

**MANUAL**

.....

**DE BOAS PRÁCTICAS  
NA XESTIÓN CULTURAL  
DAS ARTES VISUAIS**

**ASOCIACIÓN GALEGA DE PROFESIONAIS  
DA XESTIÓN CULTURAL**

## AGPXC

EDITA: **ASOCIACIÓN GALEGA DE PROFESIONAIS DA XESTIÓN CULTURAL.**

Autoría: **7H Cooperativa Cultural**

Deseño Gráfico: **Cristina Campaña**

Primeira edición: **marzo 2022**

Depósito Legal: **C 545-2022**

ISBN: **978-84-09-39959-8**

[www.xestoresculturais.gal](http://www.xestoresculturais.gal)

[info@xestoresculturais.gal](mailto:info@xestoresculturais.gal)

Esta obra distribúese cunha licenza  
**Atribución-Non comercial-Compartir igual  
4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)** de  
**Creative Commons**. Para ver unha copia  
desta licenza preme [aquí](#) ou visita:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.gl>



Subvencionado por



**MANUAL**

.....

**DE BOAS PRÁCTICAS  
NA XESTIÓN CULTURAL  
DAS ARTES VISUAIS**

**AGPXC**

**“PERSOA TRABALLADORA”**  
|||||

Neste manual optamos por utilizar os termos en **feminino xenérico** como fórmula dunha linguaxe máis inclusiva para todas (as persoas).

# ÍNDICE

## 8 PRESENTACIÓN

## 11 COMO USAR ESTE MANUAL

### 14 **CAPÍTULO 1**

#### **Boas prácticas nas artes visuais: breve introdución e código**

14 Mapa de situación

20 Código de relacións profesionais entre a xestión cultural e as artes visuais

### 25 **CAPÍTULO 2**

#### **Prácticas responsables na xestión cultural das artes visuais:**

25 Transparencia e profesionalidade

26 Remuneración xusta

26 Concreción de acordos por escrito

27 Respecto á liberdade de creación

27 Propiedade intelectual: dereitos morais e patrimoniais

29 Seguridade e saúde laboral

30 Inclusión e igualdade de oportunidades

32 Sustentabilidade social e ambiental

35 Avaliación, medición e análise

36 Transferibilidade e plan de difusión

### 40 **CAPÍTULO 3**

40 **Caixa de ferramentas: exemplos visuais para o bo facer profesional**

## 53 **BIBLIOGRAFÍA**

# | PRESENTACIÓN |



# PRESENTACIÓN *do Presidente*

**O** que levamos de século XXI está a representar un **tempo de pulos** salientables no eido da profesión da xestión cultural. Cada vez somos un colectivo máis numeroso, mellor formado, con maiores capacidades e cunha destacable incidencia na **transformación sociocultural** da nosa sociedade. Son **tempos de mudanzas** tanto para a creación como para o **consumo** e o **desfrute cultural**. Están a ser **tempos de vertixe** nos que precisamos dotarnos de **ferramentas** que nos axuden a fornecer modelos de xestión da cultura máis eficaces.

Nese labor estamos a incidir desde a **AGPXC** nos últimos anos. A creación do **Banco de Boas Prácticas na Xestión Cultural** supuxo unha novidade tanto a nivel galego como estatal, que serviu para dar a coñecer proxectos que podían resultar inspiradores para o sector. Aquela iniciativa foi a cerna para comezar unha liña de produción de **manuals** que pretenden dotar ao colectivo profesional da xestión cultural das **pautas** que lle permitan desenvolver **proxectos modernos**. E con “modernos” queremos dicir proxectos que atenden á lexislación vixente e aos elementos chave da **Axenda 2030 de Desenvolvemento Sustentable**. O primeiro manual que publicamos foi o dedicado ás boas prácticas para espectáculos ao vivo, que tivo unha excelente acollida no noso colectivo. Agora queremos presentar esta guía para o traballo nas **artes visuais**, un conxunto de manifestacións culturais que están a gañar unha maior atención por parte dos públicos, con **novas disciplinas de creación** e **novos xeitos de gozo**, algúns deles vencellados aos avances dixitais.

Cando entendemos a **xestión cultural** como o **proceso de mediación** entre quen crea e quen goza da obra creada, dotarnos de guías como a presente permítenos mellorar en aspectos como a **inclusión social**, a **precariedade laboral**, a **sustentabilidade** ambiental e social, a **igualdade de xénero** e o **crecemento económico sostible**. Agardamos que esta publicación favoreza e facilite o traballo nesa liña.

Remato agradecendo o apoio da **Deputación da Coruña**, que recoñeceu o valor da iniciativa de publicar este tipo de guías, partillando coa nosa entidade a inquiredanza de mellorar no eido da xestión cultural en Galicia.

**CARLOS LORENZO**





# | **COMO USAR ESTE MANUAL** |



# COMO USAR ESTE MANUAL

A intención deste Manual é ofrecer, dun modo práctico, unha **serie de recomendacións xerais** que permitan a **calquera persoa física ou xurídica**, tanto do **eido público** como do **sector privado**, con ou sen fins de lucro, organizar e/ou facilitar, desde as **boas prácticas profesionais**, accións, programas ou proxectos vinculados ás artes visuais no contexto galego desde unhas condicións dignas, xustas e respectuosas para todas as partes implicadas. En concreto, este documento busca ser unha **ferramenta útil** para que **todo tipo de xestoras culturais** (como programadoras, produtoras, curadoras, mediadoras etc.) poidamos relacionarnos desde a reciprocidade, o respecto e a transparencia tanto co resto de suxeitos do noso sector (creadoras, educadoras, provedoras etc.) como coas comunidades involucradas nos procesos artísticos.

Nese senso, cómpre ter en conta que as liñas que seguen non buscan regular ou establecer parámetros inmóbiles senón propoñer unha serie de instrumentos, abertos ao debate, que sexan útiles para a negociación, execución de procesos e/ou a resolución de conflitos entre as **distintas axentes sectoriais**. Ante a carencia dun marco legal que estableza as condicións de actuación nun ámbito en constante mudanza, este texto tenta transformar as experiencias e demandas do sector, expresadas en diversos foros e documentos, nun conxunto de **principios básicos** que sirvan como **guía orientativa**. Por tanto, é importante lembrar que tanto o Manual como o código de actuación propostos enténdense como suxerencias cuxo **compromiso de asunción** e cumprimento implica a **libre adhesión**.

Finalmente, é importante sinalar que a **diversidade de prácticas e disciplinas** que se engloban no concepto de artes visuais tradúcense nunha multiplicidade de escenarios que dificultan enormemente a enumeración detallada e concreta de cada circunstancia, así como a atención a todos os posibles supostos. Con todo, a fortaleza deste Manual descansa en ser o primeiro que se elabora no noso país coa intención explícita de servir de **instrumento formativo e de consulta** para as xestoras culturais. Se ben existen moitos e moi diversos textos de boas prácticas no **sector das artes visuais**, estes están maioritariamente orientados ás creadoras. Este documento, pola contra, escríbese desde a visión e responsabilidade de xestoras culturais que dirixen o seu discurso cara ás súas pares.

Con base nestas premisas, o texto que segue **estrutúrase en tres grandes capítulos**. O **primeiro** ofrece unha serie de **definicións preliminares** e termos transversais ás prácticas abordadas, formula unha breve introdución aos principios que deben soste toda relación profesional nas artes visuais, e convida a todas as xestoras culturais a adherirnos ao **Código de relacións profesionais** neste campo. O **segundo capítulo** debulla a aplicación das boas prácticas no ámbito da nosa **profesión** e atende á importante responsabilidade social que temos co **contexto** no que traballamos. Finalmente, o **terceiro capítulo** tenta atender ás particularidades ou problemas específicos que podemos enfrontar como xestoras nos diferentes campos das artes visuais a partir dunha **revisión práctica** de distintos casos e supostos.

# | **CAPÍTULO 1** |

Boas prácticas nas artes visuais:  
breve introdución e código

**01**



# CAPÍTULO 1

## Boas prácticas nas artes visuais: breve introdución e código

### ■ Mapa de situación

As páxinas que seguen sitúan, brevemente, o **marco teórico** proposto por este Manual a partir da definición dos principais termos que o sustentan: **xestión cultural, boas prácticas e artes visuais**. Dada a polisemia existente arredor destes conceptos, resulta fundamental establecer un punto de partida compartido que delimite o campo de reflexión.

#### XESTIÓN CULTURAL

Malia tratarse dunha expresión de uso común, **non existe unha definición amplamente consensuada** arredor das prácticas e bases teóricas da xestión cultural. Probablemente, a complexidade deste labor derive da dificultade de concretar o concepto de **cultura**, cun **carácter polisémico** e cambiante ao longo da historia, así como da **pluridisciplinabilidade do noso eido profesional** que, como consecuencia da interacción entre os seus fins e función social, incorpora, emprega e adapta coñecementos e achegas doutros campos que poden adquirir definicións e matices propios.

Na delimitación do campo semántico de **cultura**, imprescindible para abordar o seu significado concreto no noso eido laboral, resulta de utilidade recorrer, como punto de partida, á noción formulada na declaración resultante da **Conferencia Mundial sobre as Políticas Culturais** convocada pola **UNESCO** en 1982, amplamente aceptada e empregada desde entón. Neste documento defínese a cul-

tura como “o conxunto dos trazos distintivos, espirituais e materiais, intelectuais e afectivos que caracterizan a unha sociedade ou un grupo social e que abrangue, ademais das artes e das letras, os modos de vida, os dereitos fundamentais do ser humano, os sistemas de valores, as tradicións e as crenzas (...)”.

Esta concepción foi enriquecida progresivamente ao longo dos seguintes anos en sucesivos foros e debates, como a **Convención sobre a Protección e a Promoción da Diversidade das Expresións Culturais** celebrada en 2005, na que se incorporou a mirada sobre a pegada no desenvolvemento socioeconómico como fonte de riqueza material e inmaterial, até que en 2015 a Asamblea Xeral das Nacións Unidas adoptou a **Axenda para o Desenvolvemento Sustentable 2030** e situou á cultura como un motor imprescindible na consecución dos obxectivos sobre os que este plan global se sustenta.

Este **carácter multidimensional e transversal** da cultura en todos os eidos da vida social permite entender o tamén **amplio abano de enfoques** desde o que é posible aproximarse á **xestión cultural**.

#### - APROXIMACIÓN DESDE O PUNTO DE VISTA DA PROFESIONALIZACIÓN

A de xestora cultural é unha **profesión relativamente recente**. No Estado español nace co actual réxime democrático e até hai poucos anos non estaba asociada a

unha titulación clara. A súa base formativa procede da práctica e a experiencia e está en constante evolución. É por iso que a **indefinición da cualificación** que debe ter quen exerce a xestión cultural foi desde sempre unha preocupación, especialmente pola **necesidade de lexitar** o noso exercicio laboral e de expertas.

De feito, a Federación Estatal de Asociacións de Xestores Culturais (FEAGC) traballou durante anos para que o **recoñecemento da nosa profesión** se traducise, por unha banda, na existencia dun epígrafe no Ministerio de Traballo para as traballadoras e, pola outra, no correspondente para as empresas do sector no Ministerio de Economía e Facenda. Esta reivindicación transformouse en realidade en 2012, desde cando é posible que a xestión cultural sexa solicitada como **ocupación** polas demandantes inscritas en calquera servizo público de emprego en España, do mesmo xeito que calquera empregadora pode presentar ofertas de traballo para esta ocupación.

#### - APROXIMACIÓN DESDE OS ÁMBITOS DE ACCIÓN

Desde outra perspectiva, a definición da xestión cultural realízase poñendo a énfase nos **eidos de actuación** nos que intervéñe, por tanto, nas súas **finalidades**. Nesta liña, a xestión cultural enténdese como un **campo de estudo e de acción** conformado por labores de dirección, coordinación, planificación, execución, seguimento e avaliación destinadas a facilitar, promover, estimular, conservar e difundir proxectos no ámbito das industrias culturais e creativas desde organizacións, empresas e institucións.

#### - APROXIMACIÓN DESDE UN ENFOQUE INSTRUMENTAL

Existe tamén unha **perspectiva, de carácter máis operativa e pragmática**, que se achega ao concepto de xestión

cultural a través das ferramentas da praxe profesional. Nesta ollada podemos situar, por exemplo, á FEAGC, quen no **Código Deontolóxico da Xestión Cultural (2009)** describe a nosa profesión como “un proceso organizativo de promoción e intermediación, que utiliza a eficiente administración de recursos nun determinado contexto para ofertar bens e servizos culturais”. Outros autores, entre os que podemos destacar a Alfons Martinell Sempere (2001), entenden a xestión cultural como o **conxunto de saberes e de prácticas de dirección ou administración en diversas áreas** (equipamentos, produción e programación, economía e finanzas, comunicación e imaxe, control e avaliación, recursos humanos etc.)

#### - APROXIMACIÓN DESDE UN ENFOQUE ARTÍSTICO-COMPETENCIAL

Este enfoque formula a xestión cultural a partir da **identificación de diferentes subsistemas** de actividades creativas. É a liña adoptada, por exemplo, pola **Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya (APGCC)**, que diferencia entre os campos de traballo da nosa profesión:

+ **Os sectores culturais vinculados ás artes:** plásticas e audiovisuais, escénicas, música, literatura etc.

+ **Os sectores culturais vinculados ao patrimonio cultural:** museos, espazos expositivos e arqueolóxicos, arquivos, bibliotecas etc.

+ **Os sectores culturais vinculados á participación e á cultura popular e tradicional.**

+ **Os sectores culturais emerxentes:** turismo, deporte, urbanismo, solidariedade e cooperación, patrimonio natural etc.

## - APROXIMACIÓN DESDE UN ENFOQUE SOCIO-POLÍTICO

Finalmente, podemos sinalar o paradigma que propón definir a xestión cultural a partir da concepción da **cultura** como un **dereito** de todas as persoas. Esta mirada, na que se subliña a súa **finalidade social**, é a que adopta a **Asociación Galega de Profesionais da Xestión Cultural (AGPXC)**, quen entende como principal obxectivo da nosa profesión o traballo a prol da creación das condicións que permitan á **ciudadanía acceder de xeito libre e igualitario á diversidade cultural e ao coñecemento** e, por tanto, exercer o seu dereito de forma activa, tamén como creadora de sentido.

Na mesma liña, a **APGCC** subliña o **rol mediador** da xestión cultural entre os fenómenos creativos e os públicos que conforman a sociedade. Desde esta óptica, o labor de **conciliar proxectos artísticos, culturais ou creativos e territorio** require das profesionais que exercemos a profesión mediante a construción de canles que promovan a participación cidadá na dinámica cultural territorial.

Por tanto, a modo de síntese, ao extraermos os ingredientes fundamentais das diferentes aproximacións propostas, podemos resumir que a xestión cultural:

+ **É unha práctica profesional asentada en coñecementos multidisciplinares**, que se apoia na formación teórica e discursiva de ámbito académico, ligada aos contextos sociopolíticos e ás comunidades, ao acontecer e á acción artística e cultural.

+ **Debe responder ás esixencias das creadoras e dos proxectos creativos** na medida en que a creatividade artística é a materia prima da cultura.

+ **Está intimamente ligada a unha finalidade social**, marcada pola defensa dunha democracia cultural que garanta a diversidade e o acceso libre e igualitario á participación cultural.

## BOAS PRÁCTICAS

Trátase dun concepto vivo e dinámico, en permanente evolución, que se emprega en relación a **múltiples acepcións** e con significados diferentes dun xeito cada vez máis recorrente en sectores como o da xestión cultural.

De **forma popular**, a expresión emprégase para cualificar, por unha banda, a calquera **experiencia** que se guía por **principios, obxectivos e procedementos** que se consideran **adecuados** e/ou aconsellables por encaixar nunha determinada perspectiva normativa ou parámetro consensuado; e, por outra, para aludir a calquera experiencia asumida como exitosa por acadar **resultados positivos** ou resultar **útil** nun contexto concreto.

Nesa liña, no marco de proxectos de xestión cultural, as reflexións plasmadas en diversos documentos sectoriais orientan a definición das boas prácticas cara **actuacións ou estratexias** que dan **respuesta satisfactoria a problemáticas concretas** e, por tanto, como instrumentos de capacitación para mellorar as posibilidades de éxito dunha iniciativa.

Así, malia os matices, as diferentes definicións existentes comparten a identificación dunha serie de trazos ou características propias que, a modo de **indicadores mínimos**, permiten atribuír a determinadas iniciativas ou proxectos este cualificativo. Entre estes atributos están a:

- **INNOVACIÓN**. Normalmente unha boa práctica permite adoptar unha **perspectiva distinta** ante problemas comúns ou habituais a través de **estratexias novas** ou solucións creativas, xa sexa a nivel de contidos ou no relativo ás metodoloxías e aos procesos a aplicar.

- **EFFECTIVIDADE E EFICACIA**. A boa práctica demostra un ou máis impacto(s) positivo(s) e tanxible(s) de



mellora nos territorios e poboacións nos que se desenvolve o proxecto ou actividade cultural, o que implica un **elevado nivel de éxito**, ben nos **resultados**, ben nos **procedementos**, para a resolución dos problemas aos que se dirixe.

- **EXEMPLARIDADE.** A boa práctica xeralmente representa un primeiro **modelo susceptible de ser imitado**, polo que ten un potencial efecto multiplicador como ferramenta de capacitación a partir de experiencias alleas.

- **SUSTENTABILIDADE.** Polas súas esixencias sociais, económicas e medioambientais, as boas prácticas poden **manterse no tempo** e producir **efectos duradeiros**.

- **TRANSFERIBILIDADE.** Unha característica indispensable dunha boa práctica é que sexa **replicable** noutros contextos.

Porén, debido ao **carácter aberto** desta definición, resulta preciso concretar a súa aplicación desde unha **óptica profesional**. Nesa tradución resulta de gran utilidade a visión da **Organización Internacional do Traballo (OIT)**, que entende como **boa práctica no eido das relacións laborais** (Rueda e Ruiz, 2015) aquela **experiencia de carácter colectivo** que, no marco de respecto aos **principios e dereitos fundamentais no traballo**, pode ser cualificada como exitosa na garantía do benestar das traballadoras e do progreso das organizacións. Nese senso, entendemos que a énfase das boas prácticas na **xestión cultural** debemos depositala no cumprimento dunhas **condicións decentes de emprego**.

## ARTES VISUAIS

En primeiro lugar, debemos partir do **carácter aberto, cambiante e elástico** do concepto de **arte**, suxeito a constantes definicións e redefinicións ao longo do tempo e do espazo desde campos tan diversos como a historia, a filosofía ou a creación. Cómpre ter en conta que segundo o contexto sociohistórico e cultural manéxase unha **escala de valores propia** que, lonxe de ser universal, valida ou rexeita determinadas expresións ou obras como arte.

Tradicionalmente, esta enténdese como calquera actividade ou produto realizado polo ser humano mediante o que se interpreta o real ou se plasma o imaxinado con **recursos plásticos, lingüísticos, sonoros** ou cunha combinación destes, xa sexa cunha **finalidade estética** e/ou **comunicativa**.

Desde este paradigma, o concepto de **artes visuais** alude a un **conxunto heteroxéneo de técnicas, disciplinas e recursos** artísticos que teñen como nexo común, como o seu propio nome permite deducir, a relación que establecen coa percepción e recepción sensorial das persoas espectadoras, que reciben as obras fundamentalmente a través do **sentido da vista**.

A súa **definición** ten tamén **límites difusos** ou, cando menos, sometidos a debate e disputa, que foron transformándose e ampliándose progresivamente. A súa orixe atópase no termo "**artes plásticas**", co que no século XIX se denominaban aquelas obras baseadas nun **uso activo da materia**, é dicir, a partir do emprego de materiais susceptibles de seren moldeados ou modificados, como no caso da pintura, a escultura, o debuxo, a arquitectura, o gravado, a cerámica, a ourivaría, a artesanía e a pintura mural.

Porén, a **mediados do século XX** esta concepción mudou como consecuencia natural da evolución das formas de expresión e dos criterios para analízalas. A **finais da Segunda Guerra Mundial** as creadoras europeas que emigraran ou se exiliaran en Nova York asentaron unha produción artística relacionada coa **liberdade expresiva e formal** propiciada polas vangardas de fins do XIX á que se sumou o crucial empuxe das propostas de Marcel Duchamp, como a arte encontrada ou o obxecto atopado, que cuestionaron a necesidade de modificar un material como elemento definitorio dunha obra de arte. Entón, o concepto de **artes visuais** comezou a xestarse como reflexo da **apertura do abano de materiais e medios** posibles para elaborar unha obra artística alén dos propios das artes plásticas, por exemplo, a través do emprego do son ou o vídeo.

Xa na **década de 1980** o uso do termo popularizouse ao considerarse máis adecuado para a **arte contemporánea** que a denominación “artes plásticas”, pois esta deixa fóra, por exemplo, a todas as disciplinas creativas nas que se empregan as **tecnoloxías dixitais**. Así, na actualidade o concepto de artes visuais engloba ás **disciplinas plásticas tradicionais**, as **novas formas de expresión** aparecidas durante a segunda metade do século XX (como a intervención artística, a instalación a arte efémera, o *land art* ou a arte urbana) e as **manifestacións artísticas máis recentes**, produto do emprego das **novas tecnoloxías** e os **novos medios** (como a fotografía, o cinema, o videoarte, a animación, o net.art ou a arte dixital).

**01**



# CAPÍTULO 1

## Boas Prácticas nas artes visuais: introdución ao manual e código

### ■ Código de relacións profesionais entre a xestión cultural e as artes visuais

O presente código pretende fomentar un contexto xeral de boas prácticas que impulse a propia **responsabilidade social** que, como profesionais, asumimos diariamente durante o desenvolvemento do noso traballo, así como establecer unha serie de **pautas e compromisos** cos que dotar de confianza ás relacións profesionais entre as xestoras culturais e as restantes persoas vinculadas ao sector das artes visuais.

Coa intención de que sexa unha **ferramenta útil** e voluntariamente asumida polas súas destinatarias, o código será de aplicación para todas aquelas **persoas físicas ou xurídicas** que, vinculadas á xestión cultural, decidan libremente adherirse ao mesmo, a través da aceptación das recomendacións nel contidos e comprometéndose coa súa sinatura a **adoptar, manter e difundir as boas prácticas** desde o propio quefacer profesional.

A modo de pacto ou compromiso, a asunción deste código pode facerse extensiva a toda persoa ou colectivo que, alén do ámbito profesional, decida implicarse na súa difusión e defensa.

En concreto, as profesionais que subscriban o presente código comprométese a cumprir os seguintes principios:

- **Transparentar** os procesos de selección, desenvolvemento e gobernanza cultural.
- Garantir unha **remuneración económica xusta** para todas as profesionais implicadas.
- **Respectar** os **acordos** e condicións pactadas fomentando a súa concreción por escrito.
- Protexer a **liberdade de creación**, difusión e expresión artística.
- Respectar e cumprir os **dereitos de propiedade intelectual** de todas as partes.
- Garantir e/ou supervisar a **seguridade e saúde laboral** das traballadoras vinculadas aos nosos proxectos.
- Establecer mecanismos que promovan e garantan a **inclusión**, a **diversidade** e a **igualdade** de oportunidades.
- Situar á **cidadanía** e ao **contexto** no centro das prácticas culturais, fomentando o cumprimento dos Obxectivos de Desenvolvemento Sustentable (ODS).
- **Medir** o **impacto social** do noso traballo e avaliar o seu desenvolvemento e efectividade.
- **Difundir** o **coñecemento** adquirido en procesos e creacións para facilitar a súa transferibilidade e replicabilidade.

Así mesmo, as xestoras culturais adheridas a este código comprometémonos a comunicar e difundir a súa existencia co fin de sensibilizar e fomentar as boas prácticas no conxunto do noso territorio.

O documento de adhesión remitirase a [info@xestoresculturais.gal](mailto:info@xestoresculturais.gal)

# DOCUMENTO DE ADHESIÓN AO CÓDIGO DE BOAS PRÁCTICAS NA XESTIÓN CULTURAL DAS ARTES VISUAIS

\_\_\_\_\_, con DNI nº \_\_\_\_\_

e domicilio a efectos de notificación en \_\_\_\_\_

actuando no seu propio nome,

actuando en representación de \_\_\_\_\_,

con CIF \_\_\_\_\_ e domicilio social en \_\_\_\_\_,

subscribe de forma voluntaria o **“Código de boas prácticas na xestión cultural das artes visuais”** publicado pola **Asociación Galega de Profesionais da Xestión Cultural (AGPXC)** en marzo de 2022, aceptando os principios nel contidos e comprometéndose a integralo no seu desenvolvemento profesional, adoptando para tal fin as medidas necesarias para garantir a súa eficacia e cumprimento tanto nas relacións profesionais entre a xestión cultural e as artes visuais como nas propias comunidades involucradas nos procesos artísticos.

En \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

.....

# | **CAPÍTULO 2** |

Prácticas responsables na xestión  
cultural das artes visuais

**02**





# CAPÍTULO 2

## Prácticas responsables na xestión cultural das artes visuais:

>> Como encargadas de facer posible e viable en todos os aspectos un proxecto ou actividade dirixida a desenvolver e/ou dinamizar bens culturais, artísticos ou creativos, temos a responsabilidade de coñecer e cumprir os estándares dunha relación profesional xusta, equilibrada e satisfactoria para todas as partes. Devandita obriga abrangue tanto o relativo ao ámbito propiamente profesional, isto é, as relacións laborais, como a nosa responsabilidade social vinculada ao contexto no que inserimos a nosa práctica.

### 1/ Transparencia e profesionalidade

É desexable que as relacións entre xestoras, creadoras e demais axentes se baseen na **confianza** e o **respecto mutuo**, a **lealdade** e a total **transparencia**; un conxunto de principios que, ademais de comportar o **cumprimento dos acordos** pactados e asinados no desenvolvemento das actividades e funcións propias de cada parte, supoñen a **asunción compartida de responsabilidades**.

Como punto de partida, a parte xestora debemos exercer a nosa función con **profesionalidade**. Como se recolle no **Código Deontológico de la Gestión Cultural (2009)** da FEAGC, o noso traballo implica administrar grandes metas e escasos recursos nun tempo limitado. Por iso, en primeiro lugar, debemos contar cunha **base formativa** e esforzarnos na **actualización de coñecementos** arredor da normativa técnica e da lexislación necesaria para o exercicio da nosa ocupación. A **capacitación permanente** é chave para non quedar atrás perante as constantes transformacións do noso eido mais tamén para lograr a **máxima eficacia** e **eficiencia** no emprego dos recursos dispoñibles e, por tanto, para dignificar a nosa profesión.

En segundo lugar, debemos realizar un labor baseado na **transparencia**, o que ten diversas implicacións:

- **Absternos** de realizar calquera actividade que poida xerar un **conflicto de intereses** entre a actividade profesional e a persoal.
- **Facilitar** ás profesionais toda a **información** referente á actividade na que se involucran. Estas deberán coñecer os obxectivos, orzamento, difusión e relación cos medios de comunicación etc. do proxecto do que fan parte e, no caso das creadoras, tamén deberán estar ao corrente das transaccións que se poidan facer coa súa obra.
- Naqueles proxectos nos que lanzamos ou xestionamos unha convocatoria de selección entre profesionais ou participantes, debemos **transparentar** os **criterios de selección** e/ou **motivos de exclusión** das persoas candidatas, así como as condicións nas que se desenvolverá o seu traballo ou participación.
- Malia non ser obrigatorio cando exercemos a nosa profesión fóra do ámbito público, tamén se considera unha boa práctica **documentar** e transparentar os **procesos e aprendizaxes** acontecidos, compartir de xeito aberto as **memorias e avaliacións** de actividades ou proxectos e incluso visibilizar orzamentos e desviacións acaecidas.

## 2/ Remuneración xusta

Aínda que poida resultar obvio, a base de calquera relación laboral debe ser a xusta remuneración económica de todas as profesionais dun proxecto. O **dereito ao traballo**, definido como a posibilidade de que toda persoa goce de **condicións laborais equitativas e satisfactorias**, implica, xunto a outras dimensións, unha remuneración que proporcione, como mínimo, un salario equitativo e igual por traballo do mesmo valor.

Por iso, resulta necesario que as persoas e/ou entidades que exercen o rol de empregadoras non ofrezan traballos sen retribución ou nos que se substitúe esta por **fórmulas de precarización**, cada vez máis comúns no sector creativo, como a **visibilidade**, a **promoción** ou a **experiencia**. Nese senso, as xestoras debemos ser conscientes da necesidade de apostar por novas fórmulas fronte, por exemplo, aos encargos solicitados baixo a modalidade de **concursos abertos**, de xeito que transformemos procesos de selección que esixen propostas deseñadas e executadas por alternativas máis transparentes e dependentes de criterios profesionais, como a escolla a través de *portfolios*.

Igualmente, as traballadoras, tamén cando impulsan ou desenvolven iniciativas, deben ser conscientes de que a aceptación deste tipo de propostas, que fomentan o investimento de tempo e traballo sen contraprestación económica, non só socava os seus propios dereitos laborais á conta do entusiasmo e a **autoprecarización**, senón que prexudica ao conxunto do colectivo. Acceder a condicións como as sinaladas senta un precedente que desvaloriza económica e simbolicamente a creación artística e incentiva a **xeneralización e naturalización do traballo gratuito** no contexto profesional, o que alimenta o **traballo especulativo** fronte ao modelo laboral de encargo, no que se paga a quen realiza un labor.

Finalmente, cómpre non esquecer que as mediadoras debemos ofrecer unha **remuneración** que contemple non só a execución en si, se non todo o **proceso efectivo de creación e/ou adaptación**. A este respecto, é importante tamén sinalar que o pagamento dunha produción artística non outorga dereitos sobre a creación, a non ser que esta condición fose pactada previamente.

## 3/ Concreción de acordos por escrito

A pesar de que non sempre existe unha normativa que regule a necesidade de formalizar por escrito todos os **acordos pactados** entre as distintas partes dun proxecto de xestión cultural, é recomendable facelo para facilitar a comprensión de **obrigas e responsabilidades** das persoas implicadas. Xa sexa cando se trata de contratos (de traballo ou servizos) ou de calquera outro tipo de acordo profesional, como orzamentos, regulamentos, documentos de cesión de dereitos ou de datos persoais (cedidos por parte de creadoras, provedoras ou participantes), o **principio de documentación** facilita o cumprimento do pactado e achéganos un interesante recurso sempre dispoñible para ser consultado en caso de existir un conflito.

No caso concreto dos **contratos**, é fundamental que as xestoras esteamos familiarizadas coa lexislación e a terminoloxía contractual co fin de proporcionar **seguridade xurídica** a todas as relacións profesionais que manteñamos coas axentes do sector. Estas deben regularse a través dun documento por escrito e asinado polas partes no que consten as **condicións do vínculo**, definidas baixo un sentido de corresponsabilidade.

Aínda que xuridicamente un contrato tamén ten validez se é verbal, esta fórmula dificulta a demostración do pactado. Pola contra, a forma escrita serve para concretar, con absoluta claridade e precisión, os acordos que se adoptaron, e funciona

como un **medio probatorio** para acreditarlos. Nese senso, é recomendable que o documento detalle o máximo posible os dereitos e deberes de cada parte implicada co fin de reducir problemas na súa execución interpretación e/ou terminación.

En último lugar, é tamén importante sinalar a **responsabilidade legal** que se aplica aos casos de cesión de imaxes e de protección de datos persoais. Así, para poder documentar con **fotografías ou vídeos** as nosas actividades ou proxectos, debemos solicitar previamente ás participantes ou persoas responsables das mesmas (por exemplo, no caso de menores de idade), un **consentimento formal por escrito** que detalle, cando menos, con que finalidade se realiza a devandita documentación e cal vai ser a difusión que se faga do **material recompilado**.

#### 4/ Respecto á liberdade de creación

A **liberdade de creación e de expresión** en calquera forma e por calquera medio son consubstanciais a toda produción ou manifestación cultural. Así se recolle no artigo 20 da **Constitución Española**, que protexe a liberdade de expresión e creación artística, ao consideralas un **dereito fundamental**, e prohíbe a censura previa.

Se ben a lei é clara ao respecto e, en ningún caso e **baixo ningún pretexto** podemos **cenurar** ou **modificar os resultados** tanxibles dunha creación, tanto os xuristas especializados en cultura, como as propias artistas e creadoras, levan anos a alertar sobre distintos “**contextos limitantes ou limitadores**” que, se ben non responden á definición exacta de censura previa ou censura directa e, por tanto, non son ilegais, atentan igualmente contra a liberdade artística e son **prexudiciais** para as **boas prácticas**.

A definición máis clara do concepto de **censura previa** áchase na sentenza **STC**

**187/1999, de 25 de outubro**. Nesta sentenza, o Tribunal Constitucional precisa que a censura proscriba constitucionalmente alude a calquera **medida limitativa** da elaboración ou difusión dunha obra que consista no sometemento a un **exame previo** do contido da mesma co fin de axuizar a obra en cuestión con arranxo a uns valores abstractos e restritivos da liberdade, de tal maneira que se outorgue o permiso de difusión á obra que se acomode a eles (a xuízo do censor) ou se lle negue en caso contrario.

Alén desta definición estritamente xurídica, existen na actualidade outras censuras non prohibidas que, con todo, poden chegar incluso a ser máis perigosas que a censura tradicional, ao facilitar igualmente a **invisibilización, eliminación ou modificación** dunha expresión artística. É o caso, por exemplo, da **censura mediática**, da presión a través das redes sociais ou en Internet ou incluso da **autocensura** ou **censura indirecta** que, exercida polas responsables últimas dos medios de produción, establece unha **asimétrica relación de poder** que somete ás creadoras.

Neste fráxil contexto, en que a liberdade de creación aínda non dispón da consideración de dereito fundamental autónomo, a nosa **responsabilidade como xestoras** culturais é a de defender a liberdade de creación en todas as situacións, actuando sempre como **aliadas das creadoras** e mediando con elas ante posibles presións ou intereses alleos ao propio proceso creativo. Por tanto, en ningún caso debemos establecer mecanismos que impidan ou limiten a correcta difusión da obra ou proxecto artístico no que esteamos implicadas.

#### 5/ Propiedade intelectual: dereitos morais e patrimoniais

É fundamental que as xestoras coñezamos e respectemos os dereitos de pro-

propiedade intelectual e os dereitos de autoría que se derivan das producións e as creacións artísticas.

En termos xerais, enténdese como **propiedade intelectual** ao conxunto de dereitos e ferramentas legais que **protexen e defenden as creacións humanas** (desde as obras de arte até as invencións, programas informáticos, marcas e outros signos comerciais) e que, así mesmo, **regulan a explotación económica** e defenden os intereses tanto das súas creadoras como das demais persoas propietarias das mesmas (produtoras, organismos etc.).

Na maioría de lexislacións a propiedade intelectual divídese esencialmente en **dúas ramas**: a **propiedade industrial**, que abrangue principalmente marcas, patentes e deseños industriais, e os **dereitos de autoría**, que contemplan a protección das creacións artísticas e literarias unha vez foron desenvoltas, é dicir, protexe as expresións e non as ideas, procedementos, métodos ou conceptos en si.

Aínda que a lexislación específica non contén unha lista exhaustiva do tipo de obras que ampara a propiedade intelectual, as creacións enmarcadas dentro das **artes visuais** están contempladas no contexto dos **dereitos de autoría**. Entre eles, podemos distinguir os dereitos morais e dereitos patrimoniais.

— **OS DEREITOS MORAIS** teñen carácter persoal, é dicir, pertencen a cada autora polo simple feito de crear a súa obra, e son **intransferibles e irrenunciabes**. Por tanto, non é legal desprenderse deles ou cedelos a terceiras persoas, nin sequera nos casos nos que a creadora xa non é propietaria da súa creación. A súa función é **acreditar a autoría** e **protexer a obra** de calquera **alteración** ou **divulgación non consentida** da mesma. Axentes, promotoras, curadoras e mediadoras debemos respectar escrupulosamente os

dereitos morais da creadora, para o que é recomendable **acordar por escrito** os medios a través dos cales se divulgará a obra realizada, especificando se tal divulgación se fará baixo un nome determinado, cun pseudónimo ou anonimamente.

— **OS DEREITOS PATRIMONIAIS** son aqueles de **contido** eminentemente **económico** que permiten á responsable da creación, así como a aquelas persoas ás que esta autorice, beneficiarse da utilización, reprodución, distribución, comunicación e transformación da obra. Por tanto, cómpre sinalar que a remuneración que unha creadora recibe polo traballo realizado ou por prestar servizos nunha actividade creativa non pode confundirse co cumprimento destes outros dereitos económicos nin co financiamento dos custos de produción da obra.

Ao contrario que os dereitos morais, os patrimoniais non están intimamente ligados á **creadora**, polo que esta pode **transferilos** ou **outorgar autorizacións** para que terceiras persoas utilicen a obra nalgunha das formas ou por algún dos medios que a lei permite. Por suposto, a autora ten dereito a percibir unha retribución xusta e equilibrada no caso de que transfira todos (ou algúns destes dereitos), ou autorice a utilización da súa obra por parte de terceiras persoas.

Dentro dos dereitos patrimoniais recoñécense tres subtipos:

→ Os **dereitos de explotación**, que permiten o uso da obra tal cal foi creada a través da súa edición ou reprodución, xa sexa para difusión gratuíta ou uso mercantil.

→ Os **dereitos de transformación**, que permiten a adaptación da obra a outros formatos distintos ao orixinal ou a revisión da mesma para que unha terceira persoa a transforme engadindo ou restando elementos.



→ Os **dereitos de comunicación**, que permiten e regulan a difusión pública da obra a través de medios de comunicación impresa, audiovisuais ou en calquera outro soporte.

É fundamental que os **procesos e decisións** que as xestoras tomemos neste eido sexan **rastrexables**, é dicir, que estean documentadas e sexan comprobables, especialmente mediante os títulos das propias obras, creacións ou signos distintivos e a aplicación de cláusulas contractuais que garantan a orixinalidade e utilización pacífica dos de terceiras persoas. Como é lóxico, non utilizaremos en ningún caso obras, creacións ou signos distintivos de propiedade intelectual ou industrial de terceiras persoas sen dispoñer dos correspondentes dereitos e/ou licenzas.

## 6/ Seguridade e saúde laboral

No camiño cara á mellora e profesionalización da xestión cultural, é prioritario coñecer os dereitos de seguridade e saúde laboral aplicables ao noso sector. Malia ser un **aspecto esquecido** e apenas valorado nos documentos relativos ás boas prácticas nas artes visuais existentes no Estado español, o **cumprimento da lexislación vixente** nesta materia é un condicionante imprescindible para poder falar de boas prácticas na xestión cultural.

Para conseguilo, en primeiro lugar, debemos coñecer a nosa responsabilidade no **labor de coordinación** entre as distintas empresas ou profesionais ao noso cargo, regulada en España polo **Real Decreto 171/2004**, de 30 de xaneiro, polo que se desenvolve o artigo 24 da **Lei 31/1995, de 8 de novembro, de Prevención de Riscos Laborais (LPRL)**.

A **coordinación de actividades empresariais**, coñecida coas siglas CAE, é a disciplina pola cal se establecen os medios de control da prevención cando

traballadoras de dúas ou máis empresas coinciden nun mesmo espazo ou centro de traballo, unha situación que, como sabemos, é bastante habitual no desenvolvemento da nosa actividade profesional.

Aínda que as xestoras culturais non sempre somos as responsables últimas desta coordinación, orientada a facilitar á **cooperación** entre todas as **empresas e traballadoras concorrentes** co fin de que esta situación non repercuta negativamente na seguridade e saúde das persoas implicadas, o noso propio rol profesional implica unha necesaria supervisión desta cuestión.

Para que a coordinación de actividades empresariais funcione é necesario considerar os **riscos do centro titular** e da súa actividade, os **perigos dos traballos** que van realizar cada unha das empresas ou profesionais que concorren neste espazo e, finalmente, as **ameazas** á seguridade que pode ocasionar a propia **concorrenza entre actividades**.

A este respecto, se nos servimos do recollido pola FEAGC no **documento relativo á descrición do posto de traballo na xestión cultural en España (2019)**, as nosas principais responsabilidades son:

- **Supervisar as medidas de seguridade, hixiene e saúde laboral** das persoas baixo a nosa dependencia. Este labor inclúe a coordinación do adecuado funcionamento do material técnico e operativo, así como o control sistemático do estado de uso público das instalacións culturais ao noso cargo, a favor da seguridade integral tanto das profesionais que nela traballan como das súas usuarias.
- **Establecer e activar o plan e as normativas legais** respecto das condicións de traballo, **seguridade, saúde e hixiene** laboral do equipo humano baixo a nosa responsabilidade. Ao respecto, cómpre lembrar que de acordo coa LPRL, toda empresa debe desenvolver os procede-

mentos necesarios para conformar un sistema de xestión da prevención orientado a **lograr unha moi baixa sinistralidade**, así como uns lugares de traballo **dignos e saudables**.

No cumprimento destas tarefas, resulta fundamental que as xestoras contemos con **formación en igualdade** e aplique-mos o **enfoque de xénero** de xeito prioritario. No caso de contar cun **plan de prevención de riscos laborais**, cuxa implantación é obrigatoria para calquera empresa ou persoa autónoma que teña, polo menos, a unha traballadora ao seu cargo, é importante que este considere o **xénero** como un **factor diferencial** nas necesidades, obstáculos e oportunidades do noso exercicio profesional. Máis alá de abordar a casuística da maternidade e a lactación ou tratar a problemática do acoso sexual, esta perspectiva debe ser **transversal** ás diferentes etapas da xestión da seguridade e a saúde no traballo. Así, tal e como se recolle na guía de **“Pautas para a integración da perspectiva de xénero na prevención de riscos laborais. Ferramentas para a súa implantación”**, elaborada polo Instituto de Seguridade e Saúde Laboral de Galicia (ISSGA, 2021), é chave definir os obxectivos e indicadores de prevención con perspectiva de xénero na xestión cultural.

Finalmente, no exercicio da nosa profesión desde as boas prácticas, é tamén recomendable que coñezamos os **perigos** profesionais intimamente vinculados á **parte artística** a fin de facilitar un ambiente de traballo seguro e, de ser preciso, contemplar no noso orzamento a compra de **equipos de protección individual (EPIs)** para as persoas traballadoras, contratadas ou voluntarias. No relativo á **seguridade ante terceiros**, é tamén recomendable ter contratado un **Seguro de Responsabilidade Civil** que cubra posibles danos ocasionados ao longo do desenvolvemento das actividades artísticas promovidas durante o noso exercicio profesional.

## 7/ Inclusión e igualdade de oportunidades

Ao aludir aos principios de inclusión e de igualdade de oportunidades no exercicio do noso labor profesional é preciso ter en consideración dúas dimensións.

Por unha banda, cómpre que coñezamos as **obrigas legais** e as **recomendacións** que debemos seguir para garantir o seu cumprimento no **eido laboral**. Tal e como se recolle no artigo 3 da **Lei Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para a igualdade efectiva de mulleres e homes**, o **principio de igualdade de trato** entre mulleres e homes supón a **ausencia de toda discriminación**, directa ou indirecta, por razón de sexo, e, especialmente, as derivadas da maternidade, a asunción de obrigas familiares e o estado civil. Así, como xestoras culturais debemos respectar as implicacións deste principio no acceso das persoas ao noso cargo ao **emprego**, na súa **formación e promoción** profesional, nas **condicións de traballo** (incluídas as retributivas e as de despedimento), así como na **afiliación** e participación nas organizacións sindicais, empresariais ou en calquera entidade cu-xos integrantes exerzan unha profesión concreta.

Ademais da aplicación destas obrigas xurídicas, é aconsellable que poñamos en práctica unha serie de **criterios** orientados a garantir, desde unha perspectiva interseccional, a igualdade de oportunidades e a diversidade na nosa **relación** co resto de **profesionais do sector**. Algúns destes parámetros refírense a:

- Crear as condicións que favorezan a **incorporación e desenvolvemento profesional de mulleres** nos distintos eidos das artes visuais do noso país.
- **Fomentar oportunidades** para a participación en espazos de traballo

e/ou en procesos de difusión e distribución a **creadoras emerxentes**, xa sexa porque están a iniciar a súa carreira profesional ou porque a súa traxectoria aínda non está asentada, así como a **creadoras locais** co fin de favorecer a produción cultural propia.

— Establecer mecanismos que garantan a **paridade de xénero**, a **diversidade** (etaria, cultural, de capacidades etc.) e a **pluralidade de miradas, subxectividade e discursos** tanto en actividades, proxectos ou festivais nos que se realiza unha selección a través de convocatorias abertas como naqueles nos que a escolla é froito de procesos curatoriais.

— Promover a conformación de **xurados corais**, integrados por persoas con perfís diversos, naquelas convocatorias nas que a selección dependa da súa decisión.

Por outra banda, como profesionais da xestión cultural temos unha enorme responsabilidade na garantía da igualdade e a inclusión social no exercicio cidadán dos **dereitos culturais**. Estes implican, tal e como se recolle no artigo 27 da [Declaración Universal dos Dereitos Humanos \(1948\)](#) e nos artigos 13 e 15 do [Pacto Internacional de Dereitos Económicos, Sociais e Culturais \(1966\)](#), que toda persoa ten dereito a tomar parte libremente na vida cultural da comunidade, a gozar das artes, e a ter a posibilidade de expresarse, crear e difundir as súas obras no idioma que desexe, particularmente na súa lingua materna. É dicir, aluden á **participación**, ao **acceso** e á **creación** na cultura de todas as persoas.

A primeira condición de posibilidade para garantir estes principios require situar á **ciudadanía** como **axente principal** da vida cultural. Este recoñecemento tradúcese na necesidade de garantir a súa **participación activa** a través da xeración das condicións que permitan a calquera

persoa crear, producir, difundir e distribuír as súas propias expresións artísticas, así como acceder ao resto de expresións culturais procedentes do seu territorio e do resto do mundo, con independencia do seu xénero, condición socioeconómica, identidade sexual, capacidades etc. Así, fronte á **lóxica dominante**, que reduce os dereitos á cultura á **provisión de produtos** a consumidoras pasivas, debemos defendela como un **proceso relacional** no que todos os suxeitos teñen capacidade de expresión e **axencia creativa**. É dicir, debemos fomentar unha participación que, lonxe de entenderse como unha experiencia despolitizada, consistente en asistir, ser convocadas ou consumir aquelas propostas que se ofrecen, supoña “desapropiar a cultura”, como propón Marina Garcés (2013) para implicala na realidade na que está inscrita e facer posible outra experiencia do “nós”.

Nesta tarefa, resulta fundamental **potenciar** proxectos que habiliten os **equipamentos culturais públicos como lugares de creación**, unha perspectiva aínda minoritaria en número e recursos fronte ás iniciativas de exhibición de propostas (AGPXC, 2013), así como fomentar accións, actividades ou espazos de encontro para **reivindicar e alimentar o capital social da comunidade local** como produtora de sentido e de coñecemento, **fortalecer o tecido comunitario** e desenvolver novos significados colectivos mediante unha articulación o máis horizontal posible das capacidades das distintas participantes.

Nese senso, cómpre lembrar que a participación activa de todas as persoas no eido artístico-cultural é unha das chaves da **inclusión social**. Como experiencia compartida, contribúe á creación de conciencia e **identidade colectiva**, á interiorización de valores cívicos, achega **visibilidade** ás expresións minoritarias ou minorizadas, e favorece o **diálogo** interxeracional e intercultural; ademais de

achegar **coñecementos e referentes simbólicos** e estéticos que facilitan a capacidade de análise crítica, a comprensión de realidades sociais complexas e a construción de sistemas de valores (Colomer Vallicrosa, 2014).

Asemade, tamén debemos adoptar medidas para facilitar a **construción de espazos comúns** de recoñecemento, experiencia e aprendizaxe baseados, sempre que sexa posible, na **responsabilidade compartida** entre todos os actores implicados. Así, debemos favorecer a implicación cidadá na **gobernanza** das nosas accións e proxectos a través da súa participación no deseño, no establecemento de prioridades, na toma de decisións, na execución e na avaliación das accións culturais.

En ambos os dous niveis, **participación e creación**, debemos ser conscientes de que a implicación das persoas vai depender, basicamente, do seu **interese** nas propostas artísticas e na **accesibilidade (física, motora, cognitiva, sensorial e orgánica)** que estas ofrezan. Por iso, por un lado, é crucial que xeremos en quen non as ten as capacidades, motivacións, expectativas etc. precisas para **entender, gozar e involucrarse** nas artes visuais, así como que respondamos ás demandas de quen si ten esta predisposición ou hábito. Por outro lado, é tamén esencial que abordemos de maneira proactiva as **desigualdades e as exclusións**, eliminando as barreiras, tanto físicas como simbólicas, que **impiden participar** a persoas con capacidades diferentes, ás que teñen menor poder adquisitivo, ás habitantes de territorios rurais (dotados de menores infraestruturas e actividades culturais, especialmente no campo das artes visuais) ou ás pertencentes a colectivos minorizados, en risco de exclusión ou con necesidades particulares, como as nosas maiores.

En segundo lugar, a garantía dos dereitos culturais esixe o respecto á **diversidade**

**cultural**, entendida como a pluralidade de identidades que caracterizan aos grupos e sociedades que compoñen a humanidade (UNESCO, 2001) presentes tanto nas múltiples formas en que se expresa, enriquece e transmite o patrimonio cultural como nos distintos xeitos de creación artística, produción, difusión, distribución e goce das expresións culturais (UNESCO, 2005).

Así, as xestoras culturais temos o cometido de **protexer e promover** a diversidade de manifestacións, posuidoras de sentido simbólico e dimensión artística, resultantes da creatividade de persoas, grupos ou comunidades existentes no territorio no que traballamos. Este labor implica, primeiramente, desenvolver **estratexias multiculturais**, orientadas a garantir o recoñecemento de relatos culturais diversos existentes no territorio no que traballamos, e **interculturais**, destinadas a promover prácticas culturais que permiten crear vínculos entre as persoas (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2004), o que comporta atender con especial atención as culturas non hexemónicas, como as subalternizadas ou racializadas. Nese senso, no contexto do noso país resulta imprescindible integrar nas nosas actividades e proxectos a **protección e promoción do galego** como lingua propia, manifestación singular que nos permite existir con entidade propia, así como os **saberes e prácticas tradicionais**, fontes de riqueza inmaterial e tanxible.

## 8/ Sustentabilidade social e ambiental

Un dos maiores desafíos que, de xeito ineludible, afrontamos as xestoras culturais invoca á **sustentabilidade**, un principio que na iniciativa sociocultural implica preservar, manter ou mellorar a calidade dos recursos e da súa funcionalidade, así como velar polo seu futuro, tanto desde unha dimensión social como medioambiental.



O concepto de **desenvolvemento sustentable**, entendido como aquel que atende ás necesidades do presente sen prexudicar a capacidade das futuras xeracións de responder ás súas propias, formalizouse por primeira vez en 1987 no chamado *Informe Brundtlan* das Nacións Unidas e consagrouse no Cumio da Terra celebrado en Río de Xaneiro en 1992 a partir da súa articulación en **tres dimensións** ou piares: o crecemento económico, a inclusión social e o equilibrio ambiental.

A progresiva consideración de que a noción resultaba insuficiente para reflectir a complexidade intrínseca da sociedade contemporánea, así como que a falta de recoñecemento da **dimensión cultural** dificultaba a posibilidade de conseguir unha existencia sustentable, levou a diversas institucións e organismos a reclamar a inserción da cultura como **cuarto alicerce** neste novo modelo de desenvolvemento.

A **Axenda 21 da Cultura (2004)**, impulsada por Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) foi o primeiro documento internacional que abordou de maneira sistemática a importancia da **relación entre cultura, cidadanía e sustentabilidade**, converténdose nunha referencia chave para os gobernos locais, a sociedade civil e as profesionais comprometidas con aproveitar as potencialidades da cultura para alcanzar as metas do novo paradigma. Anos despois, en 2013, a **Declaración de Hangzhou da UNESCO** proclamou a cultura como motor e medio dun modelo socioeconómico inclusivo e medioambientalmente sustentable, sinalando que o desenvolvemento está configurado pola cultura e o contexto local, que en última instancia determinan tamén os seus resultados.

Xa en 2015 a aprobación pola Asemblea Xeral das Nacións Unidas da **Axenda 2030 para o Desenvolvemento Susten-**

**table**, outorgou maior protagonismo aos dereitos culturais, ao patrimonio, á diversidade e a creatividade mais dotándolle dun **papel** aínda **secundario e ambiguo** na consecución dos **17 Obxectivos de Desenvolvemento Sustentable (ODS)** sobre os que se sostén a súa aplicación. Malia a campaña global “O futuro que queremos inclúe á cultura” (**#culture-2015goal**), que reclamaba un obxectivo específico dedicado á cultura nos ODS, a reivindicación quedou sen concretarse. Como resposta, desde entón diversas institucións e actores da sociedade civil continuaron a reivindicar que a mudanza de modelo socioeconómico implica necesariamente un **cambio de paradigma cultural** que, entre outros aspectos, significa a consciencia de que o desenvolvemento humano só pode ser sustentable se asume unha consideración explícita da memoria, a creatividade, a diversidade e o coñecemento como piares esenciais da **dignidade humana**.

No relativo á importancia do marco dos ODS para o noso quefacer profesional, resulta de interese que consideremos o apuntado pola **Red Española para el Desarrollo Sostenible (2021)**, entidade que, malia sinalar as carencias da Axenda 2030, apunta que esta ofrece unha tripla oportunidade para o sector cultural:

- Permite que repensemos a nosa **relación coas comunidades** e, por tanto, que desenvolvamos accións inclusivas tendentes a universalizar os dereitos culturais.
- Ofrécenos a posibilidade de **xerar novas prácticas** a través da innovación, a experimentación e investigación e a produción de coñecemento.
- Establece a necesidade de **procurar novas vías de financiamento**, adaptadas aos requisitos de desenvolvemento sustentable.

No noso país, a aliñación do exercicio da xestión cultural con este enfoque traducíuse en 2021 no **“Decálogo para unha cultura sustentable en Galicia”**. Elaborado pola Comisión Técnica Temporal de Xestión e Políticas Culturais do **Consello da Cultura Galega (CCG)**, o documento propón un cambio de modelo que transcenda a visión produtivista da cultura para camiñar cara a olladas que a prioricen como dereito, situando a **ciudadanía no centro da acción**, e defende a aposta por unha **economía da cultura máis social** co fin de combater a precariedade laboral e de garantir unha xusta retribución das creadoras. Nunha liña moi semellante, ese mesmo ano 27 festivais do sector musical e cinematográfico galego promoveron o **Pacto de Cultura Sustentable**.

En ambos os dous documentos, do mesmo xeito que no inxente número de informes, declaracións e compromisos de institucións internacionais e gobernos nacionais e locais, así como das múltiples liñas de reflexión abertas desde diferentes instancias nos últimos anos, conséntase que a **adopción dun enfoque sustentable no exercicio da nosa profesión** implica situar á **ciudadanía** e ao **contexto** como **piares das nosas prácticas artístico-culturais**.

Debido a que o desenvolvemento sustentable require de **espazos e procesos para a implicación cidadá** a nivel local, é fundamental sermos conscientes de que o deseño e desenvolvemento de calquera acción artístico-cultural que vaimos levar a cabo non pode abstraerse das **realidades** nas que se insire, condiciona e modifica. Por iso, temos a responsabilidade de propiciar unha **cultura participativa** mediante o impulso de experiencias colectivas e colaborativas destinadas a xerar cambios con **impacto positivo e duradeiro** no contexto no que traballamos.

O protagonismo das persoas, como cidadás e suxeitos dos dereitos que os fan co-

partípedes na toma de decisións e nas actuacións que se levan a cabo, implica que debemos transcender a súa condición de simples receptoras, públicos, asistentes, usuarias etc. dos equipamentos e das iniciativas (Caride e Pose, 2021). Trátase de que agrandemos o seu rol, individual e colectivo, para promover unha **ciudadanía cultural activa**, reivindicando e afirmando as súas voces a través de prácticas de mediación cultural e artísticas transformadoras, apegadas ao **territorio** en todas as súas dimensións.

Tendo como referencia este marco, podemos sinalar, a modo de enumeración sintética, algunhas das accións que debemos desenvolver no relativo á **sustentabilidade social e medioambiental**.

En canto á primeira, centrada na consideración do **medio e o territorio como un patrimonio común** que é prioritario preservar e promover, nas nosas actividades e proxectos debemos:

- **Fomentar o equilibrio ecolóxico e cultural** dos territorios a través do recoñecemento e emprego dos saberes, tradicións e prácticas das súas habitantes, expresións da historia, a identidade e os valores colectivos e, por tanto, fontes de riqueza inmaterial intrinsecamente ligadas á evolución do medio.
- **Promover a participación cidadá** na protección dos ecosistemas a partir da súa creatividade artística e a súa influencia na sociedade.
- **Xestionar os recursos de forma sustentable**, desenvolver medidas de redución e compensación do impacto medioambiental xerado e dispor dun sistema axeitado de recollida e xestión de residuos.
- **Minimizar o consumo enerxético** e, sempre que sexa posible, empregar fontes renovables ou menos contaminantes.

— **Implantar criterios de economía circular** que favorezan a redución, reutilización e a reciclaxe de materiais de conservación, embalaxe e transporte de obxectos artísticos.

— **Adoptar os principios do eco-deseño**, de forma que toda a produción efémera sexa reutilizable ou reciclable.

— Conciliar, sempre que sexa posible, o interese por obter as mellores condicións coa **selección de provedoras locais**, éticas e responsables.

— **Promocionar o transporte público** compartido e fomentar a idea de multimodalidade.

No referente á **sustentabilidade social**, enfocada nas **comunidades**, temos a responsabilidade de:

— **Reivindicar a cultura como pilar identitario** e base das concepcións simbólicas que sustentan a vida social fronte ao modelo mercantilista que a reduce a bens e servizos de consumo.

— Formular obxectivos para os nosos proxectos compatibles coa **importancia crucial dos procesos**, expresado nas formas, usos e metodoloxías, que priorizan o ben común.

— **Garantir o acceso á cultura** e o exercicio dos dereitos culturais (liberdade de práctica, acceso, participación e produción), para todas as persoas, e especialmente para os sectores marxidados e vulnerables.

— **Impulsar** iniciativas que integren as artes visuais con **novas formas de acceso e produción cultural**, aproveitando as facilidades tecnolóxicas e dixitais, principalmente para involucrar á mocidade e promover as súas habilidades creativas, artísticas, pensamento crítico, valores e principios éticos desde a defensa da diversidade.

— **Promover** programas que ofrezan unha **visión pedagóxica das artes visuais** como ferramentas de sensibilización arredor das desigualdades, a emerxencia climática, os dereitos humanos, a igualdade de xénero e a cultura de paz.

— **Fomentar a convivencia colaborativa**, a interacción e a cooperación de todos os suxeitos que constitúen o sector co fin de tentar sumar forzas e coñecementos en todos os procesos de investigación, produción, difusión, circulación e comercialización das artes visuais nos que participemos.

— **Reivindicar o espazo público** como lugar de encontro para a socialización e práctica en colectivo das artes visuais.

## 9/ Avaliación, medición e análise

Ao seren a **eficacia** e a **efectividade** dúas das principais características das boas prácticas, resulta fundamental que as xestoras fomentemos e realicemos unha **medición** e unha **avaliación continua** do noso traballo. Se ben xeralmente entendemos a importancia de analizar os impactos e consecuencias das nosas accións nos contextos aos que van dirixidas, en moitas ocasións a **ausencia de prazos sustentables** na súa execución e/ou a **precariedade** do noso desenvolvemento profesional empúxannos a minimizar ou, mesmo a eliminar, este importante paso da elaboración dun proxecto cultural.

Porén, cando fixamos os criterios xa na **fase de deseño**, a partir dun **diagnóstico** inicialmente establecido e duns **obxectivos concretos e medibles**, lonxe de supoñer unha carga extra, o proceso de avaliación convértese nunha ferramenta fundamental na nosa **estratexia de xestión e planificación**. Este procedemento facilita a toma de decisións, a reorientación de contidos ou métodos e, en xeral,

a corrección daqueles aspectos ou desviacións que, en última instancia, poden chegar a dificultar ou, incluso, impedir, o éxito da nosa iniciativa.

A razón esencial que nos obriga a avaliar un proxecto ou actividade cultural é a **responsabilidade** que temos respecto da súa efectividade e da súa mellora constante, xa sexa durante o seu propio desenvolvemento, xa sexa de cara a planificar (ou non) futuras edicións ou réplicas do mesmo, segundo estimemos necesaria a súa continuidade ou, pola contra, detectemos algún motivo para o seu cese. Esta tarefa, que entendemos inherente a nosa profesión desde as boas prácticas, resulta imprescindible cando no noso exercicio estamos a empregar **recursos ou fondos públicos**. Con todo, tamén o é en todas as ocasións nas que verdadeiramente queremos realizar unha acción desde o respecto e a escoita ás persoas destinatarias ou vinculadas á mesma.

En canto ao proceso de avaliación, existen na actualidade múltiples **modos de sistematizar** o seu desenvolvemento, atendendo tanto ás necesidades do proxecto como aos obxectivos establecidos no seu deseño. Neste camiño, os chamados **indicadores de medición** son indispensables para realizar unha correcta análise e un bo seguimento do noso traballo, con independencia de se decidimos avaliar o **contexto** (observando a relación entre a súa evolución e a nosa incidencia), os **procesos** (ou o emprego racional de recursos materiais e humanos), os **resultados** (en función dos propósitos fixados inicialmente), o **impacto** (en base ás transformacións provocadas a medio ou a longo prazo), ou se optamos por combinar todos estes elementos.

En última instancia, cómpre destacar que, a pesar de que un sistema de avaliación pode presentar un **enfoque cuantitativo**, centrado en analizar todo aspecto susceptible de ser medible de forma nu-

mérica ou estatística (como o número de participantes, a repercusión en medios etc) ou **cualitativo**, máis focalizado en recoller as percepcións ou sensibilidades do que acontece arredor do traballo realizado (como a satisfacción das persoas involucradas, a sensibilización respecto a un tema concreto ou a demanda pública do noso proxecto), a complexidade do sector artístico aconsella que optemos por un **sistema mixto**. Este paradigma ofrece unha mirada combinada de ambas as dúas perspectivas, polo que resulta, sen dúbida, o máis apropiado tanto para chegar a coñecer o éxito da nosa iniciativa en relación coas persoas e contextos nos que se insire como para atender a **heteroxeneidade de factores** e fins que rexen a xestión cultural das artes visuais en Galicia.

## 10/ Transferibilidade e plan de difusión

Intimamente vinculada co proceso de avaliación atópase a **difusión dos proxectos culturais e do coñecemento xerado** arredor deles. Trátase dunha práctica que resulta fundamental para garantir tanto a súa **exemplaridade**, é dicir, para servir de ferramenta capacitante a experiencias futuras, como a súa **transferibilidade**, facéndooos susceptibles de ser adaptables a outros contextos.

A súa aplicación implica o desenvolvemento de **diferentes labores**, presentes, por unha banda, a través da **documentación** desde a etapa inicial de deseño e, posteriormente, de forma paralela a todo o proceso de execución; e, pola outra, mediante a **divulgación e socialización** da experiencia e dos resultados acadados tanto entre a poboación xeral como entre o conxunto de profesionais interesadas ou vinculadas á iniciativa.

En primeiro lugar, do mesmo xeito que acontece coa avaliación, a **documentación** preséntase, ademais de como un



recurso final cun propósito interno ou memorístico, como unha peza chave que, a través da difusión final dos procesos, permite **abrir os proxectos** e transformalos en ferramentas máis útiles para o conxunto do contexto cultural.

Así, a **tarefa de documentar**, que debe dar conta dos **feitos, metodoloxías e prácticas** indispensables para facilitar a **transferibilidade** dos nosos proxectos ou actividades, é unha actividade imprescindible para alcanzar o éxito das nosas prácticas, e, por tanto, unha responsabilidade máis no noso traballo como xestoras culturais. A fin de evitar que se converta nunha obriga pesada ou superflua, é importante que se realice en paralelo a todo o proceso de xestión e creación artística.

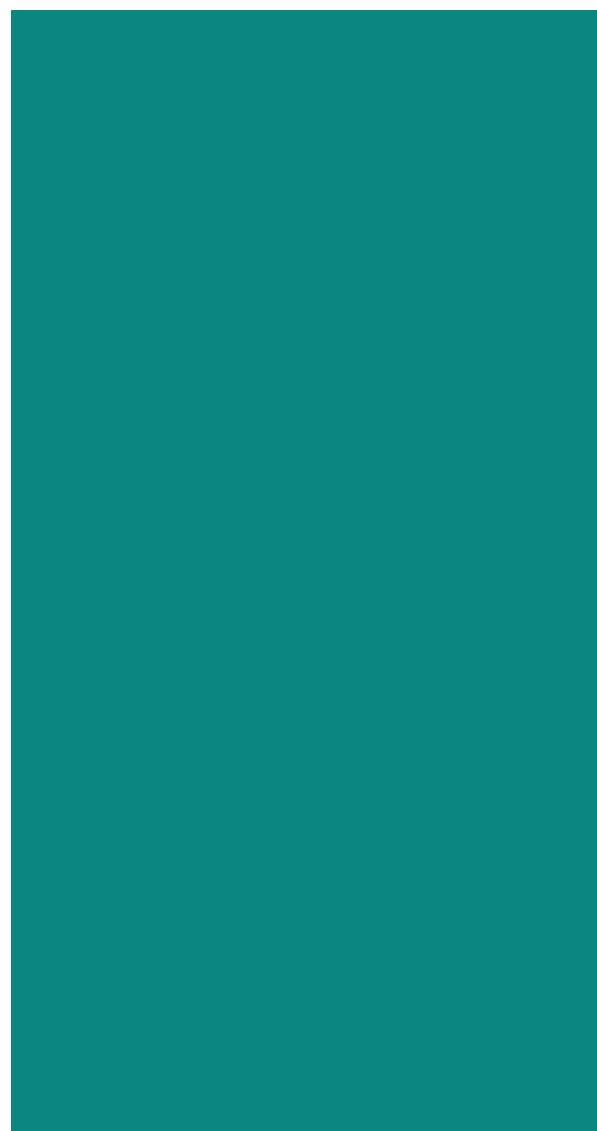
Nun segundo momento, a **difusión documental**, que permite tamén prolongar no tempo e no espazo determinadas iniciativas artísticas que, doutro xeito, serían totalmente efémeras, axuda a facer colaborativa a experiencia, visibiliza as dificultades afrontadas e as aprendizaxes adquiridas, e, en xeral, aposta por unha **xestión compartida da cultura**. Así, é unha práctica que permite sociabilizar a nosa profesión e tecer redes capacitadoras que faciliten formalizar o coñecemento dun modo contrastable, imitable, mellorable e escalable.

Como instrumento que **espalla a creación artística** entre o global da comunidade, o plan de difusión é tamén o responsable de **achegar a experiencia cultural** moito máis alá da interacción directa que conseguimos coas nosas iniciativas. Por iso, a comunicación dos procesos, alén de fomentar un plan de comunicación de produtos ou servizos culturais xa finalizados, é chave na xestión das relacións co noso contexto e axuda a establecer un **diálogo continuo e fluído** coa nosa contorna.

Para artellar a súa aplicación, é importante partir da súa concepción como un

elemento máis da **transparencia** do noso exercicio profesional, o que facilitará o enfoque das estratexias de comunicación tanto cara ás demais profesionais que traballaron ou colaboraron no **equipo** que fai ou fixo posible o proxecto, como cara ás **institucións públicas ou privadas** que apoiaron o seu desenvolvemento e, finalmente, ás **comunidades involucradas** nel, directa ou indirectamente.

Finalmente, cómpre sinalar como recomendable que empreguemos **licenzas de difusión abertas**, que favorezan a libre circulación do coñecemento xerado desde as prácticas artísticas, sen que isto implique a gratuidade ou a falta de recoñecemento económico do traballo profesional da creadora.



# | **CAPÍTULO 3** |

Caixa de ferramentas: exemplos visuais  
para o bo facer profesional

**03**



# CAPÍTULO 3

## Caixa de ferramentas: exemplos visuais para o bo facer profesional



OS EXEMPLOS DE  
**MALAS PRÁCTICAS**  
QUE VAS LER A  
CONTINUACIÓN  
ESTÁN INSPIRADOS  
EN **CASOS REAIS**.  
CALQUERA PARECIDO  
CO CONTEXTO  
PROFESIONAL DAS  
ARTES VISUAIS **ESTÁ**  
**LONXE DE SER PURA**  
**COINCIDENCIA.**





En xeral, a **xestión cultural** nos **museos** funciona de xeito pouco transparente e cun escaso diálogo co medio artístico e social circundante. O **informe de transparencia e bo goberno** publicado no ano 2018 pola **Fundación Compromiso e Transparencia** descobre que, se ben nos últimos anos, a tendencia apunta cara a unha mellora, o 53% dos 60 museos do Estado español fiscalizados son totalmente opacos. No **caso galego**, ningunha das tres institucións avaliadas (o Museo de Belas Artes da Coruña, o Centro Galego de

Arte Contemporánea e o Museo-Fundación Eugenio Granell) foi cualificada de transparente. Á **ausencia de códigos de bo goberno e de plans estratéxicos** únese o feito de que a maioría non acostuman transparentar as súas **decisións programáticas** e, de feito, en moi poucas ocasións difunden os **criterios de selección** das súas áreas directivas.

## FERRAMENTA

- ➔ A **Lei 19/2013, do 9 de decembro, de transparencia, acceso á información pública e bo goberno** establece no seu preámbulo a necesidade de que as **responsables públicas** se sometan a **escrutinio** a fin de que a cidadanía poidamos coñecer baixo que criterios actúan as nosas institucións e como xestionan os fondos públicos. Por iso, é unha boa práctica **transparentar** tanto as **convocatorias públicas** que faciliten un acceso igualitario ao emprego retribuído por parte das Administracións públicas como transparentar os procesos de **iniciativas privadas** cando estas están sustentadas maioritariamente a través de **recursos públicos**.



Defínese como “**traballo especulativo**” aquel polo que a creadora debe entregar á persoa contratante calquera tipo de obra, labor ou produción sen que esta lle asegure previamente **ningún tipo de remuneración** polo mesmo. Este tipo de prácticas, moi habituais no sector das artes visuais, promoven a **precarización** baixo a promesa de incentivos

como a visibilidade ou a promoción laboral, o que habitualmente adoita traducirse en que as creadoras realizan un **traballo de balde** ou reciben unha **compensación insuficiente**.



## FERRAMENTA

- ➔ A Unión de Asociacións de Artistas Visuais (UAAV) editou no 2008 un [Manual de buenas prácticas profesionales en las artes visuales](#) que, no caso específico da contraprestación económica á parte artística vinculada a un proxecto expositivo, recomenda reservar unha **retribución mínima** equiparable ao **15% do orzamento total** da súa organización.



A **inexistencia de documentos formais** que recollan por escrito os acordos previamente pactados entre as distintas partes dun proxecto de creación visual facilita que, en demasiadas ocasións, se produzan **malentendidos** ou incomodidades derivadas tanto da **ausencia de concreción** ante unha situación inesperada como do convencemento de que se van realizar labores adicionais que verdadeiramente non foron negociados.

## FERRAMENTA

- ➔ Artistas Visuais Agrupados de Castela e León (AVA CyL) elaborou en 2009 unha **Guía de contratación** co obxectivo de proporcionar as **pautas ou principios xerais** que se deben establecer para dotar ás relacións profesionais dun mínimo de **seguridade xurídica**. Se ben cada contrato está suxeito a termos e condicións distintas segundo a súa finalidade, os acordos pactados deben recollese, como mínimo, a través das seguintes cláusulas: **obxecto do contrato** (no que debemos establecer o máis concretamente posible a súa finalidade e tipoloxía); a **duración e período de vixencia** do mesmo; a responsabilidade sobre os **gastos xerados** por mor da relación contractual; os dereitos de autoría aplicables en cada situación e para cada unha das partes e as **contraprestacións económicas**. En último lugar, é recomendable incluír os **incumprimentos contractuais**, contemplando os supostos nos que non se respecten os acordos adoptados e as posibles solucións ante esta situación, así como a **cláusula de foro** (o tribunal ao que acudir en caso de problemas de interpretación ou controversia).



Lamentablemente, son moitos os casos nos que se tenta condicionar, limitar e/ou coartar a **liberdade de expresión artística** no eido do muralismo. Quizais polo feito de estar intrinsecamente ligada ao espazo público, non é estraño que a arte urbana estea sometida a unha gran **presión mediática, control** ou incluso **censura**, tanto por parte das institucións ou entidades contratantes como de persoas e/ou colectivos alleos ao proceso creativo. Nos últimos anos esta situación supuxo, incluso, a eliminación total ou parcial de obras finalizadas ou en proceso.

## FERRAMENTA

- ➔ Sempre que promovamos unha intervención artística no **espazo público** é importante que o fagamos desde o noso papel de mediadoras. A fin de **evitar posibles presións no contexto**, é importante garantir que a parte receptora e cedente coñecen e van respectar as condicións baixo as que se realizará a obra. O mellor procedemento para alcanzar este compromiso é formalizalo por escrito, nun **documento** que recolla as obrigas tanto da parte promotora e artística como da parte cedente. En todos os casos, o **espazo ou soporte facilitados** deben selo **sen condicionantes** referidos á temática e/ou execución artística, garantindo así a total liberdade artística da creadora.





ta, é dicir, usos que non foron previamente acordados por escrito, e que supoñen unha mala praxe con independencia de que haxa ou non ánimo de lucro. Coa popularización da creación en **formato dixital**, en disciplinas como a **ilustración** ou o **deseño gráfico** as **modificacións sen autorización** dos arquivos entregados polas autoras, o seu uso para realizar **obras derivadas** ou a súa **cesión a terceiros** sen coñecemento da artista volvéronse situacións habituais.

A **Lei de Propiedade Intelectual** protexe ás autoras e lles outorga dereitos exclusivos sobre o uso, disposición e explotación da súa obra, mais a **falta de concreción** arredor dos **límites de dereitos autorizados** por parte da artista no contexto dun encargo ou proxecto derivan de xeito recorrente en malas prácticas por parte das xestoras ou demais partes contratantes. Nese contexto, prodúcense **usos non autorizados** da obra da artis-



## FERRAMENTA

- ➔ Todo uso ou aplicación dunha obra que non pactáramos previamente e con detalle nun **orçamento** ou **contrato** deberá ser comunicado, negociado e, no seu caso, remunerado adicionalmente á súa autora para evitar causar tensións e prexuízos. Con todo, en 2014 o **Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA)** de Catalunya publicou un **informe** que analiza moitas das problemáticas que incluso os acordos por escrito adoitan pasar por alto, en moitos casos como consecuencia da **falta de protocolos no mundo dixital**. Documentos como o **Nuevo libro blanco de la Ilustración Gráfica en España (Federación de Asociaciones de Ilustradores Profesionales)** ou a consulta ás entidades sectoriais, como a **Asociación Galega de Deseño (DAG)** ou a **Asociación Galega de Profesionais da Ilustración (AGPI)** (que facilita **modelos de contrato de creacións visuais**), poden sernos útiles para actuar con criterio neste contexto.



común en eidos como o do muralismo, mais tamén na montaxe expositiva e de diversos tipos de instalacións artísticas.

## FERRAMENTA

- ➔ Como empresas de xestión cultural ou profesionais autónomas con traballadoras ao noso cargo temos a obriga de incluír no noso **Plan de Prevención de Riscos Laborais** un programa de **protección contra caídas** sempre que realicemos traballos en altura. Ademais, a lei esíxenos que facilitemos **equipos de protección individuais (EPIs)** ás traballadoras do noso cadro de persoal, contratadas ou voluntarias, mais entendemos que é unha boa práctica revisar e/ou facilitar esta protección tamén ás persoas autónomas implicadas no noso proxecto. En relación ao **emprego de estadas ou maquinaria de elevación**, cómpre que coñezamos o seu funcionamento e as responsabilidades derivadas do seu uso, así como que contratemos só a profesionais ou empresas cualificadas, examinemos que os distintos elementos estean nas condicións adecuadas, delimitemos e sinalicemos o espazo de traballo para evitar posibles accidentes e que sempre ofrezamos acompañamento e supervisión ás persoas responsables do seu manexo.



Malia que as mulleres sumamos o 51,73% da poboación galega, acceder a unha **programación cultural diversa e paritaria**, na que poder coñecernos e recoñecernos, é complexo. A **infrarrepresentación feminina** en mostras, coleccións e programacións de museos, feiras e mesmo publicacións é unha mala práctica estrutural. Se ben nos últimos anos a inclusión da perspectiva de xénero e das teorías decoloniais nas prácticas dalgunhas institucións museísticas produciu numerosos proxectos que evidencian estas eivas, a inercia ou a escaseza de recursos aínda se emprega, en moitas ocasións, como escusa para non atender á diversidade e á equidade.

## FERRAMENTA

- ➔ A erradicación desta mala praxe no tecido cultural é, sen dúbida, un dos principais retos que afrontamos as xestoras, pois é precisamente na proximidade onde unha boa política cultural será máis efectiva. Para garantir unha presenza, cando menos, paritaria no relativo a xénero e heteroxénea en canto a perfís nos nosos **equipos de traballo**, así como nas diferentes **áreas profesionais** imbricadas nos proxectos que realizamos, contamos con diversos recursos cos que avaliar as nosas prácticas e corrixilas, de ser preciso. A **Asociación de Mulleres nas Artes Visuais (MAV)**, que leva décadas a elaborar **estudos** centrados en medir e visibilizar as desigualdades de xénero no sector, lanzou en 2020 o **“Autodiagnóstico MAV para la igualdad en museos y centros de arte”**, que permite ás xestoras destas institucións analizar, a través dunha serie de parámetros con perspectiva de xénero interseccional, a súa estrutura, políticas, programación, orzamentos e até maneiras de comunicarse co contexto.



Moitas veces, pola súa eventualidade ou polo interese por dotar aos proxectos dun deseño innovador e singular, tendemos a **producir de novo mobiliario** ou **estruturas** que poderían ser perfectamente reutilizables se incluimos nas súas características esa posibilidade de mutación e segundos usos. Nese senso, se ben cada vez máis institucións e profesionais están sensibilizadas cos desafíos sociais e ambientais que afrontamos como xestoras, a tradución desta preocupación no **emprego sustentable dos recursos dispoñibles** non é aínda un

factor que se contemple de forma xeneralizada e sistemática nos plans de xestión de equipamentos e proxectos culturais.

## FERRAMENTA

- ➔ Son moi coñecidas as chamadas “**3 R da Reciclaxe**”, pero moitas veces esquecemos a importancia da orde na que se enumeran: primeiro “**reducir**”, segundo “**reutilizar**” e terceiro “**reciclar**”. Unha boa planificación das compras dos materiais necesarios para unha exposición, un festival etc. así como un correcto inventario dos **bens xa dispoñibles e reutilizables**, é a mellor maneira de **reducir o impacto ecolóxico** das nosas actividades artísticas. Ademais de inspirarnos en proxectos así concibidos, entre os que destaca o traballo desenvolvido desde hai máis de dúas décadas por [Recetas Urbanas](#), na Rede existen numeras **ferramentas gratuítas para avaliar a pegada** das nosas actividades, como a que ofrece a [Red Española para el Desarrollo Sostenible](#), así como manuais de utilidade para elaborar **plans de acción sustentable** nos nosos proxectos, como a [“Guía práctica para integrar la Agenda 2030 en el sector cultural”](#).





É suficiente con que acuda moita xente a unha actividade para considerar exitoso un proxecto de xestión cultural? Como a **avaliación cuantitativa** acostuma basearse no emprego de indicadores moi to máis simples de manexar, é bastante habitual que se priorice a recollida de **datos numéricos ou estatísticos** (considerados obxectivos) e que se deixen á marxe outras **necesidades de tipo cualitativo** que son tamén fundamentais para **medir con fiabilidade** o éxito dos nosos proxectos culturais.

## FERRAMENTA

- ➔ Para realizar unha correcta avaliación, os **indicadores** que empreguemos deben responder sempre aos **obxectivos** e **necesidades estruturais** da propia iniciativa. Para axudarnos neste proceso, contamos con múltiples **guías ou modelos adaptables** a cada contexto, como o **Autocuestionario** elaborado para o *Manual Atalaya de apoio a la Gestión Cultural*. Do mesmo xeito, é importante realizar unha avaliación mixta do proxecto, que cruce aspectos cuantitativos e cualitativos. Unha **afluencia de público** por debaixo das expectativas pero que, pola contra, consegue **implicar** de maneira activa a **persoas de diversos perfís** ou franxas etarias, pode ser a cerna dunha futura rede ou comunidade local, con efectos moi positivos para o ecosistema cultural.



imprescindibles no camiño por mellorar a xestión participativa da cultura.

## FERRAMENTA

- ➔ Un dos obxectivos primarios de documentar é transparentar os procesos para que outras persoas, noutros contextos, poidan replicalos e adaptalos ás súas necesidades. Na **boa práctica** que supón **compartir**, a esfera dixital e as novas **tecnoloxías** son aliadas fundamentais e, ás veces, pode resultar suficiente permitir o acceso público ás memorias dos proxectos e iniciativas. Lonxe de necesitar grandes infraestruturas, temos ao noso alcance diversas **ferramentas de uso público** que nos permiten sistematizar tarefas, como a metodoloxía do **Relatograma** ou do **DocSpace**; e outras tantas que facilitan a difusión da información sen necesidade de que creemos páxinas web propias, como as plataformas *wiki* á que pertence **Cultura Comunitaria**.

# | BIBLIOGRAFÍA |



# BIBLIOGRAFÍA

**Artistas Visuais Agrupados de Castela e León (AVA CyL, 2009).** *Guía de contratación del artista visual.* <https://www.avacastillayleon.es/wp-content/uploads/2018/09/Contratacion05.pdf>

**Asociación Galega de Profesionais da Xestión Cultural (2013).** *Pensamentos sobre: que facer cultura?* [http://xestoresculturais.gal/docs/2013\\_03\\_05-AGPXC-que\\_facer\\_coa\\_cultura.pdf](http://xestoresculturais.gal/docs/2013_03_05-AGPXC-que_facer_coa_cultura.pdf)

## **Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)**

(2018). *La cultura en los Objetivos de Desarrollo Sostenible: guía práctica para la acción local.* Barcelona. [https://obs.agenda21culture.net/sites/default/files/2019-11/CulturaODS\\_web\\_ES.pdf](https://obs.agenda21culture.net/sites/default/files/2019-11/CulturaODS_web_ES.pdf)

(2010). *La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible.* [https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/es/zz\\_cultura4pilars\\_esp.pdf](https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/es/zz_cultura4pilars_esp.pdf)

(2004). *Agenda 21 de la Cultura.* <https://www.agenda21culture.net/es/documentos/agenda-21-de-la-cultura>

**Caride, José Antonio (dir.) e Pose, Héctor (coord.) (2021).** *Proxecto Xerf@: Formación e profesionalización da acción cultural pública en Galicia.* Santiago de Compostela: Consellería de Cultura, Educación e Universidade, Secretaría Xeral de Cultura. <https://www.xerfa.gal/materiais>

**Colomer Vallicrosa, Jaume (2014).** “Estrategias para el desarrollo de públicos culturales”, en *Manual Atalaya de Apoyo a la Gestión Cultural.* Cádiz: Universidade de Cádiz. Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya. <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/estrategias/estrategias-desarrollo-publicos-culturales>

**Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA, 2014).** *36 propuestes para mejorar la condición profesional en el mundo de la cultura.* [https://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/36\\_propostes\\_millora\\_professional/36PROPUESTAS\\_castell\\_Web.pdf](https://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/36_propostes_millora_professional/36PROPUESTAS_castell_Web.pdf)

**Consello da Cultura Galega (9-12 de febreiro de 2021).** *Futuros presentes, conversas sobre cultura e sustentabilidade. Decálogo para unha cultura sustentable en Galicia* [Conclusiones das Xornadas]. [http://consellodacultura.gal/mediateca/extras/2021-02-09%2009\\_00\\_00-xornada-Futuros%20presentes\\_%20conversas%20sobre%20cultura%20e%20sustentabilidade.pdf](http://consellodacultura.gal/mediateca/extras/2021-02-09%2009_00_00-xornada-Futuros%20presentes_%20conversas%20sobre%20cultura%20e%20sustentabilidade.pdf)

## **Federación Estatal de Asociaciones de Xestores Culturais**

(2019). *Descripción del puesto de trabajo de la gestión cultural en España (DPTGC) Perfiles profesionales de los gestores culturales.* <https://feagc.com/wp-content/uploads/2019/12/dptgcfeagc-revision-noviembre-2019.pdf>

(2009). *Código Deontológico de la Gestión Cultural.* <https://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/codigodeontologicofeagc.pdf>

**Federación de Asociaciones de Ilustradores Profesionais (FADIP, 2011).** *Nuevo libro blanco de la Ilustración Gráfica en España. Guía práctica para profesionales de la ilustración.* [http://www.fadip.org/archivos/NuevoLibroBlancollustracion\\_web.pdf](http://www.fadip.org/archivos/NuevoLibroBlancollustracion_web.pdf)

**Fernández Sabau, María e Martín Cavanna, Javier (2018).** *A través del espejo 2017. Informe de transparencia y buen gobierno de los museos de bellas artes y arte contemporáneo.* Madrid: Fundación Compromiso y Transparencia. <https://www.hazfundacion.org/informes/a-traves-del-espejo-informe-de-transparencia-y-buen-gobierno-de-los-museos-de-bellas-artes-y-arte-contemporaneo-2017>

**Fundación Gabeiras (24-27 de novembro de 2020).** *Libertad, Arte y Cultura. De la censura y las censuras.* Jornadas sobre Censura e Liberdade de Creación organizadas pola Fundación Gabeiras en colaboración co Círculo de Bellas Artes, o Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, o Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, a Universidade Carlos III, a Universidade Nacional de Educación a Distancia e CA2M Centro de Arte Dos de Mayo, Madrid. <https://libertadarteycultura-censuraycensuras.com/>

**Garcés, Marina (2013).** *Abrir los posibles: los desafíos de una política cultural hoy.* Barcelona: Centre d'Informació i Documentació. [http://www.espaienblanc.net/marina/wordpress/wp-content/uploads/2010/08/ABRIR-LOS-POSIBLES\\_MarinaGarces.pdf](http://www.espaienblanc.net/marina/wordpress/wp-content/uploads/2010/08/ABRIR-LOS-POSIBLES_MarinaGarces.pdf)

**Gobierno de España (2015).** *Guía técnica para a integración da prevención de riesgos laborais no sistema xeral de xestión da empresa.* Madrid: Ministerio de Empleo e Seguridade Social. Instituto Nacional de Seguridade e Saúde no Traballo (INSHT). <https://www.insst.es/documentacion/catalogo-de-publicaciones/guia-tecnica-para-la-integracion-de-la-prevencion-de-riesgos-laborales-en-el-sistema-general-de-gestion-de-la-empresa>

**Lafuente, Antonio, Gómez, David e Freire, Juan (2018).** “El arte de documentar”, en Sierra Caballero, Francisco, Leetoy Salvador e Tommaso Gravante (coord.), *Ciudadanía digital y democracia participativa*, 2018, pp. 47-60.

**Martinell Sempere, Alfons (2001).** *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro.* Girona: Universidade de Girona. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/346>

**Ministerio de Cultura e Deportes (2017).** *Estrategia para las artes visuales.* [https://www.avacastillayleon.es/wp-content/uploads/2018/09/A\\_126 ESTRATEGIAAAVV.pdf](https://www.avacastillayleon.es/wp-content/uploads/2018/09/A_126 ESTRATEGIAAAVV.pdf)

**Mulleres nas Artes Visuais (MAV, 2020).** *Autodiagnóstico MAV para la igualdad en museos y centros de arte. Fundamentación teórica y metodológica.* <https://mav.org.es/wp-content/uploads/2020/12/Fundamentaci%C3%B3n-Autodiagn%C3%B3stico-MAV.pdf>

## **Naciones Unidas**

(2015). *Transformar nuestro mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvemento Sustentable.* Resolución aprobada pola Asamblea Xeral o 25 de setembro de 2015. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

(1966). Pacto Internacional de Dereitos Económicos, Sociais e Culturais. [https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf)

(1948). Declaración Universal dos Dereitos Humanos. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

## **Red Española para el Desarrollo Sostenible**

(2021). *Objetivos de desarrollo sostenible y sus metas desde la perspectiva cultural*. [https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2022/02/OBJETIVOS-DE-DESA-ROLLO-SOSTENIBLE-Y-SUS-METAS\\_web.pdf](https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2022/02/OBJETIVOS-DE-DESA-ROLLO-SOSTENIBLE-Y-SUS-METAS_web.pdf)

(2021). *Hacia una cultura sostenible. Guía práctica para integrar la Agenda 2030 en el sector cultural*. <https://reds-sdsn.es/publicacion-hacia-una-cultura-sostenible-guia-practica-para-integrar-la-agenda-2030-en-el-sector-cultural>

**Roselló Cerezuela, David** (2007). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Editorial Ariel.

**Rueda-Catry, Marleen e Vega Ruiz, Maria Luz** (2005). *Boas prácticas de Relaciones Laborais nas Américas*. Lima: Organización Internacional do Traballo. Oficina Rexional para América Latina e o Caribe. [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2005/105B09\\_345\\_span.pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2005/105B09_345_span.pdf)

## **UNESCO**

(2013). Declaración de Hangzhou. “Situación a cultura no centro das políticas de desenvolvemento sustentable”. Hangzhou: UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000221238>

(2005). Convención sobre a Protección e Promoción da Diversidade das expresións Culturais. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000142919\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000142919_spa)

(2001). Declaración Universal da UNESCO sobre a Diversidade Cultural. París: UNESCO. [https://www.congreso.es/docu/docum/ddocum/dosieres/sleg/legislatura\\_10/spl\\_70/pdfs/30.pdf](https://www.congreso.es/docu/docum/ddocum/dosieres/sleg/legislatura_10/spl_70/pdfs/30.pdf)

(1982). Conferencia Mundial sobre as Políticas Culturais. MONDIACULT. México: UNESCO. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000052505\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000052505_spa)

**Unión de Asociacións de Artistas Visuais** (UAAV, 2008). Manual de Buenas Prácticas Profesionales en las Artes Visuales. <https://avvac.files.wordpress.com/2013/05/avvac-manual-buenas-practicas-02.pdf>

**Xunta de Galicia** (2021). *Pautas para a integración da perspectiva de xénero na prevención de riscos laborais. Ferramentas para a súa implantación*. Santiago de Compostela: Consellaría de Emprego e Igualdade, Instituto de Seguridade e Saúde Laboral de Galicia (ISSGA). [http://issga.xunta.gal/export/sites/default/recursos/descargas/documentacion/publicacions/GUIxA\\_IGUALDAEx1x.pdf](http://issga.xunta.gal/export/sites/default/recursos/descargas/documentacion/publicacions/GUIxA_IGUALDAEx1x.pdf)



# LEXISLACIÓN

---

**Constitución Española.** BOE núm. 311, de 29 de decembro de 1978.  
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>

**Lei 19/2013**, de 9 de decembro, de transparencia, acceso á información pública e bo goberno, BOE núm. 295, de 10 de decembro de 2013. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12887>

**Lei Orgánica 3/2007**, de 22 de marzo, para a igualdade efectiva de mulleres e homes, BOE núm. 71, de 23 de marzo de 2007. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>

**Lei 31/1995**, de 8 de novembro, de prevención de Riscos Laborais, BOE núm. 269, de 10 de novembro de 1995. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292>

**Real Decreto 171/2004**, de 30 de xaneiro, polo que se desenvolve o artigo 24 da Lei 31/1995, de 8 de novembro, de Prevención de Riscos Laborais, en materia de coordinación de actividades empresariais, BOE núm. 27, de 31 de xaneiro de 2004.  
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2004-1848>

**Real Decreto Legislativo 1/1996**, de 12 de abril, polo que se aproba o texto refundido da Lei de Propiedade Intelectual, regularizando, aclarando e harmonizando as disposicións legais vixentes sobre a materia, BOE núm. 97, de 22 de abril de 1996.  
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-8930>

**Tribunal Constitucional.** Sala Segunda. Sentenza 187/1999, de 25 de outubro, BOE núm. 286, de 30 de novembro de 1999. <https://hj.tribunalconstitucional.es/es-ES/Resolucion/Show/3929>



# WEBLOGRAFÍA

---

**Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya (APGCC):** <https://gestiocultural.org/>

**Asociación Galega de Deseño (DAG):** <https://dag.gal/gl>

**Asociación Galega de Profesionais da Ilustración (AGPI):** <https://agpi.es/recursos-agpi/>

**Asociación Galega de Profesionais da Xestión Cultural (AGPXC):** <http://xestores-culturais.gal/>

**Cultura Comunitaria:** <https://culturacomunitaria.es/wiki/Inicio>

**Cultura Sostenible:** <https://culturasostenible.org/hazte-sostenible/#evaluate>

**docSpace:** <https://sites.google.com/view/docspace/>

**La Aventura de Aprender: cómo hacer un relatograma:** <http://laaventuradeaprender.intef.es/guias/como-hacer-un-relatograma>

**Manual Atalaya de Apoyo a la Gestión Cultural:** <http://atalayagestioncultural.es/>

**Observatorio de Igualdad de Género. Informes MAV:** <https://mav.org.es/category/documentacion/informes/>

**Pacto Cultura Sustentable:** <http://pactoculturasustentable.gal/>

**Recetas Urbanas:** <https://recetasurbanas.net>

# Outros recursos de interese

---

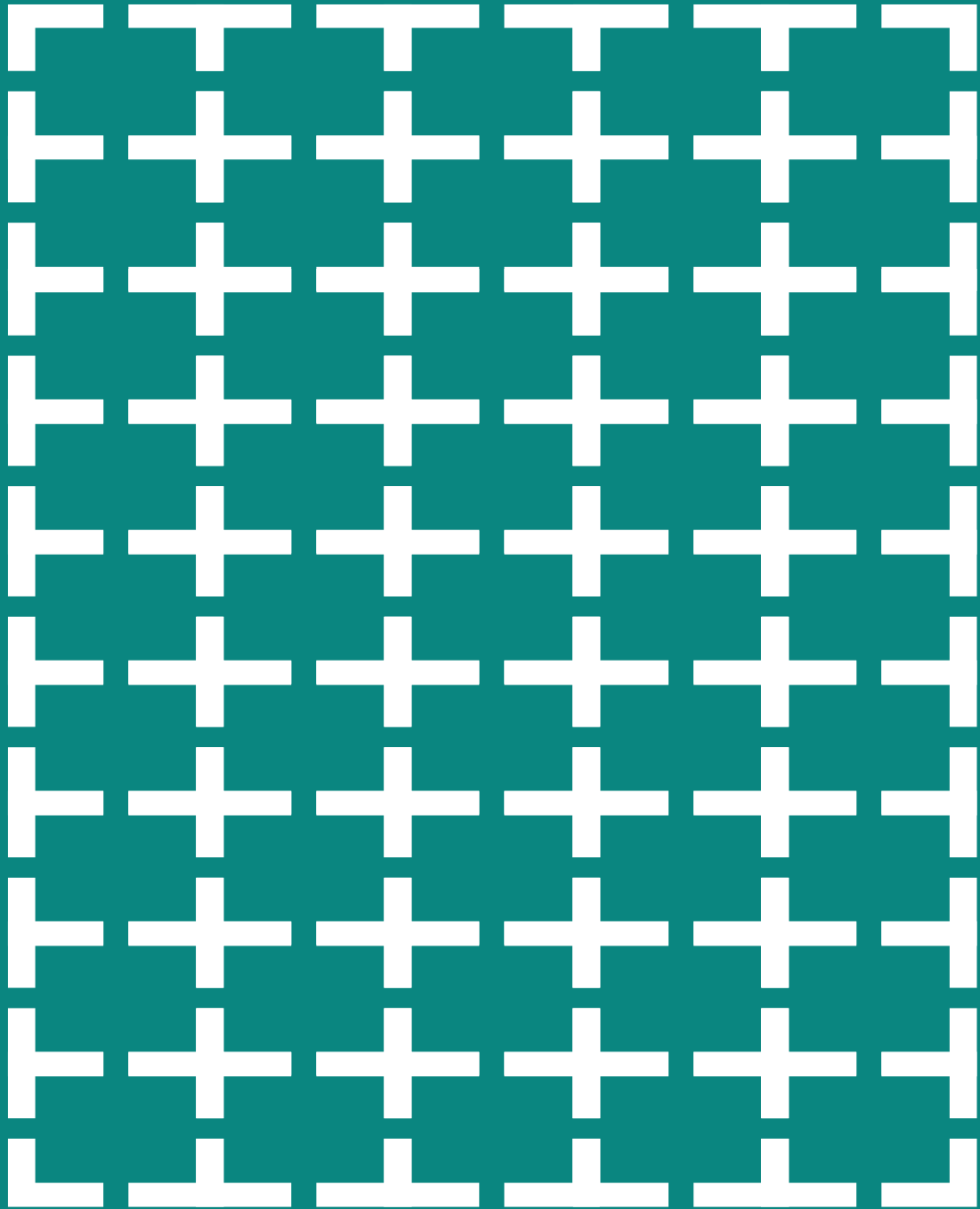
**Arte Actual - FLACSO-Ecuador** (2014). *Manual de Buenas Prácticas para las Artes Visuales. Prácticas Artísticas & Comunidades*. Quito: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-Ecuador). <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/56048.pdf>

**Anllo Vento, Fátima (dir.)** (2020). *I Informe sobre la aplicación de la Ley de Igualdad en el ámbito de la cultura dentro del marco competencial del Ministerio de Cultura y Deporte*. Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte e Observatorio de Creación de Cultura y Cultura Independiente. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:e2da2c11-5e2d-40c7-bbb6-b536f4ba9d88/informe-igualdad-completo.pdf>

**Asociación Galega de Profesionais da Xestión Cultural** (AGPXC, 2008). *Decálogo para xestores culturais*. [http://xestoresculturais.gal/docs/2008-AGPXC-decalogo\\_xestores.pdf](http://xestoresculturais.gal/docs/2008-AGPXC-decalogo_xestores.pdf)

**Federación Estatal de Asociaciones de Xestores Culturais** (FEAGC, 2017). *Libro Blanco de Buenas Prácticas de Gestión Cultural*. <https://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/LIBRO-BLANCO-de-BUENAS-PRACTICAS.pdf>

**Herramienta para la Igualdad MAV:** <https://mav.org.es/herramienta-mav-para-la-igualdad/>



Subvencionado por

