

¿PARA QUÉ UN CONSEJO DE LAS ARTES? UNA RESEÑA HISTÓRICA Y BIBLIOGRÁFICA DEL PRINCIPIO DE *ARM'S LENGTH* PARA IMPLEMENTACIONES INTERNACIONALES ACTUALES Y FUTURAS

Marco Antonio Chávez Aguayo

*Doctor en Gestión de la Cultura y del Patrimonio (Universidad de Barcelona),
Máster en Gestión Cultural (Universidad de Barcelona),
Máster en Estudios Comparados (Universidad Pompeu Fabra)
y licenciado en Psicología (ITESO)*

marco@chavezaguayo.com

En 2009 se puso en marcha en Cataluña, el Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA). Un consejo de las artes cuya creación la había estado pidiendo desde 1999 una buena parte del sector cultural, así como varios partidos políticos. Sin embargo, en 2011, el Gobierno catalán, de un color distinto al que lo creó, modificó la ley para quitarle sus capacidades ejecutivas y reducir el número de miembros del consejo, alejándolo de sus intenciones iniciales. Un organismo importado del sistema anglosajón, inspirado en el principio de *arm's length*, no había podido sobrevivir el primer cambio de partido en el Gobierno. Se trataba del primer organismo de su tipo no solo en el Estado español sino en el sur de Europa, donde la Administración pública tiene una organización más vertical y centralizada. Para algunos autores significaba un cambio de modelo en la administración pública de la cultura (Bonet, 2011; Villarroya, 2010).

Los distintos actores implicados en el proceso de creación habían realizado diversas investigaciones sobre el principio de *arm's length* para tratar de determinar qué características debía tener el consejo por el cual pugaban. Pero, ¿habrán pasado por alto poner atención en alguna cuestión teórica o histórica que haya derivado en el prematuro fracaso del CoNCA? ¿Habría algo del modelo extranjero que debía haberse adaptado mejor al contexto catalán? ¿Se habrán tomado en cuenta también las críticas que se hacen a este principio desde su lugar de origen o desde los lugares donde se ha implementado? ¿El hecho de que en el contexto anglosajón existan este tipo de organismos desde hace medio siglo significa que puedan también existir en contextos internacionales distintos o de otra tradición política?

El presente texto tiene como objetivo ofrecer (como muy rara vez se encuentra en español) una reseña teórica y bibliográfica del origen del principio de *arm's length*, sobre el cual se sustenta la tradición, principalmente anglosajona, de los consejos de las artes. Esto, con la intención de ser de utilidad para el análisis de casos como el CoNCA, otros casos internacionales a escala nacional o subnacional y para nuevos casos de implementación de este tipo de instituciones en otros contextos.

El principio de *arm's length* que ha inspirado la creación de los consejos de las artes tiene como objetivo la separación de las decisiones políticas tanto de los intereses partidistas como los de la élites culturales y artísticas

Fundamentos y orígenes del principio

El principio de *arm's length* que ha inspirado la creación de los consejos de las artes tiene como objetivo la separación de las decisiones políticas tanto de los intereses partidistas como los de la élites culturales y artísticas. Busca, por tanto, dar mayor legitimidad a estas decisiones, tanto en la adopción de ciertas políticas culturales como en el financiamiento que se da a las manifestaciones artísticas, a través de la participación ciudadana. Su planteamiento teórico supone evitar en lo posible la injerencia y la influencia de la clase política, las élites y de los intereses particulares del sector cultural, sin que estos organismos dejen de ser financiados por el Gobierno. Por esto se escogen para integrar los ciudadanos con méritos y trayectoria reconocidos en la materia para que mediante un órgano colegiado intervengan en las políticas públicas de diversas maneras y en distintos niveles, según cada caso. De esta forma son personas independientes, fuera del ámbito político y neutrales en la medida de lo posible que, en representación de la comunidad artística, pretenden que las decisiones que tomen sean más equitativas y democráticas (Battersby, 1979: 11; Chartrand y McCaughey, 1989: 43-44,71; Inkei, 2001: 2; Lowell y Heneghan Ondaatje, 2006: x; Mucică, 2005: 1; Sweeting, 1982: 6, entre otros). Estos argumentos, aunque en este punto sigan siendo teóricos, son la retórica utilizada para defender la implementación y la existencia de estos consejos. Finalmente, lo que se busca en la política es la legitimidad, al menos llevada solo en el discurso.

La implementación de los consejos de las artes tiene su origen en el contexto británico de mediados del siglo xx, con la creación del Arts Council of Great Britain (ACGB) en 1945 (Quinn, 1997; Upchurch, 2004 y 2011). Desde entonces han sido motivo de análisis y discusión en distintos artículos y libros sobre su pertinencia, sus beneficios e inconveniencias en contraste con otros modelos, sobre todo desde el mundo anglosajón. Desde el Reino Unido, esta figura se ha extendido a los países de influencia británica como los Estados Unidos y los que forman parte de la Mancomunidad de Naciones (Battersby, 1981; Sweeting, 1982). Luego, se han ido extendiendo en las administraciones tanto nacionales como regionales en países de tradiciones distintas, como los países nórdicos, asiáticos, oceánicos y los de influencia latina. En consecuencia, la literatura respecto de la evolución de estos consejos en contextos de ámbito británico es mucho más abundante que en los países de otras tradiciones. Subirats y otros (2008: 7) destacan el predominio de las tradiciones anglosajonas en la gestión y el análisis de políticas públicas en Europa en general y en el mundo de habla española en particular. En el caso de Iberoamérica, es difícil encontrar una investigación que trate directamente el tema.

No obstante, a lo largo del tiempo durante el cual este principio se ha ido implementando en la acción gubernamental en distintos lugares, de un espacio a otro, su práctica ha ido cambiando, transformándose y distanciándose de la intención teórica original de crear este tipo de instituciones. A partir de esto resulta relevante estudiar casos concretos de su aplicación para someterlo a estos cuestionamientos y determinar si cumplen con la función para la cual fueron ideados, porque, como afirma Mucică (2005: 1), conlleva grandes problemas la implementación del principio de *arm's length* en ámbitos legales y administrativos completamente diferentes al mundo anglosajón.

El significado de *arm's length*

Arm's length es una locución idiomática del inglés que significa literalmente «la longitud del brazo». Es una frase hecha que se refiere a una metáfora que utiliza el cuerpo humano como tenor: el cuerpo con relación a la mano se encuentra separado por la longitud del brazo. Es decir, la mano está por una parte unida al cuerpo, pero al mismo tiempo no está pegada a él; guarda una cierta distancia, la equivalente a lo que mide el brazo. En este sentido, el fundamento metafórico de estar *at arm's length* significa estar «a una cierta distancia» o «a una distancia prudente», es decir, ni demasiado cerca, ni demasiado lejos. Ni demasiado lejos para que la mano esté separada del cuerpo, ni demasiado cerca como para estar pegado a él. En Economía, esta frase se utiliza para definir las transacciones comerciales hechas en igualdad de condiciones entre el comprador y el vendedor, así como a los precios regidos por las leyes del mercado, o sea, con independencia de las partes, en la que cada una se mantiene separada por la misma distancia.

La dificultad de traducir al español esta expresión estriba precisamente en que se trata de un lugar común propio del inglés y que en castellano no existe un modismo equivalente, de tal manera que si se tradujera de forma literal perdería el sentido metafórico. En artículos en otro idioma es muy poco frecuente encontrarla traducida y, en todo caso, pierde el carácter de recurso literario. Mucică (2005: 1) afirma que el concepto «es principalmente utilizado para designar un mecanismo y un organismo público típicos anglosajones, de hecho tan típico que en muchos otros idiomas es incluso difícil dar con una traducción adecuada. Y evidentemente, si la mera traducción de la palabra es difícil, la implementación del contexto en un ámbito legal y administrativo totalmente diferente conlleva mayores problemas».

Algunas definiciones

El principio de *arm's length* ha sido definido por muchos autores, casi en su totalidad en inglés y en un primer momento solo provenientes del contexto británico. Entre ellos, Sweeting (1982: 6) lo describe como «el distanciamiento del gobierno de la intervención directa en actividades, organización y manejo de las artes». Chartrand y McCaughey (1989: 71), en su multicitado artículo que es referencia y base de muchos otros autores posteriores, afirman que el principio «es la base del sistema general de “controles y contrapesos” considerados necesarios en una democracia plural para evitar una indebida concentración de poder y conflictos de intereses». Hewison (1995: 32) lo define como la «relación entre el Estado y las instituciones que no solo ha creado sino que también financia» y añade que «a pesar de que este principio no haya sido codificado en relación con políticas culturales sino hasta los setenta, ha operado largamente como un medio práctico de distanciamiento entre políticos y funcionarios públicos de las actividades que desean promover».

Quinn (1997: 127-128) expresa que dicho principio:

«Se basa en la idea de que los consejos de las artes deben existir y operar con relativa autonomía del Gobierno central. Se cree que la influencia política sobre las actividades del consejo deben mantener-

Arm's length es una locución idiomática del inglés que significa literalmente «la longitud del brazo». Es una frase hecha que se refiere a una metáfora que utiliza el cuerpo humano como tenor: el cuerpo con relación a la mano se encuentra separado por la longitud del brazo

se al mínimo. [...] Esta distancia se cree que permite a un consejo de las artes ordenar sus propios asuntos librándose de indebida influencia/interferencia del frente político».

Por su parte, Madden (2009b: 12-13) lo define como una combinación de dos elementos: 1) agencia financiadora autónoma; y 2) procesos de toma de decisiones basados en la evaluación de pares.

La influencia de John Maynard Keynes y el primer consejo de las artes

La idea de la creación de un consejo de las artes tiene su origen en el Reino Unido, concretamente en Londres, cuando el economista John Maynard Keynes vislumbró un modelo para financiar las artes a partir del organismo que presidía, el Council for the Encouragement of Music and the Arts (CEMA), creado durante la Segunda Guerra Mundial. Este contrataba artistas para realizar giras de espectáculos de artes escénicas y visuales para «levantar la moral» (Upchurch, 2004: 203) e ideó transformarlo en el ACGB. Todos los autores apuntan a Keynes como el creador o el «padre» de los consejos de las artes y el ACGB como el primero de ellos y la inspiración de los siguientes. La intención de un consejo era «arrebatar el monopolio del mecenazgo oficial, permitir a expertos en lugar de a funcionarios y políticos decidir cómo se debe dar el apoyo, proteger los intereses de los artistas y darles un defensor público» (Battersby, 1981: 11-12).

Las ideas que motivaron a Keynes a pensar en transformar el CEMA, dando forma intencionalmente a una nueva organización que respondiera con conciencia y flexibilidad a las necesidades de la comunidad artística profesional del país, tuvieron inspiración en el denominado «Grupo de Bloomsbury»¹, al cual pertenecía y era una figura central. Se trataba de un círculo de artistas, escritores e intelectuales que fueron una potente fuerza intelectual en Inglaterra desde principios del siglo xx y cuya influencia se extendió a lo largo del siglo y más allá (Upchurch, 2004: 203-205). Keynes tomaba como modelo dos instituciones en particular. Por un lado, el *University Grants Committee* (UGC), creado en 1919 como «un organismo no electo, compuesto por hombres universitarios, nombrados por el ministro de Hacienda, y bajo cuyo consejo el Gobierno del día pedía al Parlamento votar cada año por la distribución del dinero, sin ataduras, para cada universidad» (Redcliffe-Maud, 1976: 24; Hewison, 1995: 32 y Upchurch, 2011: 74). Y, por el otro, la *British Broadcasting Corporation*² (BBC), que funcionaba con un órgano similar al UGC pero su fin principal era garantizar la libertad de expresión (Elridge, 1996).

Ambos organismos atraían a Keynes porque alejaban el poder de decisión de los burócratas y funcionarios electos y obligaban al distanciamiento de posibles intervenciones políticas en el trabajo de los receptores de ayudas. Entre sus propuestas para cuando terminara la guerra estaban que el consejo de las artes proveyera de equipamientos y subvenciones y dejara de ser productor de arte. Operaría tan independientemente como fuera posible de las fuerzas políticas y la burocracia gubernamental para suministrar a los artistas y a las organizaciones artísticas facilidades, consejo y financiamiento. No competiría con el mercado; trabajaría coo-

1. Integrado también por Leonard y Virginia Woolf, Lytton Strachey, Clive y Vanessa Bell, Roger Fry, Edward M. Forster, Desmond MacCarthy y Duncan Grant, entre otros. Comenzaron a reunirse en 1905 para discutir sobre varios temas como pacifismo, feminismo, libertad de expresión, creatividad, razón, etc., de una forma crítica con las convenciones victorianas (Upchurch, 2004: 203-205).

2. Primero fundada como compañía en 1922 y luego convertida en corporación pública no comercial en 1927.

perativamente con los sectores público y privado de una manera flexible y responsable. Sus fondos públicos tendrían un papel muy específico y limitado en la vida cultural del país; un papel que apoyaría la empresa artística de forma crítica como el financiamiento privado no había hecho y como probablemente no lo haría en el nuevo Estado del bienestar. No obstante, Keynes murió inesperadamente en 1946 antes de que el real decreto del ACGB fuera ratificado (Upchurch, 2004: 203-205).

Hasta la década de los setenta, a este método de distanciamiento de una institución creada y financiada por el Estado se le daría el nombre de «principio de *arm's length*», sobre todo a partir de Redcliffe-Maud (1976), que afirmaría primero respecto al sistema adoptado por el UGC desde 1919 y después acerca del ACGB lo siguiente:

«Este sistema ha sobrevivido, con modificaciones, por más de 50 años. [...] Los políticos han actuado entonces, inconscientemente quizás, según el principio de que sacamos todo el valor de los impuestos que se nos quitan para la educación universitaria solo si dejamos a cada universidad la libertad de decidir su política educativa, con una forma de guía por parte de la UGC pero sin vestigio de una directriz por parte de algún político o burócrata que los sirven.

Este es el principio con el que en el consejo de las artes, desde su creación en 1946, es votado el dinero público. [...] Mediante autonegarse dar órdenes, los políticos dejan libre al consejo de gastar como crea que sea adecuado. Ningún ministro necesita contestar preguntas en el Parlamento acerca de los beneficiarios, o acerca de los contendientes sin éxito de una ayuda del consejo de las artes. Una convención se ha venido estableciendo a lo largo de los años en la que en el financiamiento de las artes ni los políticos ni los burócratas son los que más saben.

Sería una locura destruir el consejo de las artes o abandonar el principio de *arm's length*. Podemos, por supuesto, mejorar el uso que hacemos de él» (Redcliffe-Maud, 1976: 24-25).

Críticas

Por su perfil intelectual y su trayectoria, Keynes planeaba para la administración de estos sistemas de financiamiento mentes parecidas a la suya. Es decir, proponía que los individuos involucrados en la toma de decisiones de estos organismos deberían pertenecer a una cierta clase social con principios ideológicos y morales parecidos a los suyos (Upchurch, 2011: 75). Un estudio de Gray (1998) sobre los miembros del ACGB desde su fundación hasta 1998 reveló un perfil promedio de varones mayormente con un origen social compartido, de mediana edad, con una buena educación, a menudo graduados en Oxford o Cambridge, altamente profesionales y muy frecuentemente con una relación con las artes anterior a su designación en el ACGB. El mundo socialmente cerrado al que la membresía del consejo de las artes estaba sujeto y el hecho de que pertenecer simultáneamente a otras organizaciones artísticas cimentaba los valores y posturas que la membresía al consejo llevaba consigo eran para Gray lo que reforzaba el argumento de que había una oligarquía que se autoreplicaba dentro del mundo de las artes. Así pues, el ideal original

El legado de Keynes ha sido fuente de muchas críticas y debates por su preferencia explícita por la «alta cultura» (ópera, música clásica, ballet, teatro y museos de arte)

de Keynes tenía un clasismo implícito e intrínseco, que si bien no era más que el reflejo de su época, indudablemente impregnó la evolución de los consejos de las artes, comenzando con el ACBG y extendiéndose también con él a los demás contextos en los que se fue propagando.

Su ideal también implicaba una búsqueda de la excelencia, apoyando el trabajo de artistas profesionales, su énfasis de mejorar los estándares e impulsar a los más talentosos con préstamos, garantías y subvenciones. De este modo los artistas aficionados no merecerían el subsidio público sino solo los que tuvieran una formación profesional. El legado de Keynes ha sido fuente de muchas críticas y debates por su preferencia explícita por la «alta cultura» (ópera, música clásica, *ballet*, teatro y museos de arte) (Upchurch, 2011: 77, 69) y por el clasismo que no beneficiaba al grueso de la sociedad sino solo a un sector profesional, bien formado y bien posicionado socialmente.

Pero no se trata de descalificar las intenciones de Keynes por su distinguible clasismo y elitismo, sino de contextualizar el hecho de que sus posturas reflejaban los ideales de aquella época, cuando la *cultura* era entendida como la expresión de las Bellas Artes, a diferencia del concepto que después de varias décadas a comienzos del siglo XXI ha evolucionado hacia un sentido más inclusivo. A este respecto, Williams (1979: 166) critica que el organismo intermediario (el consejo) sea administrado por otro principio esencialmente diferente de una clase dominante relativamente informal pero convenida y adecuada y que sus miembros no proceden de la práctica o la gestión de las artes sino de una categoría más vaga de «personas con experiencia y buena voluntad», que es el eufemismo oficial de esta clase dominante informal.

Chartrand y McCaughey (1989: 50) señalan que el elitismo de los consejos de las artes por el impulso de la excelencia artística va tanto en el sentido del tipo de trabajo artístico que se produce como del público al que se dirige. Puede resultar en el apoyo un tipo de arte que no es accesible o apreciado por el público en general o por sus representantes democráticamente electos, quienes pueden *lavarse las manos* respecto a las decisiones tomadas por el consejo. Estas críticas del elitismo del consejo de las artes también son recogidas por Mangset (2009: 278-281). Para Quinn (1997: 153) su imprecisión ha permitido situaciones en las que se le ha tergiversado para aplicarlo a situaciones a menudo contrarias a su entendimiento teórico. También alega que hay más evidencia que contradice el principio de *arm's length* en el contexto británico que la que hay para apoyar la postura de que el consejo se ha protegido contra la influencia indeseada del frente político. En esto secunda lo expresado por Williams (1979: 159) en relación con que «es característico del cuerpo dirigir el brazo» y que todo lo que se obtiene con la aplicación del principio de *arm's length* es una cierta sensación de remover un control directamente rastreable.

Los ideales del principio y sus ingredientes mínimos

Mangset (2009: 285-286) realiza una categorización de los contenidos ideales del principio de *arm's length* según la literatura, aunque advierte que estos solo pueden existir como una eficiente realidad retórica, ya que no puede encontrarse directa y concretamente en ninguna parte.

Estos son:

1. Toda asignación de ayuda pública a las artes debe ser llevada a cabo por personalidades independientes con competencia artística, y nombradas por un período limitado.
2. Estas personalidades deben ser tan independientes como sea posible de las instrucciones políticas.
3. No deben ser nombradas por, o dependientes de, sindicatos de artistas u otro tipo de grupos de interés en el ámbito cultural.
4. El organismo bajo el principio de *arm's length* no debe estar obligado por esquemas de apoyo muy específicos estatutaria o políticamente decididos.
5. El organismo bajo el principio de *arm's length* debe, en cambio, tener libertad sustancial de asignar sus recursos dentro del marco de su presupuesto.
6. La adjudicación de ayudas debe responder única y exclusivamente a criterios de calidad artística y no, por ejemplo, a criterios de bienestar o equidad.
7. La asignación de ayudas debe ser imparcial; por ejemplo, no debe estar caracterizado por el nepotismo y/o el clientelismo.

Del mismo modo, puede añadirse aquí cuáles serían los ingredientes mínimos que un consejo de las artes debe tener para ser considerado un organismo bajo el principio de *arm's length*: (1) un consejo de «iguales», en el que, aun cuando pueda incluir políticos o representantes de organismos públicos, los miembros provenientes del sector cultural sean mayoría; y (2) capacidad de otorgamiento de subvenciones con dinero público a terceros, principalmente a través de becas. Ambos ingredientes deben estar interrelacionados: el consejo debe intervenir activamente en la decisión del otorgamiento de becas. Puede decidir directamente o delegar la tarea a un grupo de expertos. El hecho de tener un consejo mayoritariamente de no-políticos y que este participe activamente en el proceso de otorgamiento de becas garantiza un mínimo de distancia hacia los políticos y hacia los clientes. Los detalles sobre si un consejo de las artes particular tiene más o menos autonomía, interferencia política, relevancia, capacidad de decisión, distancia hacia los clientes, etc., seguirán siendo objeto de investigación.

Las dos vertientes

Aunque es poco frecuente encontrar referencias en la literatura al respecto, es importante señalar las dos vertientes en las que según este principio se debe guardar distancia, señaladas por Stewart (1987: 7), citando una conferencia de Arnold Goodman (presidente del ACGB de 1965 a 1972): (1) entre el Gobierno y el consejo de las artes, para no recibir directrices de este sobre cómo se debe repartir el dinero; y (2) entre el consejo y sus beneficiarios, para no imponer directrices acerca de cómo se usa el dinero. Chartrand y McCaughey (1989: 61) se refieren también a este aspecto en el cual el consejo de las artes debe operar distanciado tanto del Gobierno como de sus clientes. Es decir, que no debe controlar o dirigir las actividades de sus beneficiarios. En este sentido, aun cuando ellos tres afirmen que la segunda vertiente pretende evitar que el consejo imponga criterios acerca de cómo deben usar el dinero los beneficiarios de las subvenciones, también puede

añadirse aquí que del mismo modo sirve para evitar relaciones clientelares entre el consejo y sus beneficiarios.

Conclusiones y cuestiones abiertas

Sin duda, la idea de los consejos de las artes se ha ido extendiendo a distintos contextos anglosajones y de ahí a otros lugares donde este principio ha inspirado la implementación de versiones propias. Ahora existen también consejos de las artes en los países nórdicos, Asia y Latinoamérica, por ejemplo. Pero ¿el hecho de que existan estos consejos en otros lugares significa que también están inspirados en el principio de *arm's length*? Y además, ¿cómo y por qué ha llegado hasta esos lugares la tendencia de crear consejos de las artes y bajo qué lógica funcionan?

El caso del CoNCA puede ser un buen ejemplo para analizar, a partir de la perspectiva histórica y bibliográfica aquí presentada, qué ha provocado que su vida como organismo bajo el principio de *arm's length* haya durado tan poco y para saber si quienes promovían este cambio y quienes lo llevaron a cabo tenían en su conocimiento todos los aspectos de este principio: sus orígenes, sus críticas, sus dos vertientes, etc.

La mirada hacia un modelo distinto al propio con intenciones de integrarlo e implementarlo debe hacerse con una perspectiva amplia que considere sus ventajas y desventajas; que tome en cuenta otras experiencias, sus errores y aciertos; que con ojos críticos revise las discusiones que desde la academia se han hecho al respecto para evitar repetir errores y copiar modelos sin adaptarlos al contexto de donde se quieren implementar. Una reflexión poco profunda y una crítica subestimada puede tener como consecuencia una implementación fallida y un paso atrás. En contraste, un diálogo comparado a escala internacional entre profesionales y expertos parece una mejor alternativa para importar las buenas prácticas de otros contextos con su debida adaptación al lugar nuevo.

Queda reflexionar e investigar más a fondo las causas específicas que provocaron el fracaso del CoNCA de Cataluña tan pronto, así como estudiar la evolución que los consejos de las artes en contextos británicos han tenido a lo largo de las últimas décadas. Queda también pendiente analizar, igual que el caso catalán, los casos nórdicos, asiáticos, africanos, oceánicos y latinoamericanos bajo el mismo enfoque para conocer si se trata de organismos bajo el principio de *arm's length* o de otra alternativa distinta. Hace falta un diálogo más dinámico y fluido a escala internacional, y no solo entre los países de una misma región o de una misma tradición, para contrastar modelos y experiencias que permitan mejorar y avanzar en la gestión pública de la cultura; para ello son necesarias más investigaciones que aporten luz y propicien este diálogo más intenso.

Referencias bibliográficas

Battersby, J. *The arts council phenomenon. A conference report*. London: Calouste Gulbenkian Foundation, 1981.

Bonet, L. «En defensa del CoNCA». *Ara* (06.03.2011), p. 37.

Chartrand, H. H. y McCaughey, C. «The arm's length principle and the arts: An international perspective - past, present and future». En: Cummings Jr., M. C. y Schuster, J. M. (eds.). *Who's to pay for the arts: The international search for models of support*. Nueva York: American Council for the Arts, 1989, p. 43-80.

Eldridge, J. «A very special case: The BBC from John Reith to John Birt». *The European Journal of Cultural Policy*, vol. 2, n.º 2 (1996), p. 269.

Gray, C. Oligarchy by patronage: the membership of the Arts Council. (Estudio no publicado). Leicester: Montfort University, 1998.

Hewison, R. *Culture & consensus. England, art and politics since 1940*. Londres: Methuen, 1995.

Hutchison, R. *The politics of the arts council*. Londres: Sinclair Browne, 1982.

Inkei, P. (2001). *Arm's length financing in culture: Why? Why not?* (en línea) [Fecha de consulta 30.04. 2011] <http://www.budobs.org/public-grants/public-grants/grant-paper-2001.html>

Lowell, J. F. y Heneghan Ondaatje, E. *The arts and state governments: At Arm's length or arm in arm?*. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2006.

Madden, C. The independence of government arts funding: A review. *D'ArtTopics in ArtsPolicy*, vol. 9, n.º 50 (2009) (en línea) [http://media.ifacca.org/files/Dart9independencereport\(1\).pdf](http://media.ifacca.org/files/Dart9independencereport(1).pdf)

Mangset, P. «The arm's length principle and the art funding system. A comparative approach». En: Pyykkönen, M.; Simanainen, N.; Sokka, S. (eds.). *What about cultural policy? Interdisciplinary perspectives on culture and politics*. Jyväskylä: Minerva Kustannus, 2009, p. 273-298.

Mucică, D. «Relevance, utility and use of (quasi-)arm's length financing mechanisms for culture». *SEE.InSIGHT*, n.º 4 (2005).

Quinn, R. M. «Distance or intimacy?—The arm's length principle, the British Government and the Arts Council of Great Britain». *International Journal of Cultural Policy*, vol. 4, n.º 1 (1997), p. 127.

Redcliffe-Maud, J. P. R. M. *Support for the arts in England and Wales: A report to the Calouste Gulbenkian Foundation*. London: Calouste Gulbenkian Foundation, 1976.

Stewart R. (ed.). *The arts: Politics, power and the purse: The report of an international conference on the structure of arts funding held by the Arts Council of Great Britain at London, 4-5 March 1987*. London: Arts Council of Great Britain, 1987.

Subirats, J.; Knoepfel, P.; Larrue, C.; Varone, F. *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Ariel, 2008.

Sweeting, E. *Patron or paymaster? The arts council dilemma*. London:

Calouste Gulbenkian Foundation, 1982.

Upchurch, A. R. «John Maynard Keynes, the Bloomsbury Group and the origins of the arts council movement». *International Journal of Cultural Policy*, vol. 10, n.º (2) (2004), p. 203.

–«Keynes's legacy: An intellectual's influence reflected in arts policy». *International Journal of Cultural Policy*, vol. 17, n.º (1) (2011), p. 69.

Villarroya, A. *Política cultural Catalunya 2010*. Barcelona: Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, Generalitat de Catalunya, 2010 (en línea) http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SSCC/RELEXT/Consell%20d'Europa/Documents/Arxius/2010_Pol_Cult_Cast_b.pdf

Williams, R. «The arts council». *The Political Quarterly*, vol. 50, n.º 2 (1979), p. 157-171.