* (Pedagogías Invisibles y FDNC, 2018) atribuyen el diseño de los proyectos y programas al gestor cultural y la implementación de dichos proyectos y programas al mediador cultural. Aunque, de nuevo, este aspecto no se puede entender de forma terminante, y de hecho, en las entrevistas estas capacidades de diseño e implementación bailan entre los dos perfiles dependiendo del contexto.

¿Cuáles de estas funciones están entre tus habituales?



Fuente: elaboración propia

e. Formación

La **formación** resulta ser una de las categorías clave en las que más énfasis se está haciendo a la hora de valorar la evolución de ambos perfiles en su desarrollo histórico, especialmente desde la llegada de la democracia, y particularmente, de las autonomías. Así pues, como destacan, una vez más, estudios como *FOTO FIJA* (Pedagogías Invisibles y FDNC, 2018) o las *Jornadas FEAGC | La Gestión Cultural, una profesión por regular* (2019), desde la educación formal se está presentando un incremento en el número de la oferta formativa de estos perfiles separadamente. Aunque, según la información analizada, es apenas en dos formaciones formales, el *Máster en Gestión Cultural* (UC3)¹¹ y el *Máster en Gestión Cultural Internacional e Innovación Social* (UCM)¹², en los que explícitamente se trata la hibridación y la interacción entre ambos perfiles.

¹¹ Programa [Máster en Gestión Cultural](#) (UC3)

¹² Programa [Máster en Gestión Cultural Internacional e Innovación Social](#) (UCM)

En relación con este aspecto, el siguiente gráfico que responde a la **formación** de los/las encuestados (pregunta 14):

FORMACIÓN			
AMBOS (GC Y MC)	GESTIÓN CULTURAL	MEDIACIÓN CULTURAL	OTROS
Autodidacta / Práctica	Ilustración y Diseño Gráfico	Diplomada en museología	Agente de Mediación (Travesías Argentina - Centros de Cooperación Española)
Periodismo x2	Bellas Artes	Diplomada en niñez y enfoque comunitario	Gestor cultural
Historia del Arte x3	Museología	Diplomados y cursos	Pedagogo
Académica formal	Educación Artística	Finalizando Diplomatura Internacional en Mediación Cultural	Educador social
Formación universitaria	Gestión de eventos	Licenciada en artes	Técnico en Psicomotricidad
Comunicación intercultural	Formación académica para un perfil profesional de gestión	Grado Bellas Artes y Magisterio	Titulado Superior en Ciencias de la Imagen
Master en dirección de empresa audiovisual	Diplomado en gestión cultural	Historia del arte x2	Licenciado en turismo histórico cultural
Master Gestión Cultural x2	Diplomado en gestión cultural	Antropología y Estética	Estudios superiores. Licenciatura
Máster en Educación y Museología	Licenciatura en Antropología	Antropóloga social	Universitaria
Comisario de exposiciones	Gestión cultural	Psicóloga Educativa	Grado en Antropología Social y Cultural
Cursos y talleres de especialización muy variada		Máster en ed. Artística en instituciones sociales y culturales	Licenciatura en Artes del Teatro
Informal (redes y aprendizajes prácticos)		Máster en educación artística en instituciones culturales	Licenciada en Periodismo
		Certificación en Mediación y Educación en Museos y otros centros Patrimoniales y Culturales	Estudios de Post Grado en Antropología del Cuerpo.
		Máster en Educación y Museos	Estudios transdisciplinarios en Cuerpo, Movimiento y Arte
		Post-master	Estudios no formales vinculados a las pedagogías corporales
			Estudios no formales vinculados a las terapias alternativas
			Máster (no estrictamente relacionado)
			Master en comunicación y gestión cultural
			Máster en museografía y exposiciones
			Masteryourself (programa sobre innovación y emprendimiento social)

Fuente: elaboración propia¹³

Podemos observar claramente que la formación es un hecho en el desarrollo de ambos perfiles, aunque en algún caso se incluye y se pone en valor también la **formación autodidacta/práctica**. Del mismo modo que, en una de las entrevistas, y en relación específica con la gestión cultural, se destacaba la importancia también del carácter de “**oficio**” que tiene la profesión y su valor.

Una vez más este carácter híbrido, y en relación con la gestión cultural, se mencionaba en una de las entrevistas: “gestionamos ‘un todo’ que no tiene límites. Entonces, los conocimientos y las herramientas que tenemos que manejar son muy variadas” y “hacen falta una serie de herramientas porque somos un poco personas ‘orquesta’ que necesitamos tener distintos conocimientos”. También, desde *FOT FIJA* (Pedagogías Invisibles y FDNC, 2018) y en relación con la mediación cultural, se destacaba la confluencia de saberes y prácticas relacionadas con la creación artística, la educación y la propia gestión cultural.

¹³ Dado que los/las encuestados/as han realizado en algunos casos más de un tipo de formación se ha separado las formaciones en renglones individuales.

Por otro lado, se les preguntó a los/las encuestados/as por las **asignaturas o temas pendientes que estiman tiene su formación** (pregunta 15). Una vez más, observamos en común la disparidad de situaciones y preferencias personales desde las que en todos los casos se aborda el ejercicio profesional en la cultura.

ASIGNATURAS O TEMAS PENDIENTES			
AMBOS (GC Y MC)	GESTIÓN CULTURAL	MEDIACIÓN CULTURAL	OTROS
Fundraising y planificación financiera	Relación entre programación y curaduría	Pedagogía x2	Historia del arte
Gestión x2	Sostenibilidad medioambiental	Legislación	Despolitización
Educación/mediación	Aspectos normativos y administrativos.	Teoría del arte	Espíritu crítico e independencia
Comisariado	Legislación (Prop. Intelectual, Dchos. de Imagen, contratación, protección del patrimonio).	Estética	Trabajo en campo junto a profesionales del sector
Psicología	Análisis de casos reales	Gestión cultural	Administración
Comunicación digital	*Ha sido completa pero complementándola con formación paralela en diferentes materias	Políticas Culturales	Temas legales
Antropología cultural		Redacción científica	Praxis, praxis y praxis.
Viabilidad de los proyectos (económica y sostenibilidad temporal)		Metodología	Innovación abierta, procesos y experiencias procedentes de otros campos
Estudios jurídico/legales con respecto a la formación de instituciones y organizaciones sociales		Administración/economía	
Formación práctica y aplicada al entorno cultural actual		Historia de la profesión	De manera general la formación en Gestión y Mediación Cultural sigue anclada en programas muy poco innovadores, es una formación estanca, por temáticas, no competencias profesionales que añadir al perfil.
Capacitación y desarrollo de la profesión		Desarrollo de perfiles con más claridad y basados en la historia de la mediación y gestión cultural	Escapar del eufemismo "mediación"
Gratuidad y acceso a todas las personas, sin sesgo económico / de clase		Descentralización	Centrar este (mediación) fenómeno en el ámbito pedagógico
Accesibilidad al patrimonio realizada en colaboración con los colectivos para los que se diseñan las prácticas		Actualización del contenido teórico-practico	Crear red profesional
*No considera apenas asignaturas ptes		Abordar desde la práctica y identidad	*Considera que ha transitado todo lo necesario para su perfil pero no siente que sea valorado adecuadamente
		Preparación para el mundo laboral	
		Prácticas en instituciones	
		Facilitación grupal	
		Innovación en la formación	

Fuente: elaboración propia¹⁴

Retomando las respuestas de las entrevistas, y en relación con la mediación cultural, se mencionaba el hecho de que aunque “tendemos a la especialización profesional” sería importante “conocer ciertas complejidades de la gestión para ser un poco más empáticas y para coordinarnos”. También añadía al respecto de este conocimiento pendiente una idea: “que en nuestra etapa formativa empezemos a ver muchos perfiles”, es decir, “empezar a enseñarle a la gente la constelación de profesionales con los que se van a relacionar”.

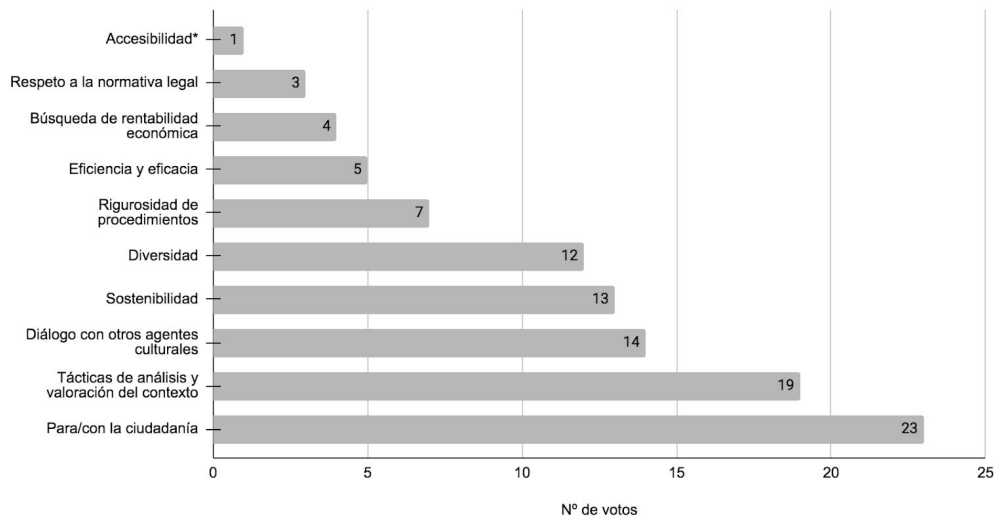
f. Prácticas

En sexta categoría se aborda la situación/posición con respecto al lugar desde donde se diseñan **programas y prácticas** y, según los textos e información analizada, la serie de parámetros a tener en cuenta. El siguiente cuadro recoge las tendencias que los/las encuestados/as estimaron prioritarias a la hora de llevar a cabo este diseño (pregunta 11).

¹⁴ *Los asteriscos se corresponden son resúmenes realizados en base a las respuestas de los/las encuestados en cuestión.

¿Desde dónde consideras que se debe comenzar a diseñar la programación y actividades? (Escoge las tres que consideres principales, por favor)

*Otras opciones propuestas por los/las encuestados/as



Fuente: elaboración propia

Por un lado, se puede observar que 23 votos se corresponden a **para/con la ciudadanía** como uno de sus pilares, por lo que, podríamos decir que hacen referencia al objeto final del “servicio” que prestan, las personas. Asimismo, destaca en segundo lugar la importancia de tener presentes las **tácticas de análisis y valoración del contexto** con 19 votos. De nuevo, la situación /posición y contexto cobra gran valor.

Igualmente, y tal y como se mencionaba en las entrevistas, “el modelo de elaboración ideal entre una gestora y una mediadora también pasaría por ahí, por pensar juntas todo [...] respetando las áreas de expertise”. No en vano observamos en tercer lugar el **diálogo con otros agentes culturales** con 14 votos. Y, de hecho, en ambas entrevistas, desde el lado de la gestión se reconocía el enriquecimiento del proyecto, y desde la perspectiva de las mediadoras el deseo de estar “en todo un proceso desde que empieza el embrión hasta que llega hasta el público”, para todo lo cual, el diálogo es indispensable.

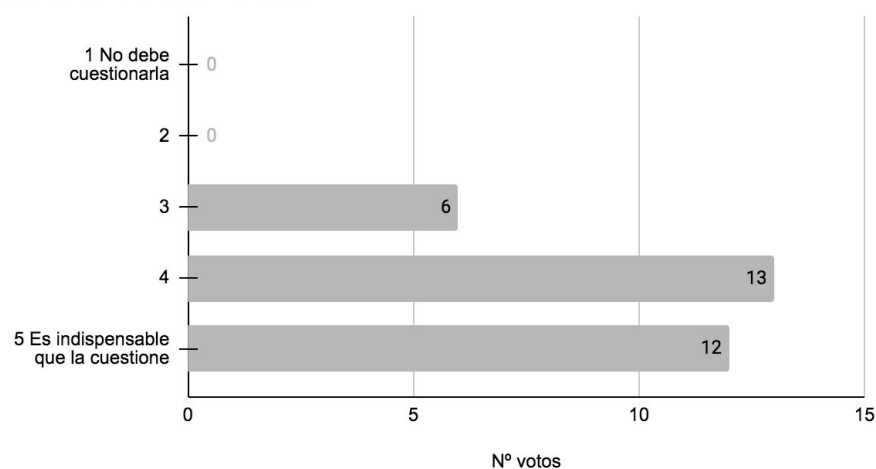
Por otro lado, aun contando con la opción de incluir más conceptos en la casilla “otro” solo un/a encuestado/a añadió un concepto: “**accesibilidad**”. Este dato es importante porque tal y como se refleja en toda la información recabada se incide generalmente en la importancia de hacer llegar la cultura a todas las personas y a su desarrollo integral: “desde la cultura se contribuye a los procesos de desarrollo en la medida que aportan a la formación integral del hombre” (Aballay y Avedaño, 2010). Por ende, es curioso que solo una persona haya añadido este término. Asimismo, tan solo dos encuestados/as entienden el **respeto a la normativa legal** como aspecto a tener en cuenta al iniciar el diseño de las prácticas. Esto podría llevar a cuestionarnos el valor real de las políticas culturales para ambos perfiles.

g. Políticas culturales

Continuando con la reflexión anterior, abordamos en esta séptima categoría: las **políticas culturales y la relación con la institución** (pregunta 12).

En primer lugar, según la información consultada, una de las características que la mediación debe o debiera cumplir sería cuestionar y desbordar los marcos de la institución en la que desarrolla las prácticas. En base a este hecho, podríamos preguntarnos en qué situación/posición debe colocarse un gestor para facilitar esta acción. Para conocer la apreciación de los/las encuestados se realizó la siguiente pregunta (pregunta 12):

¿En qué medida crees conveniente que la programación incluya prácticas que cuestionen la propia institución?



Fuente: elaboración propia

Según se puede interpretar en el gráfico, parece bastante necesario para un número importante de encuestados/as cuestionar la institución mediante las prácticas. Por lo tanto, para poderse llevar a cabo, ambos perfiles deberían de situarse/posicionarse desde esta misma disposición sin que suponga un choque. Aún así, en algunos casos analizados de mediación cultural, no siempre se da este consenso y se generan tensiones o puntos de fricción aunque finalmente el resultado pudiera llevar a buenos logros. Como ejemplo, cita extraída de la página 11, *Educación la institución* (María Acaso, 2015):

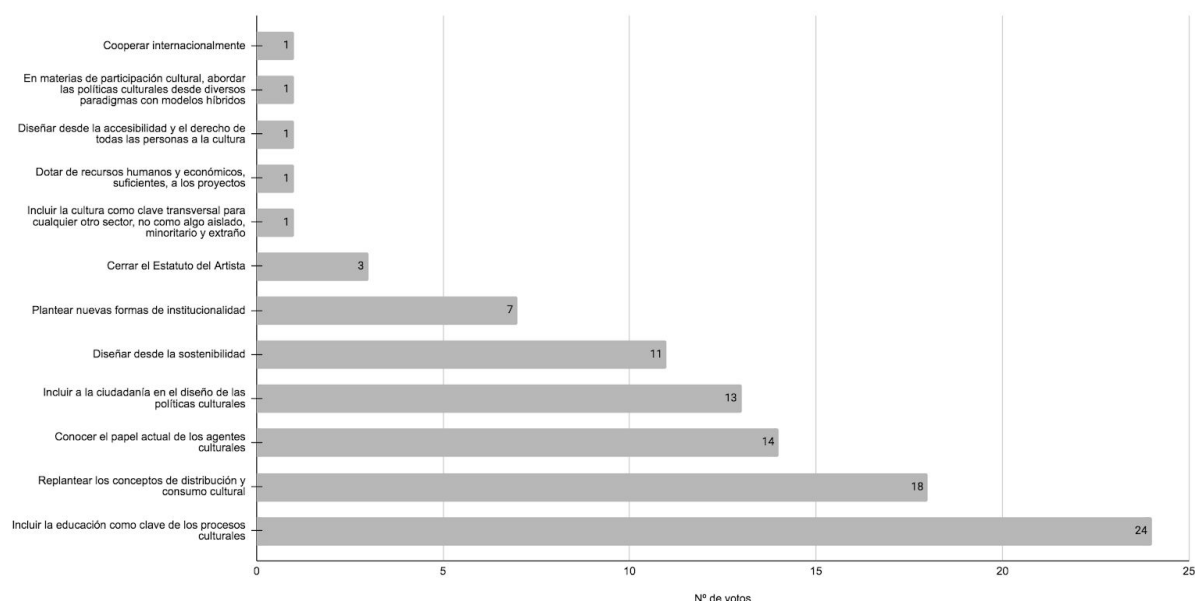
El hecho de introducir a los públicos en una dimensión activa, de situar a las mediadoras componentes de la RECC como coproductoras de las piezas generadas por MICH, Aimar y Jordi, de visualizar el trabajo de gestión desde otra óptica y de introducir a las trabajadoras del museo, cuyas labores profesionales, como las tareas de limpieza, no se han entendido tradicionalmente dentro de la producción

cultural, es decir, pretender desarrollar un proyecto desde nociones de asimétrica práctica nos condujo a un lugar complejo, lleno de tensiones. Identificar estas tensiones y abrazarlas constituyeron en sí mismas los logros que esperábamos.

En esta misma línea, en una de las entrevistas se reconocía la complejidad de los procesos de comunicación dentro de una institución, sumado a las jerarquías instauradas y a organigramas fijos. Este aspecto resulta muy llamativo cuando “la comunicación” hemos visto que es una característica y habilidad transversal a ambos perfiles. De esta forma, parece más acuciante aún la necesidad que mencionan los contenidos del programa de las jornadas *Hacer/Pensar* (MNCARS y UCM, 2019) de cuestionar cómo los gestores culturales pueden ayudar a las instituciones a que “asuman nuevas formas de pensar, hacer y sentir”.

Continuamos con las políticas culturales por medio del siguiente cuadro que recoge los resultados en respuesta a la pregunta relativa a las **acciones prioritarias para propiciar un cambio en las políticas culturales** (pregunta 13). Una vez más, destacan varios aspectos que aúnan en común a ambos perfiles, especialmente: ***incluir la educación como clave de los procesos culturales*** con 24 votos. Queda claro que, al menos en cuanto a la muestra analizada, existe un interés común en que la educación tenga un rol clave en los procesos culturales y en el diseño de sus políticas. Y es que, citando una de las entrevistas: “La voz tiene que estar puesta en la calle. Y para poner la voz en la calle hay que tirar de los profesionales que están en contacto con ella”.

¿Cuáles de las siguientes acciones considerarías más prioritarias para propiciar un cambio en las políticas culturales? (Escoge las tres que consideres principales, por favor)
*Otras opciones propuestas por los/las encuestados/as

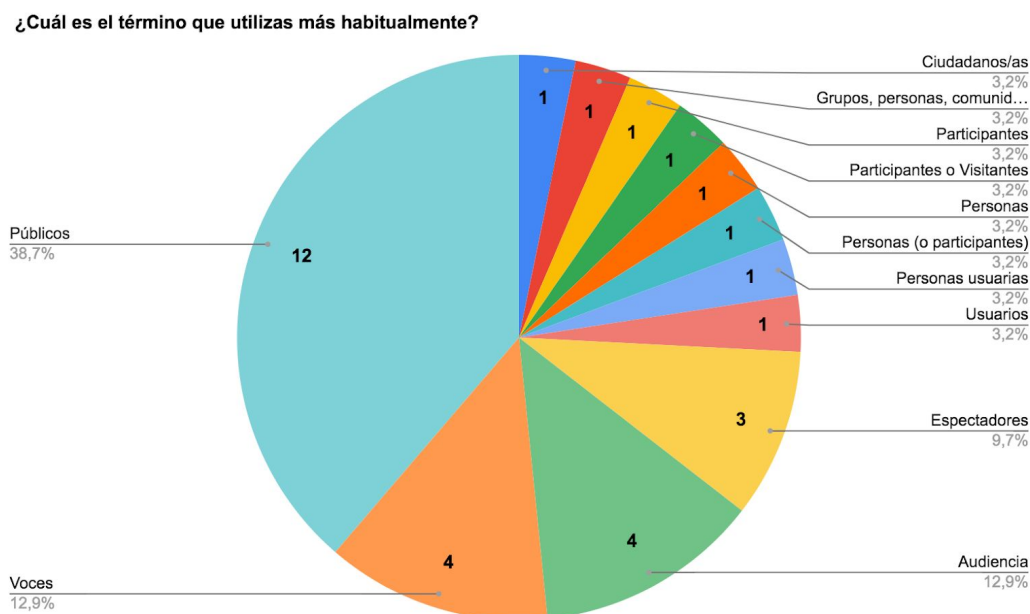


Fuente: elaboración propia

Para terminar este punto, cabe destacar en tercer lugar con 14 votos: **conocer el papel actual de los agentes culturales**. En el documento *El sector de la cultura: profesiones y agentes culturales en el marco de las políticas culturales* (Carbo [et. al], pág. 5, 2016) se hace hincapié precisamente en este aspecto como uno de los prioritarios para elaborar políticas culturales: “Disponer de información y capacidad de análisis e interpretación sobre el papel de los agentes sociales o culturales en el desarrollo de una política cultural”. Nuevamente, saber quiénes son y qué hacen “los otros” con los que convivimos como profesionales se muestra como un hecho necesario.

h. Personas

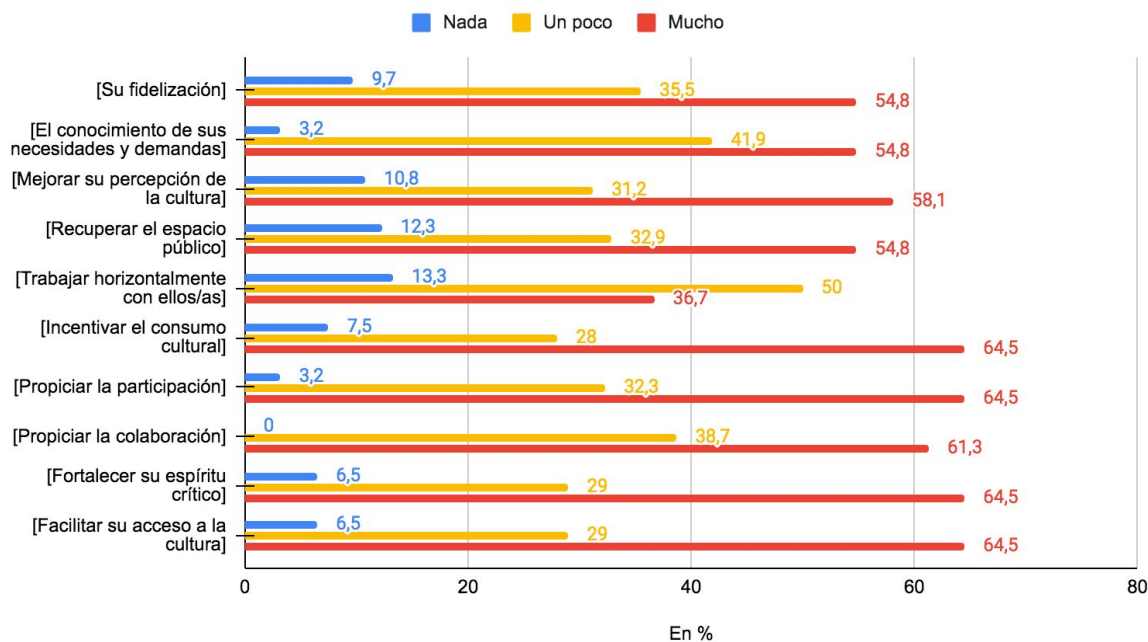
Ponemos foco en esta categoría en las **personas** y en cómo los/las encuestados/as entienden o se refieren a la figura de los “públicos” (pregunta 18). En este caso, la multiplicidad de términos que se recogen reflejan resultados que abren la opción a un posible campo de investigación específico. En caso de llevarse a cabo esa investigación podríamos conocer cuál es la relación con/para/entre las personas que participan, colaboran, asisten y/o consumen cultura y los dos perfiles profesionales que nos ocupan.



Fuente: elaboración propia

Precisamente, vinculada con la pregunta anterior se sucedió la siguiente pregunta nº 19:

En relación con la ciudadanía, ¿en qué medida crees que tu perfil profesional trabaja en o para...?



Fuente: elaboración propia

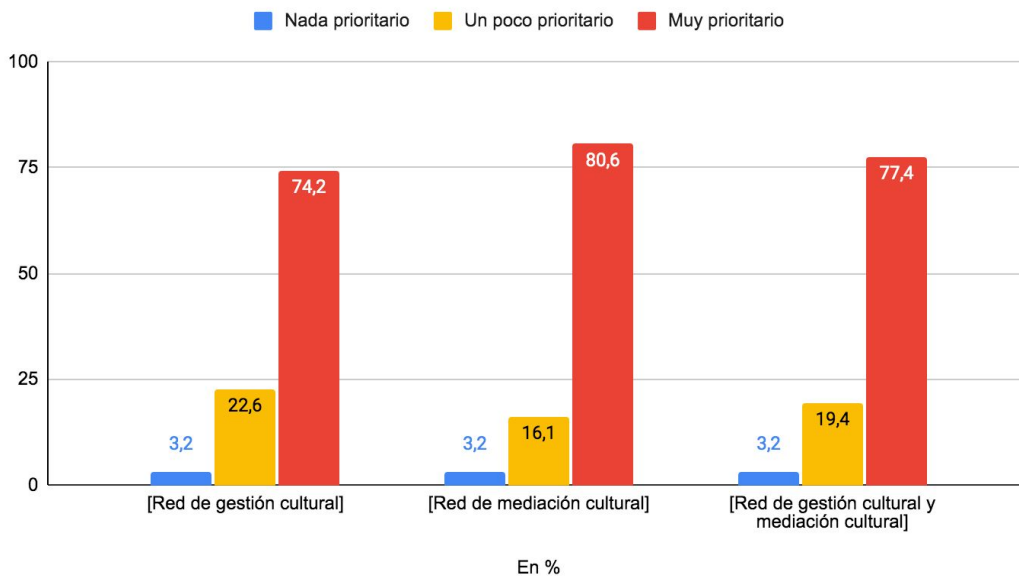
Podemos observar cómo destacan mayoritariamente los siguiente parámetros con unas cifras muy similares: **incentivar el consumo cultural, propiciar la participación, fortalecer el espíritu crítico y facilitar su acceso a la cultura**. Es curioso contrastar estos aspectos con el anterior cuadro. Y por ello, como se mencionaba, sería más curioso aún realizar un análisis detallado para comprender si estos parámetros varían en matices según cómo se les identifique (públicos, voces, persona, etc.).

También, a pesar de que una premisa de la mediación sea promover una ciudadanía crítica y que además se entienda la “educación como un espacio de investigación colectiva” (Javier Rodigo en *Glosario imposible*, Hablarenarte, pág. 191, 2018), destaca que **trabajar horizontalmente** sobresalga con una puntuación de “un poco” en lugar de “mucho”.

i. Relación entre agentes culturales

Finalizamos el análisis de los datos atendiendo la categoría que aborda la **relación entre agentes culturales**. El propio motor de este TFM parte de cuestionarse cuál es o podría ser la relación que se establece entre dos agentes de la cultura (gestores/as y mediadores/as). Por lo tanto, resultaba importante dar lugar a la pregunta siguiente (pregunta 20):

¿Qué prioridad les otorgarías a reforzar estas redes profesionales?



Fuente: elaboración propia

Podemos leer en los resultados que para la mayoría de los perfiles tiene gran importancia el hecho de que exista no solo una red común fuerte, sino también unas individuales.

Según la información obtenida por medio de los textos y las entrevistas, cabría preguntarse cuál es el motivo de las redes, su utilidad y propósito. Además de tener en cuenta que, y cito una de las entrevistas: “en el fondo está (el sector cultural) bastante segmentado, dividido, le cuesta llegar a acuerdos de mínimos”. Por todo ello, y con estos datos, podríamos destacar un reto final al respecto de las redes profesionales: ¿cómo se deberían articular estas redes para poder considerarse un paraguas fuerte y claro bajo el que amparar a estos perfiles multidisciplinares?

5// CONCLUSIONES

a. Contexto y marcos teóricos

En cuanto a la **contextualización y situación geográfica** del TFM (ver pág. 4) podemos decir que: las dos entrevistas han sido realizadas a profesionales que residen y ejercen en Madrid habitualmente y los encuestados/as también han respondido a un perfil que en su amplia mayoría reside y ejerce en Madrid. Aún así, hay que tener presente que muchos de los textos analizados abarcan el total del Estado español e incluso del extranjero, así como que más de un cuarto de los encuestados/as (32,3%) han sido extranjeros. Estos datos

indican que, las “ramificaciones” en el tema de estudio son parte de la esencia del mismo y poner “fronteras” es prácticamente imposible.

Por otro lado, se puede afirmar que se ha tratado de un **análisis socio-político contemporáneo**. Es decir, se ha podido situar/posicionar el TFM junto al cambio que algunas instituciones, colectivos, asociaciones y profesionales de la gestión y mediación cultural están viviendo actualmente al transitar, al menos parte de ellos, los derroteros del mencionado “giro educativo”. También, coincidiendo con un cambio en la percepción y relación de la cultura, la educación y la gestión. Desde esta percepción, se ha podido comprobar que los gestores culturales, como **agentes de la cultura que son**, no son los únicos que **viven y se desarrollan en paralelo con la propia evolución socio-política**; sino que otros perfiles como las mediadoras culturales comparten este recorrido.

Adentrándonos en los **marcos teóricos** comentados anteriormente (ver pág. 6) los datos han revelado que, aunque se iniciaba este TFM sin encontrar textos explícitos que trataran exclusivamente la relación de la gestión y mediación cultural, en muchos de los casos y referencias analizadas sí se trata directamente esta relación aunque no sea su objetivo central. La riqueza de estos marcos teóricos para obtener información relevante al respecto de la investigación demuestran, efectivamente, por un lado, el **interés en activo sobre los perfiles de la gestión y de la mediación cultural**, y por otro lado para el resultado del TFM, también, la **importancia de aportar información cruzada** de todas las fuentes.

Por lo tanto, se ha considerado acertado tomar dichos marcos teóricos desde-hacia los que referir la investigación. Considerando además que la información recabada y las reflexiones extraídas aportan, por un lado, datos útiles al conjunto de dichos marcos. Y por otro lado, ayudan a descifrar y poner en valor matices sobre los intersticios entre ambos perfiles.

b. Proceso de investigación y herramientas

Tal y como se ha detallado anteriormente, la **metodología de investigación** ha estado inspirada en la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory* de Glaser y Strauss, 1967), así como en su sistema de codificación. El resultado de dicha adaptación ha resultado muy positivo pues ha servido para obtener información útil y posibilitar posteriormente su fácil manejo, búsqueda y consulta reiterada. Tras todo lo analizado, y a pesar de todos los datos recabados, se considera que concluir con una teoría hermética final no sería adecuado. Tal y como se ha podido observar, ambas profesiones avanzan, están vivas y llenas de matices que florecen y se diversifican por momentos. Por lo tanto, hay que tener en cuenta que la

naturaleza de los contenidos mostrados en este TFM puede avanzar a gran velocidad y es importante situarlos/posicionarlos en el momento del estudio.

En cuanto a la **bibliografía /webgrafía** seleccionada, esta ha sido clave para obtener datos muy relevantes. Asimismo, todas las referencias que han surgido han servido para alimentar el proceso de investigación y añadir más información de valor. Además, en base a esta metodología y su puesta en práctica, otro aprendizaje cerciora que es tan importante tener fuentes como saber establecer límites, cesar la búsqueda y comenzar el análisis.

En cuanto a las dos **entrevistas**, ambas han sido una muy grata experiencia y han servido para hilvanar y comprender mejor el peso de los datos. Probablemente, en caso de que esta investigación se ampliara en tiempo y profundidad (por ejemplo, con un doctorado), sería acertado aumentar el número de entrevistas, así como incluir dinámicas con grupos focales.

Respecto a la **encuesta**, esta ha resultado un material esencial. La participación ha sido positiva y se ha podido apreciar que los/las encuestados se han tomado tiempo y atención en responder honestamente. Aspectos muy valorables y que, además, denotan el interés en el tema de investigación por parte de los perfiles a los que atañe esta investigación.

Por último, cabe mencionar el **cronograma** de trabajo y las **memorias** realizadas a lo largo del proceso como elementos esenciales dentro de la investigación. El cronograma ha ayudado a mantener los tiempos pautados y a adecuarlos cuando ha sido necesario. Y, por su parte, las memorias de trabajo han servido para llevar un “diario de abordaje” de lo sucedido en cada etapa, hacer una reflexión al respecto y realizar los ajustes necesarios.

c. Objetivos generales y específicos

Los objetivos del TFM tenían como propósito dar respuesta a la **pregunta de investigación** y comprobar la validez de la **hipótesis** (ver pág. 4). Al respecto de ambos asuntos, se considera que la investigación recoge datos que visibilizan explícitamente las características generales de dicha relación junto a factores que condicionan su compleja conexión. Por ello, y como reflexión general, se espera que esta aportación personal (el TFM) contribuya al conocimiento y consideración de la gestión y mediación cultural, facilitando su propia comunicación, así como con otros agentes.

A continuación se enumeran los **objetivos específicos** (ver págs. 7-9) junto a las conclusiones extraídas de cada uno de ellos:

1) Codificar términos clave que relacionen ambos términos

Se han realizado codificaciones terminológicas que relacionan ambos perfiles consultando la bibliografía/webgrafía recogida en el apartado 6 (ver págs. 38-40). Como se ha comentado anteriormente, no se ha encontrado información que exclusivamente trate la relación entre gestión y mediación cultural (no al menos denominado de esta forma). De todos modos, sí que existe un buen número de textos que abordan directa o indirectamente este tema y que, por lo tanto, contienen información muy valiosa para este estudio. Proyectos como la *mediaTECA*¹⁵ (AMECUM, 2020) son un muy buen referente de cómo se podrían aglutinar todas estas fuentes y realizar acciones en torno a sus contenidos.

2) Recoger la experiencia e impresiones de profesionales

Tal y como se ha detallado anteriormente, se ha podido recoger la experiencia e impresiones de profesionales por medio de dos entrevistas y una encuesta. No se ha llegado a realizar el grupo focal ideado inicialmente pues el tiempo y extensión del TFM no lo permitían, pero sobre todo, porque el volumen de información recabada se estimó suficiente para responder a los objetivos fijados.

3) Dibujar los intersticios entre gestión cultural y mediación cultural

Por medio de análisis de los datos se han podido dibujar diversos intersticios entre Gestión Cultural y Mediación Cultural. El trabajo cíclico que implica la metodología adoptada junto al cronograma y las memorias de trabajo han sido clave para poder realizar los ajustes necesarios a lo largo del proceso y dibujar así estos intersticios.

4) Glosar según subtemáticas

Asimismo, se ha glosado y codificado según subtemáticas, analizando previamente y de forma reiterada la información recabada (ver *Proceso de codificación del TFM*, pág. 11).

También, se aporta como ANEXO b. un glosario de términos sustraídos de los contenidos analizados y que representan en una medida la riqueza de la relación entre ambos términos. A cada término no le acompaña una definición pues una de las conclusiones importantes extraídas a lo largo del proceso ha sido que: las nomenclaturas en el ejercicio de la cultura son términos vivos y multidisciplinares (como vivos y multidisciplinares son sus

¹⁵ *MediaTECA* (AMECUM, 2020) es un proyecto de encuentro y visibilización de la mediación cultural que cuenta con una biblioteca móvil con textos sobre mediación, gestión y otras áreas culturales.

profesionales). Por este motivo, se considera que las definiciones deberían elaborarse en común por medio de grupos de trabajo. De esta forma, este glosario es una propuesta de nomenclaturas / palabras / códigos que, en su cuestionamiento colaborativo, podrían aportar a la activación de la relación entre agentes y al desarrollo de sus proyectos.

5) Valorar líneas de acción presentes y futuras / Ampliar la investigación

A medida que avanzaba el proceso de investigación se ha podido observar con más detenimiento el gran valor que tiene agentes, colectivos y personas individuales como las citadas en la bibliografía /webgrafía. Cruzando las memorias, añadiendo nuevas referencias y “noticias de última hora” se puede concluir que sus trabajos, investigaciones, actividades y demás acciones, abordan constantemente temas que afectan (positivamente) al conjunto de su “tribu profesional”. Asimismo, se cuestionan de qué están hechas sus labores y que se preguntan qué lugar ocupan el mapa cultural. En definitiva, son líneas de acción activas y que, por lo tanto, presentan opciones vivas desde donde generar a futuro. Una línea posible podría ser un doctorado, indagando más en profundidad en los contenidos de este TFM.

d. Fines y reflexiones finales del TFM

A continuación, se listan los **fines** del TFM (a-f) y, vinculadas transversalmente, se enumeran las **reflexiones finales** (1-16). Todo ello, manteniendo los perfiles de gestión y mediación como centro de atención:

- Fines:

- a) Contribuir al **contexto** situado
- b) Colaborar en el **diálogo** gestión cultural - mediación cultural
- c) Poner en valor los **entornos formativos**
- d) Sumar al cambio de las **políticas culturales**
- e) Empoderar a una **ciudadanía** crítica, proactiva y colaborativa
- f) Crear red entre **agentes culturales** diversos

- Reflexiones finales:

1. Como agentes en activo y partícipes de la cultura, contribuir al contexto desde la reflexión y el entendimiento del “otro” es necesario para comprender la “**constelación de profesionales culturales**” (expresión extraída de una de las entrevistas).

2. Las fronteras geográficas y culturales son un hecho, pero su permeabilidad en materias como los perfiles profesionales, también. Por lo tanto, se debería dejar espacio a **voces de otros “marcos y contextos”** para comprobar cuán lejos o cerca nos encontramos de ellos/as, establecer puentes, revisar y resignificar las relaciones.
3. El **diseño** de prácticas culturales bebe tanto de la creatividad como del modo en que se **aterricen e implementen** las acciones ideadas. El binomio es necesario. La gestión y la mediación pueden, en conjunto, cuidar este proceso y por ende fortalecerse mutuamente.
4. Sería adecuado que ambos perfiles (en colectivo y de forma personal) dedicaran tiempo (dentro del marco de trabajo) a definir **desde qué paradigma de la cultura** desean afrontar el proyecto/práctica, e incluso elaborar un **ideario y glosario** conjunto.
5. La búsqueda de una **nomenclatura profesional** es uno de los temas más sensibles. Entablar conversaciones al respecto podría ayudar mutuamente, evitando una apreciación “resbaladiza” de los roles. También, ayudaría a cuestionar si “arquetipos demasiado simplistas nos desarticulan por completo” y “repercuten en la eficiencia y en los escenarios de posibilidad” (citas correspondientes a una de las entrevistas).
6. Tanto la gestión como la mediación cultural forman parte de profesiones heterogéneas y en perpetua evolución. Permanecer en una escucha activa e investigación continua es necesario para poder crear un sistema de **archivo histórico** común y **documentar** la evolución de dichas profesiones y sus intersecciones.
7. Indagar sobre los orígenes y consecuencias de los **imaginarios** que se tienen al respecto de ambos perfiles podría desvelar creencias enraizadas, siendo interesante atenderlas y trabajar en torno a ellas para modificarlas cuando se estime necesario.
8. El diálogo entre ambos perfiles ayuda a **repensar y redibujar las relaciones de poder** que se producen dentro de las instituciones. Recoger y documentar los cambios y acciones que se están produciendo a este respecto (como por ejemplo lo hace la publicación *GIRA*, MNCARS, 2019) ayuda a allanar el camino al visibilizar su necesidad.
9. La oferta de **formación formal** es cada vez más amplia. Este hecho ayuda a la profesionalización y reconocimiento de ambos roles. Aunque, asimismo, cada oferta se caracteriza por ofrecer contenidos e itinerarios particulares. Por lo que disponer de un

directorio central donde consultar los programas, y el porqué de los mismos, ayudaría en el conocimiento de la diversidad de variantes que adquieren estas profesiones.

10. No se debe obviar la importancia del “**oficio**” como fuente de enriquecimiento y crecimiento profesional. Estudiar los matices que desprende la relación entre formación “formal”, **autoformación** y la práctica podría ayudar en la legitimación de los perfiles.
11. Los entornos formativos, con independencia de su naturaleza, podrían incorporar **acercamientos a distintas disciplinas**, facilitando conexiones y fomentando posibles “redes” desde el conocimiento y una buena comunicación (externa e interna).
12. Ambos perfiles cuentan con colectivos, asociaciones y federaciones que visibilizan las necesidades a tener en cuenta para un cambio en las **políticas culturales**. Encontrar “luchas comunes” podría facilitar los logros. La creación de **grupos focales** remunerados, atentos a la conciliación y cuidados sería una vía de acción a repensar¹⁶.
13. Sería interesante indagar sobre las **repercusiones** que tienen para ambos roles que las personas no solo accedan a la cultura, sino que la produzcan. Como por ejemplo, investigar sobre el tipo de resultados profesionales y personales que les reporta, los baremos de evaluación del impacto de sus proyectos, entre otros.
14. Se aprecia un amplio abanico de estrategias de interlocución con las personas, modelos de escucha y canales de comunicación, protocolos de acción y trato, etc. En definitiva, **intersticios entre ambas profesiones y las personas “de a pie”** de los que se podría extraer un valioso contenido que ayude a poner en valor la cultura como bien básico.
15. En base a los datos, dado que se perciben débiles (a la par que urgentes) las **redes y plataformas profesionales** destacan las siguientes cuestiones a tener presente, por ejemplo: ¿Quiénes deberían articularlas? o ¿Qué fines deben perseguir? Quizá, y de nuevo, es en los procesos formativos donde, desde la innovación, se podrían diseñar prototipos de red e incluso, testarlos.

¹⁶ Se toma como referencia el [Consejo de Cultura de la Comunidad de Madrid](#) de 2019.

6// BIBLIOGRAFÍA / WEBGRAFÍA

- **Aballay, S. y Avedaño, C.** (2010) *Gestión cultural: entre conceptos y realidades cercanas*. Villa María, Argentina: Eduvim - Editorial Universitaria Villa María.
- **Acaso, M., Borja-Villel, M., Camnitzer, L., Gómez, S., Gutiérrez, C., Laagencia, Longoni, A., Manen, M., Cabeza De Vaca, F. Mm., Alba Pérez, A., Tapia, M., Vázquez, D.** (2019) "Gira". *Colección "Desaprender 1"*. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. [En línea] <<https://www.museoreinasofia.es/publicaciones/gira> > [Consulta del 22/01/2021]
- **Acaso, M. [Dirección y curatoría]** (2015) *Educación la institución*. Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. [En línea] <<https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2018/12/educar-la-institucion.pdf> > [Consulta del 22/01/2021]
- **AMECUM** (Asociación de Mediadoras Culturales de Madrid). (2018) *Informe de Mapeo de la situación laboral en España (2017)*. España. [En línea] <https://amecum.es/wp-content/uploads/2018/10/Informe_Laboral.pdf> [Consulta del 22/01/2021]
- **AMECUM** (Asociación de Mediadoras Culturales de Madrid). (18 mayo 2020) *Informe sobre la situación laboral de las Mediadoras Culturales en el Marco COVID-19*. [En línea] <<https://amecum.es/wp-content/uploads/2020/05/Informe-CUESTIONARIO-LABORAL-COVID.pdf> > [Consulta del 22/01/2021]
- **AMECUM** (Asociación de Mediadoras Culturales de Madrid). (21 febrero, 2019) *La gestión de la Mediación Cultural*. [En línea] <<https://amecum.es/portfolio/cafe-mediacion-24-la-gestion-de-la-mediacion-cultural>> [Consulta del 22/01/2021]
- **AMECUM** (Asociación de Mediadoras Culturales de Madrid), **CENTEX** y **Red de Mediación Artística** (RMA). (Agosto 2018) Relatoría final: *Acción de borde, Encuentro sobre prácticas de mediación artística y cultural*. Chile. [En línea] <https://amecum.es/wp-content/uploads/2018/11/Relatoria_Accio%CC%81n-de-borde_Vicenta-Pesutic.pdf > [Consulta del 22/01/2021]
- **Bernal, L.** (2009) *El perfil formativo del gestor cultural en España*. (Tesis) Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- **Ca2M** (Centro de Arte Dos de Mayo Comunidad de Madrid), **Martínez, P.** [coordinador]. (2016) *No sabíamos lo que hacíamos*. [En línea] <<http://ca2m.org/es/publicaciones-educacion/no-sabiamos-lo-que-haciamos-lecturas-sobre-educacion> > [Consulta del 22/01/2021]
- **Cantó-Milà, N.** (2019) "Métodos de investigación en ciencias humanas y sociales". Asignatura: *Metodologías para la investigación en gestión cultural*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

- **Carbo, G., Martinell, A., Rausell, P., Roselló, D.** (2016) “El sector de la cultura: profesiones y agentes culturales en el marco de las políticas culturales”. Asignatura: *Los agentes culturales como actores sociales*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- **Castellanos, P.** (2019) “Las técnicas de investigación en la recogida de datos”. Asignatura: *Diseño de proyectos de análisis, estudios y consultoría*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- **Castellanos, P.** (2011) “Metodologías cualitativas para la investigación en gestión cultural”. Asignatura: *Diseño de proyectos de análisis, estudios y consultoría*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- **Castellanos, P., (Coordinadora), Flors, D., Jurado, A., Llobet, M., Pérez, M^a P., Rianza de los Mozos, M., Santamaría, J., Taborda, M.L., Vargas, J.L.** (2019) “Itinerario A. Itinerario de análisis, estudios aplicados y consultoría”. Asignatura: *Trabajo Final de Máster*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- **Comunidad de Madrid** (2019). Consejo de Cultura de la Ciudad de Madrid. [En línea] <<https://diario.madrid.es/consejodecultura/>> [Consulta del 22/01/2021]
- **FEAGC** (Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural). (Marzo 2017) *Libro blanco de las buenas prácticas de Gestión Cultural en España (V4)*. [En línea] <<https://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/LIBRO-BLANCO-de-BUENAS-PRACTICAS.pdf>> [Consulta del 22/01/2021]
- **FEAGC** (Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural). (17 diciembre 2020) *Jornadas FEAGC | La Gestión Cultural, una profesión por regular*. [En línea] <<https://feagc.com/la-gestion-cultural-una-profesion-por-regular-jornadas-feagc/>> [Consulta del 22/01/2021]
- **Fundación Contemporánea** (2019) *Lo mejor de la cultura 2019. Observatorio de la Cultura*. Fundación Contemporánea - La Fábrica. [En línea] <https://fundacioncontemporanea.com/wp-content/uploads/2012/10/Observatorio-de-la-Cultura_Lo-Mejor-de-la-Cultura-en-Espa%C3%B1a-2019-2.pdf> [Consulta del 22/01/2021]
- **Fundación Contemporánea** (2019) *Observatorio URGENTE de la Cultura*. Observatorio de la Cultura. Fundación Contemporánea - La Fábrica. [En línea] <https://fundacioncontemporanea.com/wp-content/uploads/2012/10/Observatorio_de_la_Cultura_URGENTE_.pdf> [Consulta del 22/01/2021]
- **Hablarenarte** (2018) *Glosario imposible*. Hablarenarte con la colaboración de AC/E - Acción Cultural Española. [En línea] <<https://www.accioncultural.es/es/glosario-imposible>> [Consulta del 22/01/2021]
- **Martinell, A.** (2009) “Las interacciones en la profesionalización en gestión cultural”. En *Cuadernos del CLAEH*. Uruguay: Universidad CLAEH, Vol. 32. N° 98, (págs. 97-105).
- **Universidad Carlos III. Máster en Gestión Cultural. Programa 2020-2021** [En línea] <<https://www.uc3m.es/master/gestion-cultural>> [Consulta del 22/01/2021]

- **Universidad Complutense de Madrid.** *Máster en Gestión Cultural Internacional e Innovación Social.* Programa 2021. [En línea] <<http://mastergestionsectorculturalycreativo.com/programa/>> [Consulta del 22/01/2021]
- **Universitat Oberta de Catalunya y Universitat de Girona.** *Máster universitario de Gestión Cultural.* Programa 2020-2021. [En línea] <<https://estudios.uoc.edu/es/masters-universitarios/gestion-cultura/presentacion>> [Consulta del 22/01/2021]
- **ConSORCI de Museus de la Comunitat Valenciana.** *Máster Permea.* Programa 2020-2021. [En línea] <<https://www.consorcimuseus.gva.es/master-permea-es/?lang=es#1558620699649-f437149e-67d5>> [Consulta del 22/01/2021]
- **Monge, V.** (Enero 2015) “La codificación en el método de investigación de la grounded theory o teoría fundamentada”. *Revista Innovaciones Educativas.* Año XVIII, Nº 22. (pp. 77-84) Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- **Mörsch, C.** [colaboradora] (2014) *Contradecirse a una misma.* Quito, Ecuador: Fundación Museos de la Ciudad.
- **Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS) y Máster en Gestión Cultural Internacional e Innovación Social (UCM).** (Noviembre 2019) *Hacer/Pensar - La gestión cultural como práctica de pensamiento. Programa de las jornadas.* [En línea] <<https://www.museoreinasofia.es/actividades/hacerpensar>> [Consulta del 22/01/2021]
- **Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya** (2015) *Manual ATALAYA. Apoyo a la Gestión Cultural.* Universidad de Cádiz. [En línea] <<http://atalayagestioncultural.es/>> [Consulta del 22/01/2021]
- **Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya** (2019) *Perfil del Gestor Cultural Municipal.* Universidad de Cádiz (UCA) y la Universidad Internacional de Andalucía. [En línea] <<https://www.observatorioatalaya.es/perfil-del-gestor-cultural-municipal>> [Consulta del 22/01/2021]
- **Pedagogías Invisibles y Fundación Daniel y Nina Carasso** (2018) *FOTO FIJA - Sobre la situación de la mediación cultural en el Estado Español 2018-2019.* [En línea] <<https://www.fondationcarasso.org/wp-content/uploads/2019/10/FOTO-FIJA-final.pdf>> [Consulta del 22/01/2021]
- **Rogoff, I.** (Noviembre 2008) “Turning”. *Revista e-flux.* Journal #00. [En línea] <<https://www.e-flux.com/journal/00/68470/turning/>> [Consulta del 22/01/2021]
- **Roselló, D.** (2010) “Contextualización: cultura, gestión y políticas culturales”. Asignatura: *Instituciones, empresas y entidades culturales.* Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- **Tarrés i Vallespí, A.** (2019) “La entrevista como práctica cultural”. Asignatura: *Metodologías para la investigación en gestión cultural.* Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- **Vigar, J.A.** (2020) “La gerencia y las tomas de decisiones en las artes escénicas”. Asignatura: *Las artes en vivo. Gestión de las artes escénicas y performativas.* Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

7// ANEXOS

a. Modelo de la encuesta

- TÍTULO

Gestión cultural y mediación cultural, cuestión de intersticios

- INTRODUCCIÓN

Esta encuesta forma parte del proceso de investigación del TFM de Arantza Martínez Eguia (@arantza_mtze) para el Máster de Gestión Cultural (UOC-UdG). Tiene carácter anónimo y está dirigida a profesionales de la gestión cultural y mediación cultural, así como a otros perfiles culturales que se sientan muy próximos a las características y funciones de la gestión cultural y/o mediación cultural.

El objetivo general de dicho TFM es investigar las características, factores, intersticios, puntos de encuentro, cruces y retos comunes entre gestión cultural y mediación cultural. La investigación sitúa su foco de atención principalmente en Madrid pero abre este formulario a todo aquel/aquella profesional de estas áreas culturales que desee participar.

El formulario online consta de un total de 20 preguntas y estará disponible hasta el martes 29 de diciembre de 2020.

¡Gracias de antemano por tu tiempo y participación!

- PREGUNTAS

1. Edad:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 55-65
- 66 o más

2. Género:

- Mujer
- Hombre
- No binario
- Prefiero no decirlo

3. ¿En qué ciudad o localidad resides y trabajas habitualmente? (Respuesta corta)

4. ¿Bajo qué término de perfil profesional te identificas más?
- Gestor/a cultural
 - Mediadora cultural
 - Ambas
 - Otro _____
5. ¿Dirías que la movilidad y temporalidad es uno de los factores que caracteriza tu ejercicio de la profesión? (Escala 1 = No, nada 5 = Sí, mucho)
6. ¿Cuáles de estas funciones están entre tus habituales? (Selecciona todas las que consideres)
- Diseño de programas y prácticas
 - Implementación de proyectos y programas
 - Implementación actividades, talleres o visitas
 - Dirección y/o coordinación
 - Tareas de gestión y administración
 - Posibilitar demandas y necesidades colectivas
 - Producción
 - Mediación en sala
 - Formación
 - Desbordar los marcos conceptuales e institucionales
 - Plantear nuevos relatos, narraciones y significados
 - Investigación, análisis y evaluación
 - Fomento del networking
 - Comunicación y difusión
 - Fomentar la creación
 - Curaduría
7. ¿En qué medida dirías que estos factores son importantes para el desarrollo de tu trabajo? (Escala 1 = No nada importante 2 = Un poco importante 3 = Muy importante)
- Análisis previo de mercado
 - Análisis previo de conveniencia u oportunidad
 - Número de asistentes
 - Petición del público o comunidad
 - Interés mediático
 - Definición de estrategia y tácticas de trabajo
 - Adquisición de recursos económicos
 - Adopción de posiciones de partida (ej. sostenibles, éticas, situadas, socio-políticas)
 - Cooperación institucional
 - Cooperación ciudadana
8. ¿Qué características dirías que son las más importantes en tu perfil profesional? Cita cinco máximo, por favor)
- _____

9. En relación con la definición y nomenclatura de tu perfil profesional, ¿qué importancia consideras que tiene...? (Escala 1= Nada importante 2 = Un poco importante 3 = Muy importante)
- Establecer una definición y nomenclatura concreta
 - Conocer la historia y trayectoria de su evolución
 - Identificar las otras áreas culturales con las que colinda
 - Mapear la evolución de la relación entre funciones y definición
 - Conocer cómo se definen otros agentes culturales y porqué
10. ¿En qué medida dirías que los siguientes aspectos son retos a la hora de consensuar la definición de tu perfil profesional? (Escala 1 = No supone 2 = Neutro reto 3 = Supone un gran reto)
- Flexibilidad terminológica
 - Presencia del perfil en el imaginario colectivo
 - Hibridación con otros perfiles culturales
 - Condiciones legales/laborales
 - Voluntarismo
 - Redes profesionales firmes
 - Profesión relativamente “joven” o reciente
 - Falsas o poco acertadas percepciones sobre sus funciones
11. Desde dónde consideras que se deben comenzar a diseñar la programación y actividades: (Escoge las tres que consideres principales, por favor)
- Rigurosidad de procedimientos
 - Respeto a la normativa legal
 - Tácticas de análisis y valoración del contexto
 - Diálogo con otros agentes culturales
 - Para / con la ciudadanía
 - Eficiencia y eficacia
 - Búsqueda de rentabilidad económica
 - Sostenibilidad
 - Diversidad
 - Otro _____
12. ¿En qué medida crees conveniente que la programación incluya prácticas que cuestionen la propia institución? (Escala 1 = No debe cuestionarla 5 = Es indispensable que la cuestione)
13. ¿Cuáles de las siguientes acciones considerarías más prioritarias para propiciar un cambio en las políticas culturales? (Escoge las tres que consideres principales, por favor)
- Conocer el papel actual de los agentes culturales
 - Replantear los conceptos de distribución y consumo cultural
 - Incluir a la ciudadanía en el diseño de las políticas culturales
 - Incluir la educación como clave de los procesos culturales
 - Diseñar desde la sostenibilidad
 - Cooperar internacionalmente

- Cerrar el Estatuto del Artista
- Plantear nuevas formas de institucionalidad cultural
- Otra _____

14. ¿Qué formación tienes en relación con tu perfil profesional?

15. ¿Qué asignaturas o temas pendientes dirías que tiene la formación que se ofrece en torno a tu perfil? (Cita un máximo de tres, por favor)

16. ¿En qué medida consideras que tu perfil se encuentra laboralmente precarizado? (Escala 1 = Nada precarizado 5 = Muy precariado)

17. ¿Cómo consideras el movimiento asociacionista u organizacional de tu perfil? (Escala 1 = Débil 5 = Muy fuerte)

18. ¿Cuál es el término que utilizas más habitualmente?

- Público
- Espectadores
- Audiencia
- Voces
- Otros _____

19. En relación con la ciudadanía, ¿en qué medida crees que tu perfil trabaja en o para...? (Escala 1 = Nada 2= Un poco 3 = Mucho)

- Su fidelización
- El conocimiento de sus demandas
- Mejorar su percepción de la cultura
- Recuperar el espacio público
- Trabajar horizontalmente con ellos/as
- Incentivar el consumo cultural
- Propiciar la participación
- Propiciar la colaboración
- Fortalecer su espíritu crítico
- Facilitar su acceso a la cultura

20. ¿Qué prioridad les otorgarías a reforzar estas redes profesionales? (Escala 1 = Nada prioritario 2 = Un poco prioritario 3 = Muy prioritario)

- Red de mediación cultural
- Red de gestión cultural
- Red de gestión cultural y mediación cultural

b. Glosario

El siguiente glosario muestra en orden alfabético la relación de palabras y términos seleccionados tras el estudio realizado con motivo del TFM y recabados de la bibliografía / webgrafía, entrevistas y encuesta. Se trata de una propuesta de palabras y términos que podría resultar interesante analizar y abordar, por ejemplo, en grupos focales conformados por diversos agentes culturales que quieran indagar en los intersticios entre la gestión cultural y la mediación cultural.

GLOSARIO - TFM // GESTIÓN CULTURAL Y MEDIACIÓN CULTURAL, DESCRIFRANDO SU RELACIÓN				
A pie de sala / calle	Cuidados (propios / ajenos)	Formación "formal"	Multitarea	Realista
Accesibilidad	Curaduría	Formación "informal"	Narrativas	Reconocimiento
Activar	Datos	Formación "no formal"	Networking	Recursos económicos
Actividad	Decolonización	Frontera	Nomenclatura	Recursos humanos
Administración	Demandas y necesidades	Funciones	Normativa legal	Recursos materiales
Afectar / Afectarse	Democracia	Género	Objetividad	Redes
Agenciar	Denominación	Gestión cultural	Oficio	Reflexión
Agentes culturales	Derechos	Glosario	Optimizar	Reivindicar
Aguante	Desarrollo	Grupo	Organización	Relación dialéctica
Ámbito cultural	Desbordar	Grupos focales	Paciencia	Relaciones de poder
Análisis	Descentralización	Habilidades	Palanca financiera	Remuneración
Archivo	Despolitización	Hacer	Para la ciudadanía	Repercusión
Áreas profesionales colindantes	Diagnóstico	Herramientas	Paradigma	Resbaladizo (concepto)
Arquetipo	Díálogo	Hibridación	Participación ciudadana	Resolución de problemas
Asignatura	Dibujar / Redibujar	Historia	Participante	Rigor
Asistentes	Difusión	Hombres y mujeres orquesta	Pasión	Rol
Aterrizar	Dirección	Horizontalidad	Patrimonio artístico	Saberes
Audiencia	Discapacidad	Humildad	Pedagogía	Sacrificio
Autoaprendizaje	Disciplinas	Ideario	Pedagogía crítica	Sector cultural
Autodidacta	Discursos	Identidad	Pedagogía descolonial	Servicio cultural
Autorreflexivo	Diseño	Imaginario	Pedagogía feminista	Sindicalismo
Capacitación	Diversidad	Imaginario colectivo	Pensamiento colaborativo	Síntesis
Ciudadanía	Documentación	Impacto mediático	Pensamiento creativo	Sistematizar
Ciudadanos/as	Educación / Educar	Implementación	Pensar / Repensar	Situación
Codificación	Educación cívica	Individuo	Percepción	Situarse / Situado
Colectivo	Educación en museos	Industria Cultural	Perfil	Sostenibilidad
Comisario / Comisariado	Educadora de museos	Información	Permeable / Permeabilidad	Sostenibilidad medioambiental
Compromiso	Eficacia	Inherente	Personas	Sostenible
Comunicación	Eficiencia	Innovación	Políticas culturales	Taller
Comunicación externa	Empatía	Institución	Posibilitar	Temporalidad
Comunicación interna	Encargo cultural	Inteligente	Posición / Posicionarse	Tensión
Comunidad / Comunitario	Entereza	Interdisciplinariedad	Prácticas	Tensiones
Con la ciudadanía	Equipo	Interés mediático	Prácticas artísticas	Teoría del arte
Conciliación	Escucha	Intersticios	Prácticas culturales	Término
Condiciones legales / laborales	Espacio	Investigación	Prácticas híbridas	Territorio
Conocimiento mutuo	Espectador	Jerarquía	Precarización	Trabajo de oficina
Conocimientos	Espíritu crítico	Justificación	Presupuesto	Trabajo en red
Constancia	Estrategias y tácticas de trabajo	Labor social	Previsión	Transformación social
Constelaciones profesionales	Ética	Límite	Proactividad	Transformar / Transformarse
Consumo cultural	Evaluación	Marco conceptual	Proceso	Trato
Contenidos	Experiencia cultural	Marco insitucional	Producción	Tribu
Contexto	Experiencia de aprendizaje	Marco teórico	Profesión invisibilizada	Urbanismo
Contradecirse	Experimentar	Matiz	Profesional	Usuarios
Cooperación ciudadana	Facilitador/a	Mediación cultural	Profesionalización	Viabilidad
Cooperación institucional	Fenómenos aparentemente no culturales	Mediación educativa	Programas	Visita
Coordinación	Fidelización	Mediación social	Propuesta	Visitantes
Creatividad	Filantropía	Mercado	Proyecto	Vocación
Creencias	Financiación	Metodología abierta	Psicología	Voces
Cronograma	Flexibilidad	Movilidad	Públicos	Volatilidad
Questionar / Questionarse	Formación	Movimiento asociativo	Puertas para adentro	Voluntarismo

c. Agradecimientos

A **mi pequeño gran nido**, por su amor, su resiliencia y su ánimo incondicional. A **Dani**, mi compañero de viaje, por caminar todo este, también, trayecto junto a mí; por ser el mejor “ojo crítico” y el hombro donde siempre coger impulso. Y a **Alaia**, mi hija, quien con apenas 9 meses me ha enseñado (ella a mí) a conciliar.

A **mi familia (Ama, Aita, Iñigo, Pablo, Ana, Marcos, Inma, Leonor, Enrique, Juan...)**, por estar siempre ahí, al otro lado de los textos y las horas de estudio, con paciencia, alegría, interés y palabras de apoyo.

A **mis amigas y amigos (Ane, María, Sandrine, Kike, Jhon, Nana, Curra, Laura, Bakartxo, Lara...)**, por sus consejos, paciencia y por aportar sonrisas cual pura vitamina.

A **AMECUM** y a la tribu que he descubierto con vosotras en torno a la mediación cultural. Y a **Susana, Jara, Bea y Yolanda** en particular por ayudar a hacer posible este TFM.

A los y las **entrevistados y entrevistadas**, y a los y las **encuestados y encuestadas** que han cedido unos minutos, experiencia y conocimientos, y han alimentado esta investigación.

A la **Dra. Laura Cornejo, directora de este TFM**, por guiarme en el “cosido” desde las ideas iniciales hasta el final del recorrido, por su detallada atención, indicaciones, correcciones y motivadora buena disposición.

¡Gracias a todos y todas!

Arantza