

# ASOCIACIONISMO CULTURAL, GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN

**Idurre Lazcano**

**Roberto San Salvador del Valle**

*Universidad de Deusto*

No hay sitio al que mirar ante el que no se tenga la sensación de que los habituales instrumentos de análisis y reflexión se le han quedado obsoletos, debido a la aceleración y la intensidad de los cambios a los que estamos asistiendo. La realidad se mueve, se transforma y lo hace a gran velocidad. El escenario en el que se construyó el llamado *Estado del Bienestar* está quedando atrás y parece tarea compleja su conservación y proyección futura (Innerarity, 2009). Al igual que sucediera en la era moderna, desde mediados del pasado siglo se han sucedido importantes transformaciones en las relaciones de poder, de producción y de experiencia (Castells, 2003). Hoy, nuestra experiencia de vida está marcada por la movilidad y conectividad que conllevan como efecto la fragmentación, diferenciación y diversidad. Como apunta Águila (2006), las condiciones socioculturales postmodernas ponen en entredicho una visión global y universal de los fenómenos sociales.

Una lectura del asociacionismo cultural, exclusivamente desde el ocio, resultaría a todas luces inconclusa, por lo que es preciso observar esta realidad también desde planteamientos políticos, económicos, ecológicos y sociales, que definan de un modo más completo la realidad en la que operan estas organizaciones.

Este capítulo presenta los resultados del estudio sobre el asociacionismo cultural cuyo objetivo fue profundizar en el conocimiento de los temas críticos a los que éstas se enfrentan.

La acción de las asociaciones culturales ha sido y es imprescindible para el dinamismo cultural, muy especialmente en el ámbito local, donde puede afirmarse que actúa como la *infantería* de la política cultural (Ariño, 2006). No es tan evi-

dente la evolución futura que sus requisitos formales puedan tener, aunque posiblemente se mantendrá alguna fórmula colectiva no lucrativa de crear, compartir y difundir la cultura (San Salvador del Valle, 2000).

## LA GOBERNANZA COMO CAMBIO DE PARADIGMA

El nuevo paradigma de la política contemporánea tiene su origen en transformaciones tanto a nivel económico, como ecológico, social y cultural. Asistimos a un proceso de transformación que demanda de la política una adecuación a la nueva realidad emergente. Para Innerarity (2011) no es el momento de mejorar la eficacia de la política tradicional, ni siquiera de adaptarla a unas nuevas realidades, sino de entender cuál es la función que tenemos derecho a esperar de la política en un mundo diferente. Así, la crisis de la política se debe al menos a los siguientes tres grupos de problemas.

- *La política no hace bien aquello para lo que estaba prevista.* En el nivel más elemental de malestar nos referimos a un fracaso que se detecta, que puede corregirse y que no cuestiona nuestras orientaciones vitales. En este ámbito se sitúan las reformas que mejoran la política existente haciéndola más eficaz.
- *Falta de adecuación de la política ante nuevos elementos para cuya gestión no hay un nivel de decisión institucional adecuado o legitimado.* Aquí entraría toda la conmoción que produce en la vieja política el proceso de globalización. En ese caso, la solución apunta a encontrar un equivalente funcional que pueda ejercer unas funciones análogas a las del Estado en la dimensión global. A lo que el autor denomina *gobernanza global*.
- *Carencia en la identificación de nuevos problemas.* Para ello las reformas o los cambios de formato resultan insuficientes, porque no estamos ante la necesidad de encontrar nuevas soluciones a problemas conocidos, en este caso no sólo son inadecuadas las soluciones habituales sino también los problemas que estamos acostumbrados a gestionar.

Este último grupo de problemas es el más inquietante, requiere de un ejercicio de innovación política que exige otra manera completamente distinta de pensar, actuar, sentir y aprender. Cambios de paradigma de este estilo son los que se están produciendo, por ejemplo, con la irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación, la configuración de la actual sociedad del conocimiento, e incluso la ya mencionada gobernanza global.

En opinión de Innerarity (2006), el sistema político no parece demasiado preocupado por el papel que le pueda corresponder tras las actuales transformaciones. De ahí que la gran cuestión a la que se enfrenta la política consiste en de qué forma se ha de adaptar para no acabar siendo socialmente irrelevante. En este contexto, es en el que surge el concepto de gobernanza, como una estrategia

para recuperar esa fuerza configuradora y transformadora que la política parece estar perdiendo.

Pero, ¿qué es esto de la gobernanza? Siguiendo al propio Daniel Innerarity (2009), podríamos decir que “este nuevo concepto sirve para referirse a nuevas realidades que no estaban bien cubiertas por otros términos tradicionales, al tiempo que contiene una expectativa de renovación de la política, después de décadas en las que el discurso ha oscilado entre la planificación tecnocrática y el desánimo de la ingobernabilidad” (p. 6).

El concepto de gobernanza, entendido en un sentido amplio, alude a un cambio profundo en la manera de sentir, el modo de pensar, la manera de hacer y el estilo de aprender, que deben resituarse en un escenario, no exento de tensiones, configurado por las instituciones públicas, las empresas, las entidades sociales y la ciudadanía, en un entorno marcado por la globalización espacial y la aceleración temporal (San Salvador del Valle, 2017). Como señala Subirats (2010), la descentralización política, de una parte, y la creciente significación de las decisiones europeas y de una economía mundializada, por otra, han ido configurando un escenario de gobierno multinivel, donde la globalidad y la proximidad juegan de manera simultánea.

La carrera espectacular que ha realizado el concepto de gobernanza en los últimos años obedece a una reacción ante los profundos cambios que se han producido en nuestras sociedades. En este tiempo se ha ido asentando la convicción de que la regulación de problemas colectivos y la provisión de bienes públicos requieren nuevas formas de liderazgo y coordinación diferentes de la política tradicional. En ocasiones se ha asociado el término gobernanza a ese proceso de despolitización que durante las últimas décadas se ha declinado como desregulación, liberalización, privatización o estilo de gestión empresarial. Pero, en el presente artículo, planteamos exactamente lo contrario, el concepto de gobernanza elaborado a partir de la necesidad de oponer una alternativa a la idea neoliberal de un Estado mínimo.

Los actuales conceptos de gobernanza, estado facilitador, sociedad civil, capital social y ciudadanía activa se introducen como respuesta a la desestatalización neoliberal. Una cosa es que el estado se haya topado con limitaciones presupuestarias que no le permiten seguir actuando de la misma manera y otra que vayamos a renunciar a la idea de que la política tiene que ver con el desarrollo de un estado democrático, social y derecho, así como a la configuración de un espacio público compartido.

El cambio de paradigma desde el gobierno a la gobernanza representa una oportunidad para la acción política y para la expresión de las energías sociales. En un panorama que es más apropiado para el acuerdo que para el control, que favorece la horizontalidad frente a las relaciones verticales. La gobernanza democrática y colaborativa aparece como la posibilidad de salvar al poder político de

su ineficacia y de su insignificancia, de recuperar la política y, al mismo tiempo, transformarla profundamente.

En definitiva, este concepto alude a todas las formas de regulación social de los asuntos colectivos en las que el interés público prima sobre el sujeto, la instancia o el nivel donde se resuelve. Generalmente, esa forma de regulación pasa por la cooperación entre todos los agentes implicados.

Lo que se ha agotado no es la política sino una determinada forma de la política, en concreto, la que corresponde a la era de la sociedad delimitada territorialmente e integrada políticamente. Todo esto ha supuesto también una modificación de la estatalidad tradicional, hacia la nueva realidad del *estado cooperativo* (Giddens, 2002).

En síntesis, es posible afirmar que, así como el concepto de gobierno está centrado en el estado como sujeto que dirige, el de gobernanza amplía la perspectiva hacia la amplia realidad social y política integrada por instituciones, empresas, tejido asociativo y ciudadanía. Todos dependemos de todos, compartimos problemas y podemos compartir también líneas de avance y de mejora, cada cual desde sus responsabilidades y desde posiciones de poder que no son simétricas, asumiendo el conflicto entre intereses y actores como un elemento no sólo natural, sino creativo e innovador (San Salvador del Valle, 2012). Cuando hablamos de nuevos espacios de gobernanza destacamos algunas características (Subirats, 2010, pp. 52-53).

- La no-existencia de un centro jerárquico capaz de gobernar de forma monopolista y, por lo tanto, en positivo, una visión relacional del poder y de los procesos y resultados.
- La interdependencia, que no quiere decir sólo que hay muchos actores, sino que entre ellos tienen dependencias mutuas en el momento de tratar de resolver problemas, de avanzar hacia sus objetivos y de conseguir resultados.
- Una cierta institucionalización, en el sentido menos estructural del término, es decir, un marco de interacciones más o menos estables y con un cierto nivel de institucionalización.
- Una visión también relacional de las interacciones con otras esferas de gobierno. Esferas con quienes se comparten agendas, problemas, intereses, conflictos y actores. Y, por lo tanto, sirve más una perspectiva de confluencia y de colaboración que una perspectiva de jerarquía y exclusividad.

En el ámbito local, los mecanismos representativos siguen siendo el eje de legitimación de las autoridades. Pero, cada vez se es más consciente de que hace falta desarrollar nuevas formas de participación e implicación ciudadana que permitan ampliar la legitimidad de decisiones significativas para la comunidad y acercar a la gente a la complejidad de las decisiones públicas. El camino es el

emprendido con la consolidación en muchos municipios de los consejos de distrito y sectoriales, de representación y participación. Si bien hará falta ampliarlo y diversificarlo, buscando tanto componentes que permitan transversalizar problemas y líneas de solución como consiguiendo llegar a los ciudadanos anónimos, no integrados en las asociaciones y redes ciudadanas.

En este sentido, las formas de participación directa de los ciudadanos en la toma de decisiones que se van experimentando son significativas y dignas de seguir siendo analizadas para continuar aprendiendo de sus puntos fuertes y débiles (Montero, Font y Lorient, 2007). El gobierno de las ciudades y municipios no puede plantearse sólo como un problema de los ayuntamientos, de las autoridades surgidas de la democracia representativa a nivel local. Debe ser visto como una obra colectiva, en el que los principios de jerarquía y competencia ya no funcionan como antaño. En la actualidad hace falta establecer mecanismos de información-transparencia, comunicación-confianza, cocreación-corresponsabilidad y experiencia-complicidad entre los sectores y agentes presentes en la comunidad local. Sólo de esta manera se podrá asumir colectivamente la complejidad de los retos futuros (San Salvador del Valle, Madariaga y Makua, 2017; Subirats, 2010).

## LOS RETOS DEL ASOCIACIONISMO CULTURAL

Las instituciones políticas de los países más desarrollados buscan interlocución ciudadana, tratan de conectar con agentes sociales dispuestos a asumir responsabilidades, dispuestos a generar mecanismos de cocreación y partenariado. Y aquellas sociedades que disponen de mayor solidez y tradición asociativa, que han ido densificando su tejido civil, que han logrado acumular mayor capital social, resultan ser aquellas sociedades que mejor pueden responder a esos retos, que mejor pueden responder a las nuevas exigencias y a los nuevos problemas, desde la fortaleza de su tejido comunitario y asociativo. De esta manera, podemos afirmar que una sociedad civil consistente, libre y responsable es hoy garantía de futuro, es sinónimo de fiabilidad y confianza (Subirats, 2001).

La actual relevancia socioeconómica del tercer sector y, por lo tanto, del tejido asociativo se debe no sólo a sus magnitudes económicas convencionales (valor añadido, empleo, usuarios y beneficiarios) o al desempeño de funciones socioculturales que cubren necesidades esenciales escasamente satisfechas, sino a las especiales características que conforman su propia identidad. Su importancia reside en ese especial modo de gestionar y materializar las actividades generadoras de bienes y servicios, principalmente las que se refieren a bienes relacionales, es decir, "aquellos que resultan de las relaciones en las que la identidad, la actitud y las motivaciones de las personas involucradas son considerados elementos esenciales para su existencia" (OCDE, 2003, p. 14). Destaca igualmente su capacidad de cohesión social que se deriva de la participación de la ciudadanía y de su contribución a la consolidación de una sociedad civil organizada (De la Torre, 2005, p. 7).

El estudio del asociacionismo y de la participación ciudadana se vincula en las sociedades occidentales a la vigencia del sistema democrático y a la estabilidad del desarrollo económico, que trata de asegurar el bienestar social para la totalidad de la población. Ambas condiciones forman parte del contexto de referencia en el que tanto las instituciones, como la familia y los centros educativos, los mensajes culturales y los contenidos de los medios de comunicación social, contribuyen al proceso de socialización cívica y al desarrollo de una identidad social basada en la condición de ciudadanía. Condición que reconoce la capacidad de expresión pública a través de la participación en un tejido asociativo formado por el conjunto de organizaciones, de iniciativa privada, no tienen ánimo de lucro y se orientan al interés general, identificado como tercer sector.

El tejido asociativo en general, principalmente las asociaciones culturales, han vivido una historia pre-constitucional difícil, marcada por las reticencias, obstáculos e incluso violaciones de su libre albedrío y desenvolvimiento. El derecho de asociación constituye un fenómeno social y político, tendencia natural de las personas e instrumento para la participación, respecto al cual los poderes públicos no pueden permanecer al margen. El propio Comité Económico y Social de la Unión Europea, en 1998, reconoció la importancia que tienen las asociaciones para la conservación de la democracia. Las asociaciones permiten a los individuos reconocerse en sus convicciones, perseguir activamente sus ideales, cumplir tareas útiles, encontrar su puesto en la sociedad, hacerse oír, ejercer influencia y provocar cambios. Resulta evidente que las asociaciones desempeñan un papel fundamental en los diversos ámbitos de la sociedad, contribuyendo a un ejercicio activo de la ciudadanía y a la consolidación de una democracia avanzada, representando los intereses de una parte importante de la ciudadanía ante los poderes públicos.

Las transformaciones económicas, ecológicas, sociales, culturales y políticas actúan sobre el movimiento asociativo. En las últimas décadas, nuestra sociedad ha conocido transformaciones que han acelerado un proceso en el que el movimiento asociativo está experimentando tanto la pérdida de miembros, como de la relevancia social que hace no tantos años podíamos atribuirles. Estas transformaciones están vinculadas al fenómeno de ocio emergente, en proceso de diversificación, fragmentación y segmentación en distintos estilos de vida, que afecta a modelos tradicionales de referencia, como el asociativo, haciéndoles perder protagonismo (San Salvador del Valle et al, 2010).

Reflexionar sobre el asociacionismo cultural es hacerlo sobre el concepto de capital social. Para Lasuén (2005) dicho concepto adquirió relevancia gracias a los trabajos de Putnam. En el primero de ellos (1993) explicó que el sorprendente y constante éxito político y económico de la *terza italiana* a lo largo de la historia, se debía a la tradición participativa de su población en diferentes actividades sociales, intermediaciones entre la familia y el estado, como sociedades corales etc., inexistente en el resto del país. Según mostró, los niveles de democracia, solidaridad o riqueza de las diversas regiones italianas han estado positivamente corre-

lacionadas a lo largo del tiempo con el número de asociaciones, y han alcanzado siempre el máximo valor en la zona norte, en el eje Florencia-Bolonia-Venecia.

En la actualidad, un amplio número de expertos comienzan a relacionar la idea de desarrollo económico con la de una sociedad con fuertes y equilibradas relaciones sociales. A partir de ello, las nuevas agendas de desarrollo económico comienzan a incluir cuestiones relativas al bienestar y cohesión social, así como al desarrollo cultural, como motores necesarios del desarrollo.

El concepto de capital social abarca todas aquellas redes sociales que dinamizan a las comunidades y a los individuos a actuar y participar en el desarrollo de su entorno local. Las políticas deben incentivar a estas comunidades a construir y a promover una serie de actividades que desarrollen nuevas habilidades e iniciativas locales. Su fin es diseminar la información y los valores compartidos a través de la promoción de las prácticas asociativas.

Si el capital económico simboliza el equipo y las herramientas necesarias para convertir la materia prima en bienes consumibles, el capital social representa la serie de valores y patrones de comportamiento social e institucionalmente determinados para transformar la energía humana en relaciones sociales productivas” (Jeannotte y Stanley, 2002, p. 134)

De esta manera capital social y cultura han comenzado a instalarse en el centro del debate sobre el desarrollo, haciendo evidentes aún más la conexión entre las áreas económicas, ecológicas, sociales, culturales y políticas. En el centro del capital social se hallan múltiples elementos del campo de la cultura. Como lo destaca Arizpe (2000), “La teoría y la política de desarrollo deben incorporar los conceptos de cooperación, confianza, identidad, comunidad y amistad, ya que estos elementos constituyen el tejido social en que se basan la política y la economía” (p. 38).

La reactivación del movimiento asociativo es de vital importancia, más allá del fenómeno del ocio, en la propia regeneración de los valores ciudadanos. Dumazedier afirmaba que la socialización ya no podía hacerse solo por medio del trabajo, que se había convertido en un contexto aleatorio de integración, se tenía que valorar y usar más otras actividades extralaborables orientadas a “la emancipación del individuo y la búsqueda del bien común” (Dumazedier, 1995, p. 14).

## EL FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

En sociedades heterogéneas y fuertemente mercantilizadas, la participación y el voluntariado dejan de ser atractivos. Los beneficios intangibles ligados a la vida comunitaria, al protagonismo social o a la consecución de los valores compartidos se diluyen. Tras la pérdida progresiva de la incidencia social de las formas tradicionales de participación, parece que solo el mercado, a través del mecanismo

del valor de cambio, del precio, tiene la capacidad de otorgar valor a los objetos y manifestaciones culturales. Sin embargo, para autores como Rish (2005), el desarrollo de los valores comunitarios, el compartir los retos del futuro y la igualdad de oportunidades, sostenido por un sentimiento de confianza, de expectativas y de reciprocidad, son valores culturales que pueden establecer un vínculo en un momento donde la armonía social se debilita.

Si la cultura es aquello que da sentido a la realidad que nos rodea, lo que nos define como individuos y lo que nos relaciona y distingue de los demás, podemos considerar que es justamente dentro de la cultura donde se hallan nuestros principios, deseos, valores y perspectivas futuras (Rish, 2005, p. 38). La cultura puede facilitar el proceso de desarrollo entre los ciudadanos al facilitar nuevas estructuras de organización social. La cultura, enraizada en la idea de capital social, tiene un impacto positivo en la generación de una serie de hábitos públicos al desarrollar las capacidades innovativas y creativas de las y los ciudadanos.

Para Verdú (2005), hoy en día, el deseo de la gente es estar con la gente. Nuestra época no puede permitirse ser individualista: ni por nuestra propia salud, ni por nuestra tecnología, ni por nuestra percepción de la felicidad. El individualismo, el hiperindividualismo, fue superado a finales del siglo XX por la eclosión de miradas, de relaciones promovidas por los medios, dentro y fuera de la red, impulsadas por la cultura del consumo.

Según Funés (2009), los ámbitos de reflexión a los que habría que acudir para centrar el debate deberían ser dos: las teorías de la democracia y las teorías en torno al estado del bienestar. En relación con las teorías de la democracia, cabe plantear las posibilidades que el tercer sector puede ofrecer para el desarrollo, experimentación y expansión de los procedimientos de *democracia participativa*. Al facultar a los sujetos y favorecer sus capacidades permite la expansión de la democracia, es decir, la implicación ciudadana en más ámbitos y espacios que los habilitados para el ejercicio de la representación. Se aprende y se practica en las asociaciones y lo aprendido se puede aplicar a cualquier ámbito de la vida. Así mismo, y por la misma razón, hay que valorar su importancia de cara a fomentar procedimientos de *democracia deliberativa*: difusión de la información, mecanismos de aprendizaje, fórmulas de empoderamiento, foros de contraste, etc. Las personas adquieren la costumbre de la información contrastada, el diálogo sobre lo que piensan o lo que les preocupa, fundamento para la democracia deliberativa.

El crecimiento del volumen y calidad de los bienes y servicios a los que tiene acceso la ciudadanía ha generado, por un lado, unos individuos más conscientes de sus derechos y, por otro lado, unos ciudadanos más acomodados y menos activos (San Salvador del Valle, 2000). A raíz del creciente individualismo de las sociedades actuales, la toma de decisiones recae fundamentalmente en las instituciones, rompiéndose cada vez más los vínculos entre la ciudadanía y su entorno. Por ello, es necesario que desde los gobiernos locales se estimule la participación ciudadana,

para reconectarla de nuevo con su realidad e implicarla en aquellos asuntos que le atañen. En definitiva, se trata de alentar un trabajo comunitario, entendido éste no como un trabajo para la comunidad, ni en la comunidad, sino un trabajo desde la comunidad, contando con los instrumentos y espacios necesarios para influir en su transformación. Se entiende que en esta transformación comunitaria se verán implicados todos aquellos agentes que directa o indirectamente conviven en la comunidad, a saber, instituciones, empresas, asociaciones y ciudadanía.

García Canclini, en el *Informe Mundial de la Cultura* (UNESCO, 2000), identifica junto a las instituciones otros actores que promueven las políticas culturales: asociaciones, especialistas en comunicación y animadores culturales, ONG, organismos vecinales o representativos de la llamada sociedad civil. Sus acciones son casi siempre desinteresadas desde el punto de vista lucrativo, se diferencian del mecenazgo porque no están animadas por los gustos de individuos privilegiados sino por una concepción colectiva de la cultura que la vincula con necesidades estéticas y prácticas de los receptores o usuarios; sus fondos limitados en relación con esas necesidades, el trabajo gratuito que la sostiene, así como la importancia que suelen asignar a las formas de vida locales, hacen que sus políticas se concentren en espacios restringidos. Como señalaba Beneyto (1981), “en estos casos, la política cultural apunta más a las actividades que a las obras, más a la participación en el proceso que al consumo de los productos” (p. 128).

Una política cultural es una acción coordinada y orientada hacia objetivos múltiples que permite el cumplimiento de funciones sociales estratégicas, tiene como horizonte la expresividad y la creatividad de múltiples personas y grupos y es un importante instrumento de creación social y política (Sanz, 1995).

Para los responsables políticos de la acción cultural, la necesidad de promover la participación puede responder a una gran diversidad de propósitos y lógicas de intervención, desde un intento de regeneración de la democracia representativa, hasta la vieja aspiración de potenciar una mayor democracia cultural, aquella que nace de las aspiraciones y prácticas de la gente, y no solo de la difusión cultural de élite. El diseño de una política de fomento de la participación en el ámbito de la cultura ha de tener en cuenta, sin embargo, la diversidad de lógicas políticas, sociales, estéticas o económicas que inciden en las posibles estrategias del camino a seguir (Bonet, 2010).

## LOS RETOS EN LA GESTIÓN DE LAS ASOCIACIONES CULTURALES

Según diversos estudios, como el de Tchernonog (2001, p. 33), los rasgos más destacados del sector asociativo cultural serían los siguientes:

- Un elevado dinamismo de creación en las últimas décadas, pero con una esperanza de vida asociativa corta.

- Las asociaciones activas son jóvenes en relación con otros sectores, aunque un pequeño número tiene una historia más acrisolada (Ariño, 2001, p. 104).
- Se trata de un sector poco estructurado en redes, formales e informales, locales, nacionales e internacionales, en comparación con otros sectores.
- La mayoría de las asociaciones no cuentan con trabajadores asalariados y sólo una pequeña minoría utiliza de forma ocasional o regular el contrato laboral.
- Tienen un tamaño pequeño y un presupuesto reducido.
- Gozan de un anclaje fuerte en el tejido social con un área de intervención esencialmente local.
- Los equipamientos municipales, tales como las casas de cultura o los centros cívicos, son los espacios de acogida más frecuentes, siendo los ayuntamientos la principal fuente financiera de un sector que obtiene pocos recursos privados y que también cuenta con escasos recursos propios.

Tradicionalmente, las organizaciones del tercer sector han estado más centradas en la acción, dejando en un segundo plano las áreas de gestión. En este sentido, distintos autores coinciden en considerar la eficiencia y la mejora de la gestión como un elemento clave para hacer frente a los nuevos retos. Para San Salvador del Valle (2000, p. 304) tres aspectos críticos son identificados en el núcleo de las asociaciones:

- La desinformación. Los socios, de entidades de cierto volumen, carecen de un conocimiento suficiente de la asociación como organización, como filosofía y como proyecto.
- El nivel de compromiso. No es crítico el número de socios, sino el nivel de compromiso con el proyecto.
- El pragmatismo. La limitación de la militancia y la participación asumida a intereses circunstanciales de la persona, como damnificados o como afectados, o a la provisión de servicios, como consumidores y usuarios.

## LOS RETOS EN EL ÁMBITO ECONÓMICO-FINANCIERO

El tercer sector, en general, y el asociacionismo cultural, en particular, se han convertido en agentes socialmente reconocidos y relevantes. Sin embargo, son numerosas las organizaciones que presentan gran debilidad en su estructura económico-financiera, lo que pone en riesgo su propia sostenibilidad y viabilidad. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de reforzar las estructuras organizativas de las entidades y hacer frente a los retos que plantea su consolidación. Como señala Vidal (2010, p. 3), se puede afirmar que la gestión financiera de las

entidades no lucrativas se realiza básicamente a partir de las cuentas de explotación (ingresos y gastos principalmente), descuidándose a menudo los desequilibrios en los balances (ausencia de patrimonio, fondos de maniobra pequeños, dificultades para la financiación a corto plazo, etc.) a los cuales, en general, se les presta poca atención. El ámbito económico-financiero resulta, pues, un elemento clave para la sostenibilidad de las propias organizaciones y la viabilidad de las actividades que realizan.

El modelo de financiación del asociacionismo debería basarse en una gobernanza colaborativa tanto con las administraciones públicas como con el tejido empresarial, otras organizaciones del tercer sector y la propia ciudadanía. Desde una perspectiva general, la dependencia económica institucional supone una mayor injerencia del poder público, reduciendo la independencia del tercer sector. La posibilidad de ampliar el origen y procedencia de los recursos es una opinión compartida tanto por parte de la administración como de las asociaciones. Ambos puntos de vista coinciden en que sería beneficioso *diversificar las fuentes de financiación* (De la Torre, 2005, p. 41) y contar con otro tipo de ingresos, como son las aportaciones de ciudadanos particulares y de empresas, así como por el cobro por la prestación de servicios, pues la pluralidad de las vías de financiación asegura una mayor estabilidad a las actividades que realizan.

Así mismo, como señala Vidal (2010, p. 14), la diversificación de las fuentes de financiación es un elemento clave para reforzar tanto el ámbito económico-financiero de las entidades como también su independencia. Para conseguirlo, se insiste en que hay que prestar especial atención a la captación de fondos privados, buscando estrategias para implicar y comprometer a las empresas, fundaciones y donantes particulares en el cumplimiento de la misión de las organizaciones. La importancia de la captación de fondos privados está vinculada también a la capacidad de movilización social de las entidades. En este sentido, es fundamental fortalecer su base social ya que éste es un elemento clave para la existencia de organizaciones legitimadas que puedan incidir y actuar, sea cuál sea su ámbito de acción.

## LA ESCASA IMPLANTACIÓN DE LAS TIC

Existe un ámbito que no ha tenido el reconocimiento necesario por parte de los gestores de las entidades sin ánimo de lucro, el de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Se invierten recursos importantes en sistemas de calidad y transparencia: procedimientos, auditorías, certificaciones... Pero, raramente se piensa en las TIC como una herramienta fundamental en la consolidación de la entidad. Se apuesta por las TIC como instrumento de comunicación, como manera de darse a conocer y captar nuevos recursos para la propia actividad. No se tiene presente que las TIC podrían ayudar a reducir los costes y,

por lo tanto, las necesidades de captación de fondos. El papel de las TIC, en la mayor parte de las organizaciones, señala Albaigés (2007), es meramente anecdótico más allá de sus usos evidentes.

Una asociación 4.0 necesitaría, en primer lugar, ser una entidad con un nivel consolidado de información presencial y digital que potencien la transparencia en torno a la organización y su actividad. En segundo lugar, la asociación debe potenciar la comunicación, no sólo informando de aquello que desea sino respondiendo a las demandas recibidas desde los diferentes grupos de interés con los que se relaciona, principalmente de su base social, pero también de instituciones financiadoras, auditoras o administraciones públicas. En tercer lugar, la asociación debe promover la cocreación con otras asociaciones, empresas e instituciones, desde la corresponsabilidad en resultados, logros y errores. Y en cuarto lugar, la asociación debe generar experiencias positivas, auténticas y significativas, en torno a ella, aumentando la complicidad para con su filosofía y actuación (San Salvador del Valle, et al, 2017).

#### LA PÉRDIDA DEL ESPÍRITU REIVINDICATIVO

Como apunta Marban (2009), las funciones de prestación de servicios y la de abogacía reivindicativa no son, o no deberían ser, compartimentos estancos. Cuando el movimiento asociativo desempeña funciones de reivindicación a la vez está *prestando un servicio*, está prestando su voz a la ciudadanía para canalizar sus demandas a la vez que ofrece un espacio de socialización. No obstante, desde principios de los 90, las entidades del tercer sector, en particular las de acción social, están instaladas en un marcado carácter prestacional. En cuanto a los factores que han podido contribuir a que el movimiento asociativo sea más prestacional y menos reivindicativo se apunta a los siguientes:

- La mayor visibilidad de la prestación de servicios que de la reivindicación. La provisión de bienes y servicios es un continuo y mantiene un contacto directo con los socios activos y los potenciales nuevos socios, mientras que la vertiente reivindicativa, adormecida pero no anestesiada, suele plantearse directamente a los responsables públicos.
- La prestación de servicios está en la base del crecimiento organizativo. El sector está sustituyendo desarrollo por crecimiento, favorecido por un contexto de reestructuración del estado de bienestar y de su alcance para asumir las nuevas y emergentes demandas sociales.
- La reafirmación de las clases medias y de su capacidad como sociedad civil de autoproverseer y de proveer servicios a la comunidad más allá del estado.

## LAS HABILIDADES SOCIALES PARA LA PARTICIPACIÓN: ESCUELAS DE CIUDADANÍA

Para poder participar de forma activa, como ciudadanos y ciudadanas comprometidos en la mejora de nuestro entorno social, es necesario desarrollar una serie de valores, conocimientos y competencias sociales (Stiglitz y Greenwald, 2014). Para poder participar hay que aprender a participar. En las organizaciones se desarrollan una serie de habilidades sociales importantes para poder participar como ciudadanos y ciudadanas activos. Estas competencias se pueden desarrollar en la práctica, en lo que denominamos *escuelas de ciudadanía*.

Cuando hablamos de *escuelas de ciudadanía* pensamos en espacios de las organizaciones sociales (asociaciones, fundaciones o universidades), donde diferentes grupos de edad (de niños a mayores, pasando por jóvenes y adultos) y colectivos sociales (mujeres, inmigrantes, personas con diversidad funcional o personas en riesgo de exclusión) desarrollan, a través de diferentes actividades de aprendizaje, valores, conocimientos y competencias para la participación. La participación en el asociacionismo cultural implica un desarrollo personal que nos empodera con este tipo de iniciativas para poder ejercer como ciudadanos plenamente activos.

Es difícil poder participar de lo común, de nuestro entorno, sin disfrutar de una serie de valores, conocimientos y competencias personales: alteridad, empatía, solidaridad, pensamiento crítico, capacidad de trabajo en equipo, gestión de la información, flexibilidad, creatividad... Son elementos básicos para desarrollar la misión de las organizaciones desde la participación.

El tercer sector, en general, y el asociacionismo cultural, en particular, tiene el reto de que la sociedad reconozca su papel como agente social relevante, con capacidad y legitimidad para realizar su labor. A partir de ese reconocimiento y del conocimiento sobre lo que hacen las organizaciones, será posible reforzar la idea de las organizaciones como elemento fundamental en la gobernanza colaborativa de la democracia social y de derecho.

## METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DEL ASOCIACIONISMO CULTURAL

El universo objeto de estudio delimitado es las *asociaciones* que trabajan en el ámbito de la cultura en el Estado español. Para la realización del muestreo se seleccionan las asociaciones que ha sido posible verificar como pertenecientes al universo de estudio, es decir, de las 42.107 asociaciones introducidas en la base de datos no se contabilizan para el muestreo 7461 que no se pueden incluir ni en un sector específico de la cultura ni pueden ser definidas propiamente como culturales.

Para la selección de la muestra se realiza un muestreo probabilístico y polietápico estratificado con selección de las unidades primarias de muestreo (comunidades autónomas) y de las unidades secundarias (provincias) de forma aleatoria proporcional, y de las unidades últimas (sectores de la cultura) por muestreo aleatorio sistemático.

El estudio sobre el asociacionismo cultural se estructura en torno a dos apartados, el primero aborda la realidad de las asociaciones culturales y el segundo los temas críticos a los que éstas se enfrentan. Así, las secciones segunda a sexta, responden a los datos identificados como claves para la elaboración del análisis de la realidad de las asociaciones culturales, mientras que la sección séptima está dedicada en exclusiva a los temas críticos y prioridades.

La escala sobre el estado del tejido asociativo cultural está compuesta por 14 variables que recogen los temas críticos, que han sido reflejados en diversos estudios y análisis, como los más relevantes a los que se enfrenta el mundo asociativo. En segundo lugar, incluye dos preguntas abiertas, sobre las prioridades para las asociaciones que cumplimentan el cuestionario, y sobre las prioridades para el colectivo de asociaciones culturales. Por tanto, el cuestionario concluye con dos variables abiertas cuyo objetivo era continuar con la profundización en los temas críticos del movimiento asociativo cultural en la actualidad.

Se lleva a cabo el cálculo de fiabilidad (confiabilidad) de esta escala, se comprueba el grado en el que las mediciones estaban exentas de errores aleatorios. El cálculo del  $\alpha$  de Cronbach con respecto a la escala utilizada se realiza a partir de los datos obtenidos en los 381 cuestionarios recibidos. El resultado arroja un coeficiente de 0,713. El análisis factorial permite identificar tres factores subyacentes en la escala, lo que permite hacer una lectura con más profundidad de los temas críticos planteados inicialmente.

## RESULTADOS DEL ESTUDIO SOBRE LOS TEMAS CRÍTICOS DEL ASOCIACIONISMO CULTURAL

Los temas decisivos a los que se enfrenta el tercer sector, aplicables al movimiento asociativo de carácter cultural, a partir de un análisis factorial permite identificar tres factores subyacentes en la escala, lo que permite hacer una lectura más profunda de los temas críticos a los que se enfrentan en la actualidad las asociaciones culturales a partir de los datos obtenidos, y de esta manera conocer cuál es el posicionamiento de las asociaciones ante estos tres elementos. Los ítems que construyen cada factor son los siguientes.

Tabla 1. Definición de los factores y de sus componentes.

Factores	Componentes
<b>Esencia del movimiento asociativo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Espíritu crítico y reivindicativo</li> <li>2. Transmisión de valores</li> <li>3. Finalidad</li> <li>4. Liderazgo</li> </ol>
<b>Modo de gestión</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carácter mixto de los RRHH</li> <li>2. Financiación pública</li> <li>3. Recursos materiales</li> <li>4. Desarrollo de nuevas tecnologías</li> <li>5. Voluntariado</li> <li>6. Recursos para la gestión</li> <li>7. Profesionalización</li> </ol>
<b>Comunicación con la sociedad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cooperación entre asociaciones</li> <li>2. Participación de la ciudadanía</li> <li>3. Labor efectuada</li> </ol>

## LA ESENCIA DEL MOVIMIENTO ASOCIATIVO

La falta de liderazgo es el elemento identificado como menos crítico. Los temas identificados como más críticos por parte de las asociaciones culturales, son: pérdida de espíritu crítico; falta de transmisión de valores; amplitud e indeterminación de finalidades.

Las asociaciones culturales identifican la pérdida de la esencia del movimiento asociativo como uno de los temas relativamente críticos a atender, al obtener este factor un valor de 3,24 sobre 5. Pero, así mismo, no es posible afirmar que esta cuestión sea percibida como libre de dificultades o complicaciones en la actualidad. Atendiendo al posicionamiento ante este factor, según el sector de la cultura al que pertenecen las asociaciones, se muestra que aquellas que abordan a cultura de manera global, son las que presentan una mayor inquietud ante la pérdida de la esencia del movimiento asociativo, al obtener una media de 4,02. Por el contrario, las asociaciones musicales y centradas en el patrimonio son las que muestran menor preocupación por este hecho, en ambos casos con medias que se sitúan por debajo del punto 3.

Teniendo en cuenta el año de constitución de las asociaciones, se observa como las que comenzaron su andadura en tiempos de la Dictadura (1977) y en los primeros años de la Transición Democrática (1977-1982) son las que se posicionan más de acuerdo en la existencia del problema de pérdida de la esencia

del movimiento asociativo, al situarse por encima del punto 3,5. A medida que disminuye la antigüedad de las asociaciones, se percibe cierto descenso en el grado de acuerdo con el factor.

## EL MODELO DE GESTIÓN

Este segundo factor, relativo a la gestión de las asociaciones culturales, es identificado con mayor preocupación por las asociaciones culturales al obtener este factor un valor de 4,3 sobre 5. Los temas identificados como más críticos, al revelar puntuaciones superiores a 3,5 son: recursos materiales escasos; dependencia de la financiación pública; escaso desarrollo de las TIC; disminución del voluntariado. Por el contrario, un tema, el referente al conflicto por el carácter mixto de los recursos humanos, se ha revelado como menos crítico.

Todas las asociaciones, independientemente del sector de la cultura en el que trabajen, presentan una preocupación ante la falta de herramientas y recursos para la gestión de sus entidades. Al agrupar a las asociaciones culturales en base al número de socios y socias que las forman, aquéllas que cuentan con mayor volumen de este perfil, manifiestan estar en mayor medida de acuerdo con el factor.

## LA (IN)COMUNICACIÓN CON LA SOCIEDAD

Las asociaciones culturales identifican este tercer factor que aborda la comunicación con la sociedad, como el segundo más crítico al que se enfrentan, al obtener un valor de 4,08 sobre 5.

Dos son los temas identificados como más críticos, al revelar puntuaciones superiores a 3,5: escasa participación de la ciudadanía e incompreensión de la labor efectuada. Por el contrario, no se ha identificado ninguno de los elementos como menos críticos, al no obtener ninguno de los ítems puntuaciones entre 2,5 y 3,0. La problemática en torno a la existencia de competencia y no cooperación entre asociaciones, es reconocida por parte de las asociaciones culturales, al obtener una puntuación de 3,40.

Dos tipos de asociaciones, las literarias y las que trabajan en torno a varios sectores, teniendo en cuenta el sector de la cultura en el que intervienen, se posicionan a favor de la existencia de un problema en la comunicación con la sociedad, al obtener medias superiores al punto 4,00. En todo caso el colectivo de asociaciones culturales, independientemente del sector en el que desarrollan su labor se manifiestan a favor del factor que aglutina el tema crítico descrito.

Atendiendo al año de constitución de las asociaciones, las que comenzaron su andadura durante el Franquismo y en los últimos años de la década de los 80, son las que se posicionan más de acuerdo en la existencia del problema de

pérdida de comunicación con la sociedad. Por el contrario, las creadas con posterioridad al año 2000, obtienen medias notablemente inferiores (<2,8), lo que significa que éstas no reconocen la existencia de un problema vinculado a la comunicación con la sociedad.

La comunicación con la sociedad queda reflejada en la variable que atiende al número de usuarios que acuden a la oferta de ocio organizada por las asociaciones culturales. Aquellas entidades que reciben menos de 16 participantes de media en cada actividad, son las que se posicionan más a favor de la existencia de un problema, con medias superiores al punto 4,00.

La presencia de voluntarios en las asociaciones culturales, puede ser otra variable que refleja el grado de comunicación con la sociedad que en la actualidad mantienen las entidades. Así, se aprecia que las asociaciones que no cuentan con este perfil obtienen una media superior a las que sí lo tienen, un 4,17 frente a 3,22, lo que significa que las primeras entienden que existe una problemática en torno a este factor, no mostrándose el segundo colectivo en tales niveles de acuerdo.

Centrando la atención en el colectivo de asociaciones que cuentan con personas voluntarias, aquellas entidades que tienen menos de 6 voluntarios, son las que se posicionan más a favor de la existencia de un problema, con medias superiores al punto 4,00. Por el contrario, aquellas asociaciones que cuentan con más voluntarios (+29), se sitúan en contra del tema crítico al que atiende el factor, con medias inferiores al punto 2,9.

## CONCLUSIONES: GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN

En estas primeras décadas del siglo XXI, nos encontramos inmersos en la esfera de la experiencia (Pine y Gilmore, 2011; Sundbo y Sorensen, 2013). Esta es una de las cuestiones clave para el futuro del asociacionismo cultural, porque estas entidades deben reconocer e interpretar que los ciudadanos y las ciudadanas en esencia buscan un fin al completar su tiempo y espacio disponible de ocio, buscan experiencias auténticas, memorables, significativas y satisfactorias.

Pero la experiencia de ocio, en cuanto experiencia humana, no se entiende sólo desde la subjetividad, hay que considerar también la importancia de otros elementos objetivos, a nivel comunitario y social, por lo que su incidencia va más allá de lo personal e individual (Monteagudo, 2018). La actividad de ocio participativa y activa favorece, en mayor grado la calidad de vida y el desarrollo personal y social, más que la actividad de ocio no participativa o pasiva.

Los agentes de la cultura, en general, y el asociacionismo cultural, en particular, deben preocuparse de generar experiencias significativas. Deben otorgar mayor relevancia a los procesos personales y sociales que al producto resultante.

De este modo, se darán pasos para lograr fidelizar a los ya socios y atraer a los que puedan serlo.

La gobernanza es una nueva forma de entender el gobierno que hace hincapié en la necesidad de repensar la relación entre instituciones, empresas, tejido asociativo y ciudadanía. La gobernanza pone su acento en la necesidad de trabajar en red, en abrir las organizaciones de naturaleza jurídica diversa a la cooperación a todos los niveles, algo que se revela clave en el ámbito local y en entramados de entidades como los que configuran el tejido asociativo cultural.

Es preciso buscar vinculaciones y sinergias transversales fuertes que no procedan de un único referente, caracterizadas por su heterogeneidad y con distintas orientaciones, creando dinámicas de trabajo conjunto capaces de afirmar la diferencia pero también de reconocerse como sujeto colectivo único.

#### EL ÁMBITO LOCAL COMO LABORATORIO PARA LA PARTICIPACIÓN

El nivel local es un ámbito privilegiado para probar nuevos procedimientos de cooperación, así como formas innovadoras de articular liderazgo colaborativo y participación ciudadana. El entorno local proporciona un escenario magnífico para revitalizar la democracia representativa a partir de la mejora de los mecanismos de democracia participativa potenciados. Es el entorno donde se encuentran los mejores ejemplos de las nuevas formas de entender la participación en la *res publica* desde un modelo democrático.

Si tenemos en cuenta la situación económica de creciente desigualdad, junto con la mala prensa que acompaña a la clase política en general, se convierte en urgente el trabajo de todos los sectores y agentes en una gobernanza local caracterizada y legitimada por la participación ciudadana, por la capacidad de: crear e impulsar redes de información y transparencia, potenciar la comunicación y confianza mutua, estimular la cocreación y corresponsabilidad en torno a iniciativas compartidas. Todo ello con el objetivo de generar experiencias positivas y complicidad creciente de las y los ciudadanos con el futuro de la comunidad a la que pertenece.

#### LA GOBERNANZA COLABORATIVA EN EL ÁMBITO DE LA CULTURA

Gobernar ya no puede ser una acción unidireccional, jerárquica y competencial, desde las instituciones públicas hacia la ciudadanía o el tejido asociativo, requiere cada vez más implicación, complicidad y compromiso, tanto en la definición de problemas como en la gestión de las soluciones (equipamientos, servicios y programas).

Si decíamos que el entorno local es un espacio privilegiado para la implantación de procesos de gobernanza, el ámbito de la cultura es, en el marco de la agenda lo-

cal, uno de los más proclives a ser trabajado desde los parámetros de la gobernanza colaborativa. Las políticas culturales locales atañen de manera directa al ciudadano:

- Porque las infraestructuras y equipamientos culturales, así como la oferta de programas, servicios y actividades, son realidades de las que la ciudadanía disfruta en su vida cotidiana.
- Además en el ámbito cultural nos movemos en la esfera de las motivaciones y valores de las personas, por lo que se abre un universo de posibilidades a la hora de planificar, diseñar y tomar decisiones.
- Y porque el asociacionismo cultural, en el entorno local, supone espacio de proximidad, capaz de generar multitud de experiencias de interés.

#### LOS LABORATORIOS PARA LA INNOVACIÓN CULTURAL

El ámbito cultural permite generar espacios de innovación donde configurar laboratorios donde experimentar nuevas técnicas y recursos simbólicos que emanan de la complejidad social. De esta manera, la innovación, real y efectiva, de la participación del asociacionismo cultural en el diseño, gestión y evaluación de las políticas culturales se configura como elemento esencial para reforzar la calidad democrática en el nivel territorial y organizacional más próximo.

Una nueva política cultural basada en la gobernanza colaborativa implica no contar con un plan cerrado, un recetario de soluciones previo para cualquier problema, sino trabajar en el desarrollo de valores, conocimientos y competencias para la solución de éstos. Una de las riquezas del asociacionismo cultural estriba en ser un ámbito privilegiado para el ejercicio de la ciudadanía a través de la participación activa. De igual manera, el gobierno del ámbito local se nos presenta como un escenario privilegiado para la innovación en torno a la participación.

La innovación, con o sin base tecnológica, juega un papel vital. Las asociaciones culturales tienen recorrido una parte del camino, ya que las artes y la cultura siempre han estado asociadas a la creatividad y la innovación, pero deben de trabajar con el objetivo de incrementar la participación, uso, consumo y cocreación de las propuestas culturales.

#### LOS PROCESOS EN LA GOBERNANZA DE LA CULTURA

El asociacionismo cultural, tiene que dedicar más tiempo a transmitir y concienciar a las instituciones, empresas, otras entidades sociales y ciudadanía de lo que son y de lo que hacen. Deben mejorar sus procesos de información y comunicación. Deben ampliar su conocimiento y capacidades, funcionamiento, procesos internos y gestión del tiempo.

Por su parte las instituciones locales tienen que orientarse hacia un modelo de gobierno con otros. Deben aceptar la pluralidad y el valor añadido que confieren los demás, de manera particular, el asociacionismo cultural. Deben considerar las ventajas del trabajo colaborativo, en red, y entender las implicaciones que supone en la atención a los procesos y no sólo a los resultados.

## LOS NUEVOS VALORES Y MODOS DE SOCIALIZACIÓN

Las asociaciones culturales, al igual que el resto de agentes, ya no trabajan en una comunidad homogénea, sino con múltiples comunidades e identidades interrelacionadas. Se puede augurar que los hábitos y las formas tradicionales de participación cultural serán replanteados en los próximos años, y consistirán en tendencias mucho más diversificadas que las actuales, con las que el individuo verá reforzada su capacidad de consumo cultural y se enfrentará a una mayor oferta.

Una gran parte de la ciudadanía prefiere quedarse en casa, va menos al cine, al teatro, la danza y la ópera, son actividades en crisis. El asociacionismo cultural está experimentando la disminución de la capacidad de compromiso de sus asociados. La vida cultural es mucho más compleja, deslocalizada, dispersa e internacionalizada.

En la actualidad, la conectividad provoca una comunicación más superficial, efímera, fragmentada y parcial. Se está con los demás porque la socialización se asocia con la felicidad. Y la felicidad se correlaciona sobre todo con la conectividad permanente, con la comunicación, con el compartir, con el estar, con el vivenciar experiencias con los iguales. Pero, crece el rechazo a asumir compromisos sólidos y profundos en diversas facetas de la vida. Se asumen compromisos circunstanciales, por períodos limitados, intensos y ricos en la vivencia, pero no profundos, ni a largo plazo. El concepto *simpatizante* ha relegado la figura del socio o militante.

El asociacionismo cultural debe dar respuesta a estos valores emergentes y estos nuevos modos de socialización de las personas. Para ello debe analizar los factores que condicionan el éxito de iniciativas como las redes sociales y trabajar por incorporar procesos para alcanzar un mayor compromiso y participación activa por parte de la ciudadanía en iniciativas culturales no lucrativas, como es el hecho del asociacionismo. Es evidente que el asociacionismo cultural implica la participación en procesos compartidos, pero no debe obviar el propio proceso personal. El tejido asociativo desde ser consciente de que el ciudadano no nace, se hace en la *escuela ciudadana* de la vida asociativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Águila, C. (2006). Posmodernismo y políticas de ocio: de la emancipación a la política de la vida. *ADOZ, Revista de estudios de ocio*, 30, 73-78.
- Albaigés, J. (2007). *Usos y retos de las TIC en las organizaciones no lucrativas* (Colección Papers de Investigación, 14). Barcelona: Observatorio del Tercer Sector.
- Ariño, A., Castelló, R., y Llopis, R. (2001). *La ciudadanía solidaria*. Valencia: Fundación Bancaixa.
- Arizpe, L. (2000). La cultura como contexto del desarrollo. En B. Kliksberg, *Capital social y cultura: Claves olvidadas del desarrollo*. Argentina: BID/INTAL.
- Beneyto J.V. (1981). *Diario de una ocasión perdida*. Madrid: Kairós.
- Bonet, LL. (2010). *Por una nueva gobernanza cultural*. Recuperado de <http://luisbonet.blogspot.com.es/2010/11/por-una-nueva-gobernanza-cultural.html>.
- Castells, M. (2003). *¿Es sostenible la globalización en América Latina?: Debates con Manuel Castells. Vol 2*. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica.
- De la Torre, I. (2005). *Tercer sector y participación ciudadana en España* (Opiniones y actitudes, 51). Madrid: CIS.
- Dumazedier, J. (1995). La importancia oculta del crecimiento del tiempo libre en la metamorfosis de la civilización. *ADOZ, Boletín del centro de documentación en ocio*, 15, 10-20.
- Funés, M. J. (2009). ¿Qué significa que las entidades del Tercer Sector son (o deben ser) actores sociopolíticos en los regímenes democráticos? En R. Aliena, (Coord.), *Los equilibrios del Tercer Sector. Una filosofía del pluralismo de funciones* (Cuadernos de debate, 4) (pp. 106-109). Barcelona: Observatorio del Tercer Sector.
- Giddens, A. (2002). La reconstrucción de la sociedad en un mundo en proceso de cambio. En M. Castells, A. Giddens y A. Touraine, *Teorías para una nueva sociedad* (pp. 69-92). Santander: Fundación Marcelino Botín.
- Innerarity, D. (2006). *El nuevo espacio público*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Innerarity, D. (2009). *El futuro y sus enemigos*. Barcelona: Paidós.
- Innerarity, D. (2011). *¿Qué es eso de la gobernanza?* Recuperado de <http://governance.org/wp-content/uploads/2011/01/Gobernanza.pdf>.
- Jeannotte, S., y Stanley, D. (2002). How will live together? *Canadian journal of Communication*, 27, 133-139.

- Lasuén, J. R., García, M. I., y Zofío, J. L. (2005). *Cultura y economía*. Madrid: Fundación Autor.
- Marbán, V. (2009). ¿Por qué cree que el movimiento asociativo es cada vez más prestacional y menos reivindicativo? En R. Aliena (Coord.), *Los equilibrios del Tercer Sector. Una filosofía del pluralismo de funciones* (Cuadernos de debate, 4) (pp. 62-63). Barcelona: Observatorio del Tercer Sector.
- Montero, J.R., Font, J., y Lorient, M. (2007). *Ciudadanos, asociación y participación en España*. Madrid: CIS.
- Monteagudo, M.J. (Ed.). (2018). *Leisure experiences opportunities and contributions to human development* (Documentos de Estudios de Ocio, 61). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Pine, B.J., y Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy* (Update edition). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Rish, E. M. (2005). *El valor de la cultura en los procesos de desarrollo urbano sustentable*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- San Salvador del Valle, R. (2000). *Políticas de ocio. Cultura, turismo, deporte y recreación* (Documentos de Estudios de Ocio, 17). Bilbao: Universidad de Deusto.
- San Salvador del Valle, R., Cuenca, J., y Monteagudo, M.J. (2010). Ocio, gobernanza y ciudad: el gobierno sensato de un fenómeno emergente. *Revista Análisis Local*, 03(VI), 7-24.
- San Salvador del Valle, R., y Ortega, C. (2012). Ocio e innovación: de la mejora a la transformación. En C. Ortega y R. San Salvador del Valle (Eds.), *Ocio e innovación para un compromiso social, responsable y sostenible* (pp. 9-22). Bilbao: Universidad de Deusto.
- San Salvador del Valle, R., Madariaga, A., y Makua, A. (2017). Gobernanza inteligente del ocio urbano. Más allá de las smart cities y el ocio digital. En D. Muriel y R. San Salvador del Valle (Eds.), *Tecnología digital y nuevas formas de ocio* (pp. 185-205). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sanz, M. (1995). La cultura en cifras. En Ministerio de Cultura (Ed.), *Estado y cultura* (pp. 33-50). Madrid.
- Stiglitz, J. E., y Greenwald, B. (2014). *Creating a learning society*. New York: Columbia University Press.
- Subirats, J. (2001). Sociedad civil y voluntariado: Responsabilidades colectivas y valores públicos en España. *Documentación social*, 122, 41-66.
- Subirats, J. (2010). Estrategias de las entidades locales ante el cambio social y las preocupaciones ciudadanas. El nuevo papel de los Gobiernos Locales. En FEMP, *El municipalismo en un estado cooperativo* (pp. 41-55). Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias.

- Sundbo, E., y Sorensen, F. (2013). *Handbook on the Experience Economy*. Cheltenham. Elgar Publishing.
- Tchernonog, V. (2001). Les associations culturelles dans le secteur associatif français. En P. Moulinier (Dir.), *Les associations dans la vie et la politique culturelles*. Recuperado de <http://www.culture.fr/dep>.
- Torcá, M., Font Fabregás, J., y Montero, J. R. (2007). *Ciudadanos, asociaciones y participación en España*. Madrid: CIS.
- UNESCO (2000). *Informe Mundial de la Cultura. Diversidad cultural, conflicto y pluralismo*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/culture/resources/report/the-unesco-world-report-on-cultural-diversity/>.
- Verdú, V. (2005). *Yo y tú, objetos de lujo: el personismo: la primera revolución cultural del siglo XXI*. Barcelona: Debate.
- Vidal, P., Grabulosa, L., y Barras, O. (2010). *El ámbito económico-financiero de las entidades del tercer sector: retos y propuestas de acción. Una visión a partir de los Consejos Asesores de Investigación del OTS* (Colección de debates, 14). Barcelona: Observatorio del Tercer Sector.