

Perfil i reptes del gestor cultural

Quaderns de Cultura

QC [núm. 2]

Aquest llibre és el resultat de la col·laboració entre l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya, el Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació i la pròpia Universitat de Barcelona. Recull les aportacions d'una Jornada celebrada a l'abril del 2010 centrada en el perfil del gestor cultural, un text de José Luis Melendo que presenta una àmplia panoràmica sobre l'evolució del sector a Espanya, i la recerca realitzada l'any 2009 per Tino Carreño, professor de la Universitat de Barcelona, sobre el perfil actual del gestor cultural a Catalunya.

Quaderns Gescènic

Edita:

Bissap Consulting SL

Consell de redacció:

Carles Canut, Carles Molinet,
Eduardo Galán, Jaume Colomer,
Lluís Bonet, Robert Muro,
Toni Benavent, Toni Tarrida

Quaderns de Cultura Núm. 2

Perfil i reptes del gestor culturals

Coordinació:

Lluís Bonet i Antoine Leonetti

Coordinació editorial:

Jaume Colomer i Andreu Garrido

Primera edició:

Octubre del 2010

© Generalitat de Catalunya.

Departament de Cultura i Mitjans
de Comunicació

© Universitat de Barcelona

Disseny i maquetació:

Ana Luisa Basso

Correcció lingüística:

Anna Bellosta

Impressió:

Agpograf

Dipòsit legal: B-38605-10

ISBN: 978-84-935124-8-4

Perfil i reptes del gestor cultural ●

**Qualitat i eficiència
en la cooperació públic-privat**

Dr. Lluís Bonet i Agustí (coord.)

Quaderns de Cultura

QC [núm. 2]

7	Presentació Lluís Bonet i Agustí
11	Gestió cultural. Una professió complexa José Luis Melendo
53	Camins creuats. El perfil actual del gestor cultural a Catalunya Tino Carreño
175	Mirades 1l El perfil del gestor cultural: present i futur Francesc Cabañés
182	2l Gestor cultural: una professió a la corda fluixa Xavier Marcè
186	3l Els gestors culturals en un marc territorial Pilar Casas
190	4l Proposta de codi de bones pràctiques de la gestió cultural de Catalunya Carme Sais
195	Conclusions: la gestió cultural, una professió en mutació Lluís Bonet i Agustí
203	Bibliografia

Presentació

Lluís Bonet¹

Podem assegurar avui que la professió de gestor cultural està plenament consolidada? O, com en tantes altres activitats contemporànies, és impossible deixar d'estar immersos en un continu procés de mutació? Per a molts gestors que començaren el camí de la professionalització a finals de la dècada dels setanta, el grau d'acceptació social pot arribar a sorprendre gratament, sobretot en el propi camp cultural (ja que encara estem lluny del reconeixement social de metges o advocats). La major part dels directors generals dels grans equipaments culturals nacionals —del Liceu a l'Auditori o el Palau, passant per alguns museus emblemàtics—, així com molts alts càrrecs del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació o petites i grans empreses del sector, es presenten com a gestors culturals.

Podríem dir que una professió deixa de ser emergent i arriba a la maduresa quan el col·lectiu que la conforma reflexiona i acorda unes normes deontològiques, se signen convenis col·lectius, s'ofereixen places sota la denominació específica en els concursos de personal de l'administració pública, o es disposa de titulacions universitàries pròpies. Crec que bona part d'aquests objectius s'han assolit. Avui l'Associació de professionals de la gestió cultural de Catalunya (APGCC) compta amb més de 750 socis i lidera processos que van molt més enllà de l'endogàmia professional.

Quan l'any 1989 amb l'Eduard Delgado, l'Alfons Martinell, en Xavier Marcé, l'Esteve Leon i l'Eduard Miralles, entre altres, vam posar en marxa el primer Màster en gestió cultural d'Espanya, érem plenament conscients no només de la necessitat de disposar d'un espai de formació estable, sinó també de la importància de la titulació universitària. De llavors ençà, no només s'han multiplicat les ofertes formatives sinó que la recerca aplicada ha fet el seu camí. No és estrany que d'aquell grup

¹ Director del programa de gestió cultural de la Universitat de Barcelona. Docent i investigador especialitzat en economia, gestió i polítiques culturals. President del jurat del premi europeu en política cultural.

inicial surtin els primers estudis sobre la professió (Martinell, Marcé 1995) o que avui puguem presentar el treball d'en Tino Carreño sobre el perfil actual del gestor cultural a Catalunya.

El llibre que teniu a les mans és el resultat de la col·laboració entre l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya, el Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació i la pròpia Universitat de Barcelona. El mes d'abril de 2010 vàrem organitzar conjuntament una Jornada centrada en el perfil del gestor cultural, en què bona part dels autors que avui es publiquen compartiren les seves reflexions amb els professionals que ompliren la sala d'actes del CERC. A aquelles intervencions hem volgut afegir un text a càrrec de José Luís Melendo, assessor de cultura del govern d'Aragó i autor del Llibre blanc sobre la professió de la Federació espanyola d'associacions de gestors culturals. La seva aportació presenta una àmplia panoràmica sobre l'evolució del sector a Espanya i els principals reptes recorreguts als darrers anys. A continuació, presentem l'àmplia recerca realitzada l'any 2009 per en Tino Carreño, professor de la Universitat de Barcelona, sobre el perfil actual del gestor cultural a Catalunya. Un treball indispensable que demana de recerques de la mateixa envergadura a escala espanyola i europea.

Com a contrapunt a aquests dos textos centrals, presentem un conjunt de mirades transversals. L'article d'en Francesc Cabañés, gestor valencià que ha col·laborat amb en Pau Rausell en la recerca sobre la professió al País Valencià i Múrcia, reflexiona sobre el present i el futur de la professió. Pel seu cantó, en Xavier Marcé, des de la seva experiència transversal com a gestor públic i privat, però també com a observador crític de la realitat quotidiana des dels mitjans, posa el dit a la llaga sobre alguns dels reptes inassolits per la professió. La Pilar Casas centra la seva reflexió en la realitat dels municipis mitjans i petits des de la seva doble talaia d'haver escrit la primera tesi doctoral sobre el tema a Catalunya i la seva responsabilitat al front de l'àrea de cultura de la Diputació de Tarragona. La Carme Saïs, directora del Centre cultural La Mercè de Girona i membre de la Junta de l'APGCC presenta la proposta de Codi

de bones pràctiques de la gestió cultural de Catalunya elaborat durant aquest darrer any per l'associació. Finalment, tanca el volum un article propi de síntesi en què es repassa la gènesi i l'evolució de la professió a casa nostra, es reflexiona sobre la complexitat dels processos que encara un gestor cultural, i es plantegen alguns dels reptes que la situació actual i futura plantegen a la professió. Arrodoneix l'edició una bibliografia completa de les referències utilitzades pel conjunt d'autors del text.

Teniu, doncs, a les mans una recopilació molt interessant sobre el tema. Us desitjo una plaent lectura.

Gestió cultural. Una professió complexa

Pensem en el gestor cultural del passat o en el del futur?

José Luis Melendo¹

La gestió cultural és, efectivament, una professió i exercir-la un rept permanent i enriquidor per millorar i transformar la societat. En la meua opinió, aquesta primera afirmació recull dues premisses que van unides: professió i voluntat transformadora. És clar que es poden separar, de fet és el més natural. Totes les professions tenen la seva visió tecnocràtica i no per això deixen de ser professions. Personalment, m'interessa la part més passional, anar una mica més enllà de l'estricta vocació, i considero que és el vessant més interessant d'aquest ofici. Es pot concebre un gestor cultural que no pretengui millorar la realitat? Si som sensats, m'imagino que no. Una altra qüestió serà comprovar com el gestor cultural mira de transformar aquella realitat o si únicament es converteix en una peça més del sistema.

Probablement, tots aquells que ens dediquem a qualsevol de les parcel·les de la gestió cultural, uns més i altres menys, hem mirat de construir en algun moment un discurs que intenti explicar la nostra feina i la nostra professió, o si més no dotar-la de sentit. Aquesta necessitat s'intensifica cada cop més en la mesura que la cultura i la seva gestió evolucionen en un context caracteritzat per la velocitat i la complexitat del marc global, el repetit «nou paradigma», allò que uns anomenem societat digital, capitalisme de la informació, societat de la informació o capitalisme cultural. Segurament, el procés de més calat i repercussió total de la nostra història i el canvi estructural més important.

Per aprofundir en aquest quadre de temes apassionant i complex, partim d'una realitat que és, d'una banda, més policroma, polièdrica, diversa i heterogènia, i d'una altra, més monocroma, uniforme, unitària i globalitzada: les dues cares de la mateixa moneda. En aquest intent

¹ José Luis Melendo. Gestor Cultural. Assessor tècnic de la *Viceconsejería de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de Aragón*. Subdirector del màster en Gestió de Polítiques i Projectes Culturals de la Universitat de Saragossa. Vicepresident de la *Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales* (FEAGC)

sempre correrem el risc de sentir diferents contradiccions, com li passava a Einstein quan explicava la relació entre la seva professió i la realitat, «En tant que les lleis de la matemàtica es refereixen a la realitat, no són certes; en tant que són certes, no es refereixen a la realitat». Però malgrat tot insistiré, amb més opinió que no pas un assaig tancat, en aquells aspectes que poden tenir algun interès per als gestors culturals a Espanya des del punt de vista de la situació professional. La meua intenció serà fer-me algunes preguntes i continuar estimulants el debat, des del reconeixement i els perfils professionals a l'habilitació per a la professió, passant per la situació de l'associacionisme i els seus reptes, l'ètica professional i els reptes de la formació universitària, que són els temes que constitueixen l'essència de l'encàrrec.

1. És la nostra una professió reconeguda actualment a Espanya?

La labor dels gestors culturals i la professió mateixa, tot i el paper cada cop més rellevant de la cultura en la societat, és evident que continua en construcció, la qual cosa no és intrínsecament dolenta perquè es tracta d'una disciplina que per definició requereix un dinamisme constant. Si fos d'una altra manera, ens hauríem de preocupar, i per tant els models i alternatives que la professió va adoptant són molt diversos i, en certa manera, conjunturals. Amb l'arribada de la democràcia i el desenvolupament de les primeres polítiques culturals el 1979, sorgeix un perfil de professionals encarregats de dissenyar, gestionar i fer efectives aquelles polítiques. Aquesta evolució professional se succeeix d'una manera progressiva amb un gran amateurisme, voluntariat i improvisació durant els anys vuitanta, quan la formació autodidacta i l'aprenentatge per assaig/error eren els sistemes formatius imperants. Començàvem a dibuixar les primeres polítiques culturals. A final de la dècada dels vuitanta, i en els noranta especialment, és quan es pren la principal embranzida professional, tant en el sector públic predominant com en el sector privat i independent, progressivament més significatiu. En paral·lel a aquest procés de final de la dècada dels vuitanta, s'inicien les ofertes formatives de caràcter universitari que comencen a definir les habilitats de la professió que hem anat consensuant anomenar gestió cultural.

La figura i la denominació d'aquest gestor cultural no ha estat un debat estable durant aquest procés, sinó que ha anat evolucionant i canviant al llarg d'aquests anys en funció de diversos factors i per la dependència natural dels corrents de pensament a l'hora de definir les polítiques culturals. Des de mitjan la dècada dels noranta, comencen a plantejar-se els primers treballs sobre la figura i els perfils del gestor cultural. Si

repassem la terminologia d'ús que s'ha anat emprant per definir aquest ofici, i que figura encara en contractes laborals de les administracions, ens aporta pistes de la lògica varietat de respostes que s'han anat donant en aquesta activitat professional, des dels temps de l'animador sociocultural, l'animador cultural, el programador cultural, el tècnic-sociocultural, el tècnic cultural, i una llarga llista de denominacions que empraven especialment les institucions públiques com a organitzacions dominants en el desenvolupament de la cultura al nostre país, i que han anat marcant les pautes de les nomenclatures a l'hora d'estabilitzar i normalitzar tant els serveis públics de la cultura com la pròpia gestió cultural en el seu conjunt.

Per citar només un exemple significatiu, segons l'estudi elaborat per la *Junta de Andalucía* el 2009 sobre el perfil professional dels gestors culturals adherits al *Circuito Andaluz de Espacios Escénicos* i que representa als ajuntaments més grans de la comunitat, en el 40% dels contractes el gestor hi surt definit com a tècnic de cultural, un 27% com a director o coordinador de serveis culturals, un 9% com a animador sociocultural, i la resta com a programador, animador juvenil i altres accepcions. S'assignen al Grup C de l'Administració el 42%, al grup B el 16% i al grup A un 11%. Aquestes dades contrasten d'alguna manera amb l'estudi de Tino Carreño sobre el perfil actual a Catalunya, i que es publica en les pàgines d'aquest llibre.

L'escenari cultural també ha anat transformant-se, i paral·lelament la concepció de la professió, tant l'evolució de les polítiques culturals com les demandes dels ciutadans; els equipaments culturals, les noves tecnologies i la societat del coneixement han anat plantejant nous reptes que han exigit una actualització permanent de tots els professionals que treballem en el sector cultural. Malgrat que ningú no qüestiona que la nostra professió és indispensable per a la societat, és necessari tancar a poc a poc determinats fronts oberts per resoldre la situació d'inestabilitat i debilitat permanents que envolta el reconeixement real d'aquesta professió, que és la causa o el motiu de múltiples depressions, escepticisme o situacions acomodaticies d'un nombre gens menyspreable de professionals.

En aquesta evolució del reconeixement professional destaquen alguns aspectes com són les diferències significatives entre les distintes tipologies del gestor cultural, tant si és un bibliotecari o un programador de teatre, o qualsevol de les casuístiques possibles. Hi ha diferències entre els gestors culturals de grans ciutats i municipis mitjans i petits. També n'hi ha entre les distintes comunitats autònomes (CCAA) a l'hora de tractar la figura del gestor cultural, la pròpia consideració social, els nivells predominants, les diferències salarials, el repertori de competències, etc., especialment en el sector públic, però també en el privat;

diferències que no són tan evidents en altres parcel·les com l'educació o la sanitat. I tot i ser un correlat directe amb la situació de desigualtat social i econòmica de les nostres comunitats, posa de manifest la necessitat d'una major harmonització.

Avui, i després de dècades d'exercici professional, encara manca una catalogació oficial dels professionals de la cultura. La *Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales* (a partir d'ara, FEAGC) manté un pols actiu en aquest sentit amb l'Administració. També sembla en vies de solucionar-se l'imprescindible epígraf específic d'activitat per part de l'Administració central (Ministeris de Treball i d'Economia i Hisenda), que permetrà donar un pas més en la consolidació professional, alhora que facilitarà en el futur l'ús de dades estadístiques desagregades.

En l'àmbit de les relacions laborals públiques i privades continua sent necessari un conveni col·lectiu dels gestors culturals que reguli d'alguna manera o serveixi de referència per a la relació entre l'empresa o institució contractant i el professional.

Ningú no dubta que els gestors culturals *de facto*, reconeguts o no, duen a terme la seva professió tant en l'Administració pública en qualsevol dels seus nivells, com en el sector privat a través de les empreses i en el sector independent conformat per corporacions, fundacions i associacions culturals. Però també és cert que molts d'aquests professionals no se senten identificats amb el nom genèric de gestor cultural, tot i que sí que se senten associats a un treball relacionat amb el sector cultural, radicant el problema en la identificació amb un genèric, o per la preferència per un subsector de pròpia gestió cultural, aspecte que també és notori en el sector privat. Programadors de sales de música privades, per esmentar-ne un cas, no es consideren gestors culturals, i s'identifiquen més amb la imatge del promotor musical.

Calen estudis de situació del sector professional des del punt de vista quantitatiu i qualitatiu que permetin fer una diagnosi més efectiva més enllà d'aproximacions parcials. L'esmentat estudi de Tino Carreño sobre la situació a Catalunya és una bona aportació en aquesta direcció, tot i les limitacions metodològiques i la dependència de les persones que voluntàriament van contestar el qüestionari que es plantejava.

2. Hi ha actualment un consens en els perfils professionals del gestor cultural?

L'Administració pública ha suposat, suposa actualment, i més endavant hi insistirem, el principal contractant de gestors culturals i ha anat marcant les pautes fonamentals del desenvolupament professional. És aquí on trobem una de les contradiccions importants del sistema: la nostra

professió s'ha anat formant paral·lelament i imbricada a la pràctica en una funció d'herència decimonònica que mai no havia estat reformada en els seus pilars fonamentals, una reforma que, d'altra banda, si era necessària quan va arribar la democràcia, encara ho és més ara quan ja és inexorable l'e-administració, l'administració electrònica i la gestió intel·ligent. Personalment penso que es tracta no només de reconstruir la legitimitat enfront dels ciutadans en plantejar una funció pública més eficaç i eficient, sinó també de conferir-li un enfocament més científic, en el sentit de fer servir les millors fórmules de les organitzacions per assolir els seus fins, aprimar la càrrega de l'Administració i fomentar molt més la de la gestió per tenir finalment uns serveis públics de qualitat. Si això s'hagués fet en el seu moment, la situació ara seria millor per afrontar l'actual crisi econòmica, perquè hauria significat una reducció de la despesa pública, o si més no que la despesa es fes eficientment.

A Espanya, en aquests ara més de trenta anys de democràcia, també s'hi va perdre una de les millors oportunitats per reformar l'Administració pública durant el procés de transferència de competències a les CCAA, les quals, en comptes d'establir una nova manera d'entendre el servei públic als ciutadans, van continuar el camí de la rèplica mimètica del caduc model estatal, igual que l'aparell central va desaproveitar l'oportunitat de redefinir el sector públic en el seu procés de buidatge. En tot cas, constatem encara en les distintes administracions un poder real de grans castes, els grans «cossos» nacionals, autèntics factòtums a sol i ombra, sabedors que «els polítics passen, però la burocràcia roman». De la mateixa manera, el fet que la classe política té un alt component de «funcionaris» ha estat una de les causes, i no l'única, de l'immobilisme a l'hora de plantejar les reformes.

Tampoc la Llei 7/2007, de 12 d'abril, de l'Estatut bàsic de l'empleat públic, servirà en les parts fonamentals per resoldre els problemes profunds de la funció pública espanyola. Aquest estatut, que igualment es desenvolupa amb les lleis de cada comunitat autònoma, no ha volgut desenvolupar amb sentit modern l'article 103.3 de la Constitució que estableix que «La llei regularà l'estatut dels funcionaris públics, l'accés a la funció pública d'acord amb els principis de mèrit i capacitat, les peculiaritats de l'exercici dels seu dret a sindicació, el sistema d'incompatibilitats i les garanties per a la imparcialitat en l'exercici de les seves funcions», sinó determinar la legislació bàsica dels funcionaris públics, regular la carrera professional i determinats aspectes que afecten el personal laboral. S'ha de reconèixer que per primera vegada es concreta en un text legal referit a servidors públics una sèrie de principis ètics i regles de comportament, malgrat que sigui una mera declaració de principis, en tant que l'incompliment de les regles que planteja no genera grans responsabilitats. L'articulat referit a la carrera professional no introdueix

tampoc canvis radicals respecte de la normativa continguda en la Llei 30/1984 de mesures per a la reforma de la funció pública i que podem qualificar de fracàs solemne quant a la seva aplicació, ja que establia en la relació de llocs de treball un model basat en la idea que tots els empleats públics servien per a tot. Això, tal com passa en totes les activitats professionals, és impensable, i especialment en la societat actual que exigeix una alta capacitat i qualificació, només possibles amb el disseny d'itineraris professionals i formatius seriosos, així com homologables en la Unió Europea, i que permetin assolir un grau alt d'especialització eficient, on el treball per objectius i l'avaluació de l'exercici de la funció pública estigui basada en criteris tècnics i independents, i no en els propis de l'aparell funcional.

Si ens apropem al present, una altra oportunitat perduda en aquest sentit coincideix amb l'elaboració de la recent Llei d'economia sostenible, per la qual el Govern en una llei intersectorial volia canviar els paràmetres per a la consecució d'un nou model econòmic i productiu a Espanya. I si s'hagués volgut que això fos plenament efectiu, a més dels temes fonamentals que la motiven, s'haurien d'haver replantejat el mateix paper de l'Administració pública i l'augment de la seva productivitat. Ningú no dubta que el bon funcionament de l'espai públic sigui clau per assolir una economia més eficient i per augmentar el benestar dels ciutadans, malgrat que els mateixos ciutadans considerin en un 72% que és difícil fer gestions o tràmits a través de l'Administració, i únicament el 36% tingui una imatge positiva del seu funcionament.²

A Espanya, el creixement del sector públic en el període 1983/1994 va ser d'un 32%, i a Europa en el mateix període no va passar del 10%, en l'interval 2000-2008 l'augment en el nombre de llocs de treball en el sector públic es va continuar incrementant amb percentatges similars, mentre que a penes va continuar creixent en la zona euro, i en el conjunt de la UE-27 va disminuir un 1,4%. El resultat en el primer trimestre de 2009 és de 2.659.010 empleats públics (*vegeu* Taula 1), gairebé el 15% de la població activa espanyola, i un empleat públic per cada 18 habitants, una proporció molt homologable a la mitjana europea. En canvi, al Regne Unit la proporció és d'un cada 29 habitants i amb millors nivells de satisfacció, que és la clau del problema, igual que el punt de partida de cada país i la seva situació respecte del PIB a l'hora de considerar natural aquest creixement de la funció pública. Un parc d'empleats públics que quan ha estat auditat amb criteris independents en alguna de les CCAA, o per departaments, manifesta forts desviaments respecte de l'eficàcia i l'eficiència, dels nivells formatius desitjables del seu personal,

² Centre d'Investigacions Sociològiques, Qualitat dels serveis públics, Estudi 2762

dels sistemes d'avaluació, control i qualitat, i un extens conjunt de variables —i no em refereixo ara als tòpics històrics. Em refereixo a criteris normalitzats de productivitat i d'organització, i per descomptat pensant en la competència necessària per a la societat actual i futura.

Taula 1. Personal de la Funció Pública a Espanya

2009	Funcionaris de carrera	Personal laboral	Altre personal*	Total	%
Adm. Estatal	441.807	129.856	11.781	583.447	21,9
CCAA	877.640	153.442	314.495	1.332.844	50,6
Adm. Local	214.165	328.029	44.898	627.092	23,6
Universitats	63.304	35.621	3.969	102.894	3,9
Total	1.596.916	686.951	375.143	2.659.010	100

Dades: Ministeri d'Administracions Públiques (MAP) de 2009.

** A «Altre personal» s'inclou el personal estatutari, eventual, interí i altres categories de personal.*

Per tant, quan insisteixo en les reformes necessàries de la funció pública ho faig en sentit ampli, abastant tots els àmbits, l'estatal, l'autonòmic i el local, més enllà del plantejament que estableix la Llei 7/2007, de 12 de abril, de l'Estatut bàsic de l'empleat públic, que acabarà sent a la pràctica un cert rentat de cara i d'adaptacions inexcusables a les noves legislacions europees. Aquesta reforma pendent, siguin quines fossin les estratègies del servei públic de la cultura i les prioritats de les polítiques culturals de cada moment, ha llastat alhora la manera com s'han concretat els diferents llocs de treballs de la professió de gestor cultural. I si bé és cert que una reforma seriosa i en profunditat no sembla concitar el consens polític suficient, si més no és inqüestionable una funció pública professionalitzada, amb línies molt clares de promoció vertical i horitzontal, i amb mecanismes necessaris de mobilitat entre administracions i països. Un fet que per a la gestió cultural és d'una importància capital.

Quan ens plantejem els perfils professionals de la gestió cultural, hem de pensar en la seva possible validesa i aplicació, tant per a l'empresa pública com per a l'empresa privada o el tercer sector. I s'hauran de regir per criteris similars i un quadre d'exigències equivalents, malgrat que canviï la manera d'accedir-hi, les característiques del lloc de treball i la seva valoració econòmica en funció de múltiples realitats. Un metge sempre serà un metge, a l'Administració o en una clínica privada o en una ONG. I encara que la funció de la seva feina tindrà objectius diferents, l'essència del seu perfil professional no serà radicalment diferent. La manera com cada organització aprofita el talent del personal és inde-

pendent del perfil: les organitzacions poden ser rígides o flexibles, poden tenir sistemes de qualitat o avaluació de la realització de les tasques per millorar l'eficiència organitzativa, per millorar la selecció del personal o per incrementar la motivació i el desenvolupament d'habilitats i competències dels gestors culturals, però definir els perfils sembla convenient i necessari per tancar aquest procés d'interinitat permanent i històric. Això significa definir suficientment els àmbits competencials bàsics, les funcions, les titulacions, les capacitats i els mèrits d'uns professionals que sense voler ser exhaustiu treballen en àmbits molt diversos:

- Els relacionats amb les Arts: Arts Escèniques (teatre, música, dansa, lírica, arts del carrer, xarxes i circuits, festivals, etc.), Arts Plàstiques i Visuals (galeries, exposicions, etc.), Arts de l'Audiovisual i la Imatge, Multimèdia, Art Digital i Hipermedia, Ciberart i Net Art, Art Interactiu, Arts del Llibre i la Literatura, Disseny, i les multidisciplinàries que dimanen de les anteriors.

- Els relacionats amb la conservació i la difusió del patrimoni: museus i centres d'art i espais expositius, arxius i biblioteques, filmoteques, mediateques i similars.

- Els relacionats amb la gestió cultural territorial de caràcter general: gestió cultural local, centres de proximitat (centres culturals, centres cívics, cases de les arts, residències artístiques, etc.)

- Els relacionats amb la societat i la participació cultural: cultura popular i tradicional, participació i oci cultural, festes, associacionisme.

- Els relacionats amb empreses de serveis culturals: gestió de projectes, serveis d'assessoria, avaluació i diagnosi, infraestructures, etc.

- Els relacionats amb els sectors transversals: tecnologies de la informació i comunicació cultural, mediació intercultural, turisme cultural, cooperació cultural internacional, educació i docència en els àmbits de la gestió cultural, investigació cultural, altres disciplines relacionades.

En el Congrés Internacional de València de 2005,³ es van establir les primeres bases dels perfils bàsics del gestor cultural. Arran d'aquesta iniciativa, els professionals d'altres comunitats autònomes van anar reflexionant i aportant els seus punts de vista personals i la seva experiència, i va destacar el *Documento 0* confeït per l'associació andalusa GECA. Finalment, la *Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales* (FEAGC) aprova el 2009 el document «*Descripción del puesto de trabajo de la Gestión Cultural en España. Perfiles profesionales de los gestores culturales*» (a partir d'ara, DPTGC). Aquest document representa ara mateix el principal consens al qual la professió organitzada ha aconseguit arribar. Tanmateix, el mateix document adverteix que

³ Congrés sobre la formació dels gestors i tècnics de cultura organitzat pel SARC (Servei i Recursos Culturals de la Diputació de València), 2005.

aquests perfils, així com les funcions i competències, s'han d'entendre igualment com una orientació gens mecànica per al sector privat, les organitzacions per escala i mida dels quals tendeixen a la multifuncionalitat. Considero important que hi hagi referències orientatives enfront de la creixent necessitat d'harmonitzar la professionalització, tant en la gestió pública com en la privada. Per tant, establir inicialment paràmetres homologables és adequat per a una gestió cultural professionalitzada i per al concepte mateix del gestor. L'estudi esmentat anteriorment de Tino Carreño confirma que els gestors culturals qüestionats s'identifiquen majoritàriament amb aquesta descripció de perfils i que en el seu dia van ser avalats pels congressos organitzats per la FEAGC.

En aquest sentit, el document DPTGC en la seva part fonamental mira d'establir les funcions i competències que han de delimitar els diferents nivells de professionals, definits com a tècnic superior, tècnic mitjà, auxiliar tècnic de cultura i auxiliar de cultura, que concorren en la gestió cultural i que marquen els requisits acadèmics que han de tenir cadascun dels nivells esmentats. I en virtut de la legislació vigent cal establir les classificacions laborals de les relacions de llocs de treball corresponents.

Igualment, el document dona suport a l'exigència de titulació específica en gestió cultural com a element estructurador dels diferents perfils professionals i els seus diferents nivells. En cada cas, planteja la titulació de grau en gestió cultural al mateix temps que la valoració de la capacitat que ofereixen la resta d'estudis relacionats amb la gestió cultural que imparteixen les universitats.

El document insisteix a plantejar que es contempli com a mèrits l'experiència professional en gestió cultural (quatre anys per a tècnic superior i tècnic mitjà, i un any per a auxiliar tècnic). És una obvietat que l'experiència laboral també ha de comptar a l'hora de fer convalidacions d'una carrera universitària. D'aquesta manera ho evidencia l'esborrany del real decret en què treballa el Ministeri d'Educació per tal de desenvolupar els crèdits de l'experiència laboral en la universitat, una mesura que es recull ja en la reforma de la Llei de 2007, i que estava a l'espera d'un desenvolupament normatiu. Segons sembla, l'experiència adquirida durant el temps de treball podrà convalidar fins un 15% d'un títol universitari de grau o de màster. En el cas que finalment tiri endavant, això significa que es podrà convalidar més de mig curs d'un grau de quatre anys que estigui relacionat amb l'experiència laboral demostrada. Aquesta limitació del 15% sembla massa restrictiva perquè s'allunya molt d'altres països europeus, com per exemple França, on un jurat és qui valora les peticions i fa una entrevista al candidat, al qual també pot exigir un examen pràctic; a Anglaterra depèn també de cada universitat i el seu mètode de validació, però en general, bé no es fixen límits, bé plantegen expressament que es podrà reconèixer fins al 100% d'una titulació.

En tot cas, la normativa que es prepara tancaria en part el procés que es va iniciar amb l'acreditació de l'experiència laboral a l'hora de cursar un títol d'FP. Sí que sembla però que reduir al 15% la possibilitat de reconeixement de l'experiència implica un excés de zel i un academicisme passat que va en contra d'una veritable orientació cap a la formació al llarg de la vida. Tots entenem, i especialment els treballadors actuals en gestió cultural, que la importància no rau en el percentatge sinó en el procés de validació. Una altra indefinició de la normativa a tràmit és que cada universitat decidirà finalment quina part de la titulació reconeix amb aquest límit del 15% i quin sistema emprarà per acreditar aquesta experiència, un fet que pot causar diferents desequilibris i contradiccions.

Continuant amb les aportacions del document DPTGC, és molt interessant el plantejament que fa la Federació de la presència necessària de representants del sector professional organitzat en tribunals i en l'assessorament en la convocatòria de places de gestor cultural, en especial als ajuntaments.

Al tècnic superior en gestió cultural (A1), el document DPTGC (2009) el defineix com «el professional que dissenya polítiques culturals i les estratègies relatives a les infraestructures i espais culturals, especialitzats o polivalents. És responsable de la gestió pressupostària, i tutela i regeix els recursos humans de la institució. Les seves competències i funcions se centren fonamentalment en la implementació de les polítiques culturals o les estratègies empresarials. Per regla general, dins de l'organigrama laboral ocupen el màxim nivell professional de l'empresa o la institució pública». A més a més, defineix les competències i funcions dels diversos nivells de responsabilitat tot marcant el camp de referència professional d'aquest primer nivell en distintes direccions:

- Responsables d'institucions, alts directius de polítiques culturals:
 - Directores de les àrees de cultura.
 - Directores —gerents de grans equipaments i infraestructures culturals, fundacions, organismes autònoms i societats.
 - Responsables de centres de producció i investigació cultural.
- Responsables de processos administratius, econòmics i laborals:
 - Directores administratius i econòmics de serveis culturals.
 - Especialistes en comercialització i gestió d'ingressos, patrocini, mecenatge, patrocinis, col·laboracions i cooperació econòmica cultural internacional.
 - Assessors —consellers de legislació i dret cultural.
 - Responsables de recursos humans d'empreses de l'àmbit cultural.
 - Especialistes en periodisme cultural, protocol cultural, màrqueting cultural, turisme cultural.

- Responsables d'imatge, comunicació i màrqueting:
 - › Responsables de publicacions, relacions interinstitucionals, relacions públiques, protocol, imatge, difusió i divulgació i serveis al públic.
- Tècnics generalistes:
 - › Gestors de programes i projectes.

La creació dels diferents graus en gestió cultural que es comencen a oferir suposa un pas endavant en el reconeixement professional. Les ofertes públiques de treball hauran de complir l'article 76 de la Llei 7/2007 de l'Estatut bàsic de l'empleat públic (vegeu Taula 2) que estableix que per al seu accés als cossos o escales dels Grups A1 i A2 s'exigirà posseir el títol universitari de grau, un requisit indispensable perquè és una norma bàsica recollida en aquesta llei, no modificable per cap altra norma autonòmica. Fins aquest punt tot sembla normal, però es van produir diferents problemes relacionats amb l'habilitació professional, com veurem més endavant en l'apartat que correspon.

Taula 2. Nous grups de classificació de l'Estatut bàsic (EBEP)

Grups	Subgrups	Titulacions *	Grups anteriors
A	A1	Títol universitari de grau	A
	A2	La classificació dels cossos i escales en cada subgrup anirà en funció del nivell de responsabilitat de les funcions a fer i les característiques de les proves d'accés.	B
B	—	Títol de tècnic superior —formació professional superior—	—
C	C1	Títol de batxiller o tècnic	C
	C2	Títol de graduat en educació secundària obligatòria	D

**Les equivalències amb els grups de classificació existents es recullen en la disposició transitòria tercera del Projecte de llei de l'Estatut bàsic de l'empleat públic.*

Al tècnic mitjà en gestió cultural (A2), el document DPTGC (2009) el defineix com: «El professional que dissenya, planifica i executa el projecte d'intervenció a través d'un programa cultural adequat. Controlen els equipaments, infraestructures i espais culturals, tant específics com polivalents, a partir de tècniques específiques de difusió, creació, formació i fidelització d'usuaris i públics. Sota la seva responsabilitat, dependència i càrrec hi ha: «Tècnics auxiliars de serveis culturals», «Auxiliars de cultura». S'hi accedirà igualment amb la titulació universitària de

grau, i la diferenciació de subgrup depèn únicament del nivell de responsabilitats del lloc de treball.

No es contempla en aquest document cap perfil professional que l'Estatut bàsic de l'empleat públic enquadri en el nivell B i que necessiti títol de grau superior en la formació professional superior, quan en realitat hi ha treballs que sorgeixen i que es van detectant en els diversos àmbits del món de la cultura i les arts que podrien encaixar en aquest nivell.

Al tècnic auxiliar en gestió cultural (C1) el defineix com: «el professional que col·labora i participa en la posada en marxa de les planificacions, projectes, programes, iniciatives i desenvolupament d'activitats culturals en infraestructures i espais culturals, bé especialitzats o bé polivalents. És responsable i s'encarrega del treball directe amb l'usuari, i facilita al públic l'accés al «consum cultural».

El conjunt del document concreta en cada cas la categoria professional, el grup i subgrup de classificació, els intervals de nivell, escala, subescala i cos, especialitat i classe, i el règim jurídic aplicable tal com determina l'Estatut bàsic de l'empleat públic (vegeu Taula 3). Però també indica les eines laborals que tindrà al seu abast en cada cas, incloent-hi retribucions orientatives. Aporta igualment una descripció detallada de competències i funcions, i acaba cada perfil amb la titulació i mèrits d'accés.

Taula 3. Descripció de perfils del gestor cultural segons l'Estatut bàsic de l'empleat públic

Categoria professional	Grups	Sub-grups	Nivell	Escala	Subescala	Especialitat	Titulació Llei 7/2007 EBEP	Titulació document DPTGC	Grups anteriors
Gestor cultural tècnic superior de cultura	A1	Superior	20 (mínim) 30 (màxim)	Administració especial	Tècnic superior de cultura	Encàrrecs especials	Títol univers. de grau	Títol de Llicenciatura Superior d'Ensenyam. Universitari	A
Gestor cultural tècnic superior de cultura	A2	Tècnic	16 (mínim) 26 (màxim)	Administració especial		Encàrrecs especials	Títol univers. de grau	Títol de Diplommat Superior d'Ensenyam. Universitari	B
	B	—					Títol de tècnic superior -formació professional superior-		—
Gestor cultural tècnic auxiliar de cultura	C1	Adminis-tratiu especialista	11 (mínim) 22 (màxim)	Administració especialista	Tècnic auxiliar de cultura, equivalència amb els TASOC	Encàrrecs especials	Títol de batxiller o tècnic	Títol de Formació Professional de Grau Superior (TASOC)	C
Auxiliar de cultura	C2	Auxiliar	9 (mínim) 18 (màxim)	Administració especialista	Auxiliar de cultura	Encàrrecs especials	Títol Graduat ESO	Títol Graduat ESO	D

Aquesta descripció de responsabilitats que aporta el document, i que certament està pensada per a l'Administració pública, jo la interpreto de manera indicativa més que amb intencionalitat exhaustiva. Mancant encara molts aspectes i essent necessària una major justificació d'algunes de les competències definides, pot servir per donar una idea de conjunt de perfils professionals, i per continuar aprofundint en l'elaboració definitiva de responsabilitats de cara a futurs treballs o investigacions. Sobre la realitat professional hauran d'afinar molt més i dibuixar especialment els perfils i les competències útils en el sector privat, tant lucratiu com d'empreses culturals d'economia social o del tercer sector.

En aquest context hi ha vàries reflexions i preguntes que ens hem de fer: es pot considerar definitiva durant un temps raonable aquesta descripció de tasques i funcions que fa el document DPTGC del gestor cultural? Considero que els perfils també han de contemplar com s'hauria d'exercir en un temps previsible en la línia que planteja Le Boterf «els perfils professionals donaran pas a les competències necessàries que s'elaboraran en dues varietats: “perfil professional actual requerit i perfil professional previsible”». ⁴ Per tant, si defenem una concepció dinàmica, reflectirà els àmbits de competències, els seus nivells, els camps d'actuació, les prioritats, les polivalències i les influències dels canvis tecnològics, organitzatius, socials i econòmics. Castell ho explica magníficament, «Les noves tecnologies de la informació, en transformar els processos del processament de la informació, actuen en tots els dominis de l'activitat humana i fan possible establir connexions infinites entre diferents dominis, així com entre els elements i els agents d'aquestes activitats. Emergeix una economia interconnectada i interdependent». ⁵

Aquest plantejament dinàmic ens complica fora mida el desig de tancar en excés les competències d'uns perfils i definicions professionals de l'actual gestor cultural ja que es produeixen notables interseccions presents i futures entre molts àmbits i disciplines. Les diferents definicions que ha produït la literatura professional sobre el gestor cultural han anat variant els perfils bàsics i, per descomptat, les funcions i les competències per adaptar-les a les polítiques culturals del moment.

És cert que hi ha uns consensos importants sobre el gruix de la funció del gestor cultural com a promotor de projectes culturals i el desenvolupament social, cultural i econòmic del territori, com a estimulador de la creació cultural i la seva difusió, com a intermediari entre els béns culturals i la ciutadania. Hem consensuat que es tracta d'un professional que fa possibles i viables els projectes, programes o plans d'una organització cultural pública, privada o del tercer sector, que desenvolupa i

⁴ G.LE BOTERF. *Agir et réussir avec compétence*. Editions d'Organisation

⁵ CASTELLS, M. 1996. *La sociedad red*. Alianza editorial, Madrid

dinamitza aquests béns culturals, artístics o creatius dins d'una estratègia social, territorial o de mercat, i que la seva tasca desencadena l'administració eficient de recursos encaminada a la consecució d'objectius que afecten la promoció i el desenvolupament de la cultura; però el desenvolupament d'aquestes primeres funcions bàsiques determina alhora múltiples parcel·les competencials que poden variar també d'intensitat en funció de les polítiques culturals i econòmiques, de les prioritats que aquestes estableixin i dels mateixos canvis de la societat. Actualment, la gestió cultural a Espanya necessita algunes redefinicions importants, un fet que segurament la crisi econòmica posarà en primera línia de debat i ens obligarà a entrar plenament en la mateixa sostenibilitat del sistema.

Si aporto la meua visió particular de les prioritats actuals per al gestor cultural, s'entendran molt millor els meus dubtes. Per fer-ho, apunto una reflexió —*working and progress*— «Els gestors culturals són professionals “creatius”, amb pensament i formació multidisciplinaris, de ment oberta, amb capacitats i potencialitats per desenvolupar projectes culturals innovadors, col·laboratius, gestors 2.0 que saben treballar en xarxes de cooperació, “agitadors” alhora de la participació i la creació social com a via d'innovació i aportació de noves cadenes de valor, tant en l'aspecte cultural com econòmic, social o territorial. Són persones que actuen amb responsabilitat conscients que les problemàtiques del món global no poden ser alienes al territori local i viceversa; gestors de la complexitat que proposin en cada moment, com eliminar les barres de les organitzacions al dinamisme necessari de la cultura i la seva apropiació per part de la ciutadania. Són persones autocrítiques, alienes a l'autocomplaença, amants de l'avaluació i la investigació, persones conscients que la innovació i els avenços culturals de la ciutadania es planifiquen i no donen fruits a curt termini, en una societat que ha de “ser cultura” i no només tenir-la com a consumidor passiu».

Aquestes prioritats que enumero es podrien correspondre també amb altres parcel·les professionals (ex. Les relacionades amb l'educació) i la insistència en la creativitat i la innovació com a descripció del perfil del gestor cultural té moltes conseqüències, en especial per a l'àmbit de la seva formació universitària i especialment per a la seva formació permanent, característica clau d'aquesta professió, i sobre la qual insistiré en l'últim apartat d'aquest article. En tot cas, la creativitat i la innovació en processos, en productes culturals, en projectes o en les pròpies estratègies culturals exigeix molts recursos del coneixement, i aquest procés d'innovació, autèntica línia medul·lar de la societat actual, necessita alhora un hàbit de deconstrucció de l'organització convencional dels sabers i la seva reorganització seguint models cada cop més multidisciplinaris. Vargas Zuñiga insisteix en aquesta direcció, «Formar-se i aprendre per viure en aquesta societat del coneixement implica una necessitat perma-

nent d'actualització de competències. Les transformacions vertiginoses de les tecnologies i en les formes d'organització del treball pressionen per capacitats més adaptables i de tall transversal...».⁶

A més a més, la multidisciplinarietat i transversalitat del fet cultural en el terreny concret del treball professional del gestor cultural identifiquen un gran nombre de famílies laborals i gairebé tantes com sectors de la cultura puguem identificar, i alhora amb característiques pròpies. Per tant, la configuració dels perfils exigirà, no només l'establiment de competències específiques en un primer nivell, sinó també la determinació de les especialitats derivades. El director d'un teatre no és automàticament homologable amb el director d'un museu, encara que tots dos siguin gestors culturals. En conseqüència, no només observarem l'especificitat de les funcions i tipologies de gestors, sinó també les que emanin de la producció cultural mateixa (teatre, patrimoni, música, audiovisual, etc.), amb la qual cosa l'establiment definitiu dels perfils, així com la formació necessària, continuen sent un procés d'investigació necessari.

No es tracta de caure en la paràlisi per la constant incertesa del futur; es tracta d'anar prenent decisions a cada moment conscients que les haurem d'avaluar permanentment. En aquest sentit, pel que fa als perfils del gestor cultural mantindrem igualment aquesta actitud de realisme i prudència, admetent i treballant amb els consensos aconseguits, però sense deixar de buscar les propostes de major excel·lència que siguin necessàries en cada moment, i investigar sobre el conjunt d'opcions que hi ha en el sector. Recordem com n'és de complex l'acord sobre quines àrees s'han de contemplar a l'hora de determinar l'aportació de la cultura al PIB. És un assumpte determinant quan s'han d'establir els comptes satèl·lit de la cultura, o els indicadors dels mateixos sistemes d'homologació de la informació que s'empren a escala europea, l'EUROESTAT per exemple, un tema que malgrat que no guarda una correlació directa o causal amb la problemàtica dels perfils professionals, sí que ens fa veure la complexitat de la qüestió, i que finalment no és cap altra cosa que el vell dilema: què considerem cultura?

3. Situació de l'associacionisme professional. Reptes i perspectives de futur

Si mesurem la fortalesa d'una professió pel seu associacionisme professional, podem expressar un cert optimisme, perquè el sector experimenta un moment de notable creixement. Avui dia s'han consolidat en gaire-

⁶ VARGAS ZUÑIGA, F: *competencias clave y aprendizaje permanente*. Cinterfor. Montevideo. 2004

bé totes les CCAA associacions obertes als professionals, tant en l'àmbit públic com en el privat o el tercer sector. És important ressenyar que, tot i que els sectors públic i privat poden tenir prioritats distintes, hi ha un grau de coincidència important en el valor i la responsabilitat social de la gestió cultural que coexisteixen en el si d'aquestes associacions.

Aquest creixement associatiu en l'àmbit territorial i estatal és un pas important per adquirir la representativitat necessària davant dels responsables polítics o institucionals, i poder traslladar-los les opinions sobre les prioritats de la gestió cultural. Alhora servirà per permetre les relacions amb altres organitzacions internacionals en la mesura que parlar d'associacionisme també és parlar de cooperació i cada cop adquireix una major transcendència per als gestors culturals espanyols cooperar amb plataformes que actuen en el concert global, sobretot quan aquests agents en general han estat fins fa pocs anys molt distants del context internacional i amb poc lideratge.

Aquest tema, que mereix un estudi amb més deteniment, té molta més transcendència que la referida només a les relacions estrictament professionals i s'hauria d'estudiar per al conjunt del sector cultural contemplant enfocaments sectorials i multisectorials. Intueixo, però, que aquesta presència en xarxes internacionals és encara en termes generals de baixa intensitat i, malgrat que cada vegada hi ha més experiències en aquest sentit, si ens comparem amb altres països similars al nostre seguim amb dèficits importants, i això ens exigeix continuar aprofundint en la «cultura de la cooperació» per poder «cooperar en cultura», i aquella insistència que «el sector cultural espanyol no gaudeix de les mínimes estructures que facilitin o afavoreixin la seva inserció en les xarxes multilaterals de cooperació cultural», que estimulava ara fa molts anys en matèria de cooperació cultural internacional Eduard Delgado, encara és necessària i molt especialment en l'actual entorn social, econòmic i tecnològic que ara per ara està molt més caracteritzat per la internacionalització i la globalització.

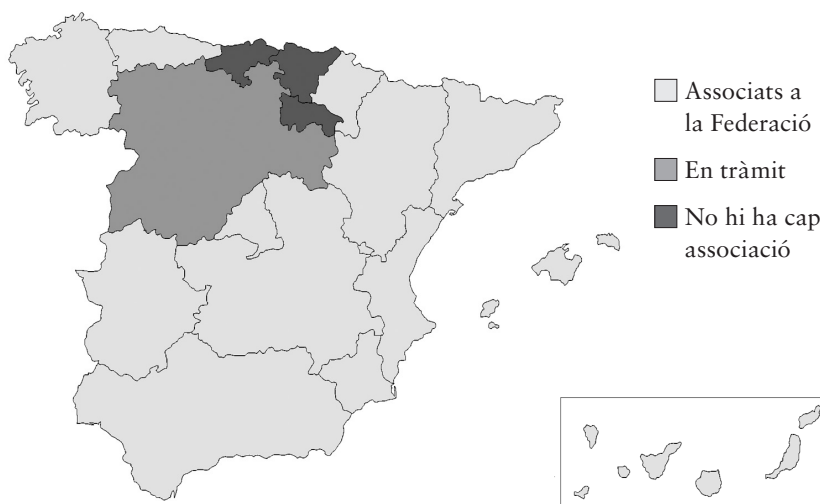
4. La Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales

La *Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales* és actualment la plataforma professional que aglutina el conjunt d'associacions de gestors culturals. Fundada l'any 1999 a partir de la Primera Jornada d'Associacions de Gestors Culturals d'Espanya celebrada el 31 d'octubre de 1998, ha passat per moments i intensitats diferents, com ara una primera època fundacional del 1999 al 2004, en què estaven federades 7 associacions. En aquest interval es comença a treballar el tema dels

perfils professionals iniciat per l'Institut d'Estudis d'Oci de Deusto, que aporta un primer estudi. Arran de canvis en les juntes directives, i seguerament per la manca d'objectius clars, la Federació entra en una etapa de parada sense activitats destacables.

La segona època de refundació i activació de la Federació s'inicia a finals del 2004 i fins ara. Actualment, està formada per 19 associacions i agrupa més de 3.000 gestors culturals, de gairebé tot el territori espanyol (*vegeu* Taules 4 i 5).

Taula 4. Mapa associatiu del gestor cultural (2010)



Taula 5. Llista d'associacions de composen la Federación Estatal (2010)

Associacions de la Federació

- 1 Asociación de Gestores Culturales de Andalucía (GECA)
- 2 PROCURA: Profesionales de la Cultura de Aragón
- 3 Asociación para la Gestión Cultural en Asturias (AGCA)
- 4 Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya (APGCC)
- 5 Asociación Regional de Técnicos de Cultura de Castilla la Mancha (ARTEC)
- 6 Asociación Estatal de Gestores Culturales

7	Unión Territorial de Castilla La Mancha (ANABAD)*
8	Asociación de Gestores Culturales de Extremadura (AGCEX)
9	Asociación Galega de Profesionais da Xestión Cultural (AGPXC)
10	Associació de Professionals de Gestors Culturals de les Illes Balears (GCIB)
11	Asociación de Gestores y Técnicos de la Comunidad de Madrid (AGETEC)
12	Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural en Navarra (APGCN)
13	Associació de Gestors i Gestores Culturals del País Valencià (AGCPV)
14	Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural (AEGPC)
15	Asociación de Representantes Técnicos del Espectáculo (ARTE)*
16	Asociación de Distribuidores y Gestores de las Artes Escénicas (ADGAE)*
17	Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Canarias.
18	Asociación de Gestores Culturales de la Región de Murcia
19	Asociación Mujeres en las Artes Visuales*

*Estatus de conveni com a observadors.

La funció de la Federació s'ha centrat fonamentalment en els àmbits de la professionalització i el perfil professional concretat en l'esmentat document «*Descripción del puesto de trabajo de la Gestión Cultural en España. Perfiles profesionales de los gestores culturales*», en la realització del Llibre blanc sobre la situació associativa i organitzativa dels gestors culturals, i en la celebració del Congrés en dos temps: novembre de 2008 a Toledo, amb el títol «La professionalització del gestor cultural en el marc europeu» i novembre de 2009 a Almeria «Cap a noves polítiques culturals del segle XXI en la Unió Europea».

En la primera fase del Congrés a Toledo durant els dies 10, 11 i 12 de desembre de 2008, «La professionalització del gestor cultural en el marc europeu» es va tractar el tema de la professionalització i les problemàtiques més properes en l'exercici de la professió, des de la seva regulació fins a la formació i l'accés a la professió. Tot això sense perdre de vista l'òptica de voler ser una professió polifacètica i viva culturalment i socialment, i per descomptat allunyada del corporativisme. Es va considerar important continuar aprofundint en les conseqüències del marc europeu en matèria de legislació, tant en l'àmbit de la formació amb els acords de Bolonya i l'Espai Universitari Europeu, com en una necessària legislació professional i laboral, i simultàniament continuar avançant en la consolidació d'una professió que devia definir els seus codis deontològics i els seus continguts i pràctiques essencials. El Congrés va aportar conclusions varies, «Declaració de Toledo» (Annex 1 del Llibre blanc) i el consens definitiu sobre l'esmentat *Documento para la Descripción del Puesto de Trabajo en Gestión Cul-*

tural (DPTGC). Una altra de les conclusions va ser la necessitat imminent d'abordar la redacció definitiva del Codi deontològic de la gestió cultural, un procés que posteriorment es va fer des de la mateixa Federació.

Durant la segona part, a Almeria (El Ejido) el novembre de 2009, «Cap a noves polítiques culturals del segle XXI en la Unió Europea» es va aprofundir en els grans reptes i les noves polítiques culturals en relació amb Europa i incorporant la gestió cultural als processos de planificació d'altres sectors que configuren els models actuals de la societat del benestar (educació, economia i treball, oci, turisme, medi ambient, etc.)

Els efectes del Congrés obert al conjunt de la professió van satisfer diferents objectius transversals. D'una banda, mirar de visualitzar molt més la realitat professional i laboral vers la societat. De l'altra, i no menys important, presentar uns consensos bàsics del col·lectiu professional en actiu sobre els objectius professionals, sense perdre de vista el context europeu, els reptes de cara a la societat del futur i el paper en les noves realitats de la gestió cultural. Si això ja era important per si mateix, també es van aconseguir efectes complementaris, com va ser la millora de la capacitat associativa amb noves associacions territorials i un millor clima de cohesió professional.

Durant aquest període del tret de sortida associatiu 2008-2010, la Federació, apart de la celebració dels congressos a Toledo i El Ejido, ha treballat en diferents línies:

- Reforçar la imatge de la Federació i crear tres seccions estratègiques: Universitat, Regulació laboral i Indústries culturals.

- Impulsar la representativitat de la Federació amb institucions vinculades al sector, amb el Ministeri de Cultura, amb l'*Instituto de Nuevas Cualificaciones* del Ministeri d'Educació (INCUAL) per a l'homologació d'estudis de gestió cultural per al grup laboral C, juntament amb el Ministeri d'Educació en l'elaboració del seu programa *Aprendizaje a lo Largo de la Vida*; amb l'INAEM; amb la *Federación Española de Municipios y Provincias* (FEMP) per a la firma d'un conveni de col·laboració en pro del reconeixement professional, la recomanació que les associacions de gestors culturals participin en els tribunals de places de gestió cultural i suport als ajuntaments perquè donin facilitats als professionals per a la formació, assistència a cursos, jornades i congressos relacionats amb la gestió cultural; amb la Direcció de Relacions Institucionals i Científiques de l'AECID, etc.

- Millorar la comunicació de la Federació (web, butlletins digitals). Impulsar l'associacionisme en aquells territoris on els gestors culturals no comptin amb estructures associatives.

- Mantenir una presència activa i participar en esdeveniments significatius per a la gestió cultural: Escenium, Fòrum INAEM a Sevilla, Mercartes, COFAE a Manacor, Jornades Hispano-Luses de Gestió

Cultural a Badajoz, Congrés Nacional de Gestors i Animadors Culturals de Xile 2009, Congrés sobre Plusvalia Econòmica de la Cultura a València 2009, etc.

- Redacció, aprovació i defensa del Codi deontològic de la gestió cultural.⁷ Per fer-ho, a partir de la proposta de GECA i PROCURA es va presentar la proposta que va ser aprovada per majoria a l'Assemblea General de l'11 de juliol de 2009. Declaració de Cortegana o Decàleg sobre gestió cultural i accessibilitat universal. Aprovada en l'Assemblea General de l'11 de juliol de 2009 (annex 4 del Llibre blanc). Elaboració del dossier sobre Formació universitària en gestió cultural a Espanya per posar al dia la situació de la formació reglada en gestió cultural.

- Relacions internacionals. La Federació es planteja establir relacions amb federacions, associacions i organismes dels àmbits europeu, mediterrani i llatinoamericà relacionats amb la gestió cultural, amb vistes a obrir processos de cooperació lligats a la professionalització del gestor cultural, l'intercanvi d'informació, el treball en xarxa o possibles projectes de futur en les línies de treball que marquen els mateixos estatuts de la Federació.

- Formació, reciclatge i difusió de les bones pràctiques de la gestió cultural. Tot potenciant i afavorint els processos de formació, estenent al conjunt de les associacions federades els processos de formació i qual-sevol altra eina útil en aquesta direcció que faci qual-sevol de les associacions i amb les mateixes condicions.

Entre els objectius en què treballa la Federació a curt termini destaca **l'organització de la Conferència Estatal del Sector Professional i Empresarial de la Cultura**, que tindrà lloc al Caixa Fòrum de Madrid els dies 16 i 17 de desembre de 2010.

És una cimera o trobada de totes les associacions organitzades i representatives del conjunt de sectors professionals de la cultura a Espanya (arts escèniques, música, arts plàstiques i visuals, llibre, patrimoni, audiovisuals, etc.) amb objectius diferents:

- Arribar a un pacte en defensa de la cultura i un acord de mínims que permeti donar un salt qualitatiu als avenços assolits fins aleshores quant a criteris bàsics de política cultural i que tots els sectors puguin impulsar i defensar, en especial en la duríssima situació de crisi econòmica actual.

- Augmentar la pressió social i la mediàtica perquè la cultura, l'educació i el coneixement formin part de les prioritats de la política si realment es vol sortir de la crisi en el futur, o si més no tenir millors condicions per aconseguir-ho.

- Potenciar activament la defensa del sector cultural en el seu conjunt

⁷ Codi deontològic de la gestió cultural. FEAGC. 2009 <http://www.federacion-agc.es/images/Documentos/codigodeontologicofeagc.pdf>

com a actiu important en els canvis necessaris del nostre sistema productiu i els reptes de la societat del coneixement.

- Contribuir al reconeixement més ampli del pes de la cultura en l'economia, en la creació de llocs de treball i en el desenvolupament local i territorial.

- Posar sobre la taula canvis necessaris i imprescindibles en diversos fronts de la política cultural:

- ▷ Una nova Llei de mecenatge i patrocini cultural, útil per al desenvolupament de la cultura.
- ▷ Suport a les empreses culturals d'economia social amb mesures legals i fiscals.
- ▷ Suport decidit a la creativitat i la innovació, així com a l'emprenedoria cultural.
- ▷ Més transparència, negociació i consens en la política cultural incorporant nous models i fórmules més independents de suport a la creació artística i de gestió de les subvencions públiques.
- ▷ Incentivar noves fórmules de relació públic-privat-tercer sector perquè col·laborin en la sostenibilitat present i futura de l'ecosistema cultural i la seva diversitat, contractes programa per projectes, suport decidit a la demanda com a autèntic pilar dels productes culturals i l'oferta cultural.
- ▷ Potenciar la coordinació de les polítiques culturals de les CCAA i l'Estat per evitar duplicitat de processos i gestió d'objectius similars.

5. El nivell associatiu del gestor cultural

Actualment, més de 3.000 professionals estan associats. Lògicament ens preguntem quin percentatge representen respecte del conjunt de la professió. Però ens hem trobat amb una manca de dades contrastades; les actuals de l'INE i l'Administració no discriminen de cap manera els gestors culturals, la qual cosa obliga a fer projeccions sempre subjectives. Aquest problema —que també detecta Tino Carreño en la seva investigació sobre el perfil actual a Catalunya— planteja la necessitat d'elaborar estudis més exhaustius i rigorosos. Els que hi ha ara (de les comunitats de Madrid, Galícia, Catalunya i Navarra) són parcials i aproximatius, però no suficientment significatius. En aquest sentit, per respondre a la pregunta continuaré emprant les dades (Taula 6) i els criteris que ja vaig indicar en el Llibre blanc de la Federació⁸ i podem dir

⁸ Llibre Blanc de les associacions de professionals de la gestió cultural. Situació actual de la Federació i les associacions que la componen. Coordinació: José Luis Melendo. Actualitzat el novembre de 2009.

que l'associacionisme actual suposa al voltant del 10%, un percentatge baix malgrat que sigui significatiu i que marca una clara necessitat estratègica de l'associacionisme professional.

Taula 6. Aproximació als gestors culturals a Espanya

Sector	Aproximació	Percentatge
Administració pública	20.000	65-60%
Gestió privada / 3r sector	11.000	35-40%
Total professionals	31.000	100%

Si haguéssim de fer el perfil més representatiu de l'associat en les associacions de gestors culturals, hauríem de buscar una dona amb estudis universitaris que treballa a l'Administració pública, i majoritàriament a la local.

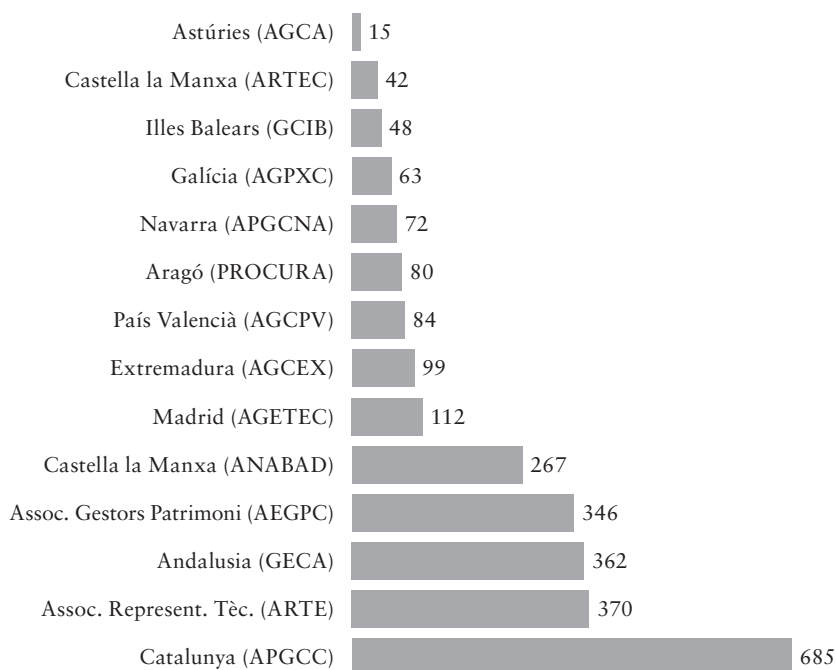
No totes les comunitats tenen associacions. Crida l'atenció que no hi hagi cap moviment associatiu al País Basc, on sí que hi ha un gran nombre de professionals i on el desenvolupament de polítiques culturals i serveis és significatiu. Tampoc en tenen les comunitats de Cantàbria i La Rioja, per a les quals és més difícil perquè compten amb un nombre menor de professionals.

Com s'observa a la Taula 7 (no hi són reflectides totes les associacions existents, només aquelles de les quals tenim dades actualment), l'aportació de socis que fa Catalunya és la més gran, el 26% del total dels associats, fruit del desenvolupament de polítiques culturals en el seu territori, sense oblidar la tradició associativa i comunitària com a territori, seguida de l'*Asociación de Representantes Técnicos* (ARTE) 14% i d'Andalusia poc més del 13% i l'*Asociación de Gestores del Patrimonio* el 13%. Les quatre conjuntament representen el 66% del total. Catalunya i Andalusia són les comunitats amb més força a l'hora de dibuixar el perfil del professional de la cultura. Les altres dues majoritàries en nombre són d'àmbit estatal i sembla evident que agrupin una quantitat considerable de professionals. En aquest sentit, val la pena observar les conclusions de l'esmentat estudi de T. Carreño per a Catalunya, on posa de manifest un major associacionisme dels professionals catalans, una dada que d'altra banda és coherent amb les dades de la Federació i que milloren al llarg del 2010 en comparació amb les dades referides al 2009.

Para valorar el grau d'implantació d'una associació en el seu territori i que aquesta dada pugui ser comparable, només podem utilitzar com a referent els habitants del territori, en el mateix sentit que s'utilitza la xifra de metges per cada 1.000 habitants com a referent comparatiu dels serveis sanitaris. En aquest cas, vaig fer servir el rang de 100.000 habitants d'element de referència. D'aquesta manera, les comunitats amb

més gestors associats amb el referent poblacional són Castella la Manxa (Secció d'ANABAD + ARTEC), Navarra, Catalunya i Extremadura amb més de 9 gestors, seguides d'Aragó amb 6, que són les comunitats que estan molt per damunt de la mitjana, Andalusia, Madrid, Comunitat Valenciana i Galícia estarien molt per sota. El cas de l'*Asociación de Gestores del Patrimonio* i d'ARTE és més complex. Si fem servir el mateix criteri i el conjunt de la població, el resultat és de quasi un gestor del patrimoni o un gestor tècnic de l'espectacle per cada 100.000 habitants.

Taula 7. Associats per associacions territorials. Dades del 2009



De totes maneres, aquestes dades no poden considerar-se plenament indicatives del nivell associatiu dels territoris, perquè el tipus d'associació i els nivells de desenvolupament de les polítiques culturals i els serveis establerts en un territori són molt desiguals a Espanya. Estatalment, la mitjana d'associats és de 5,73 per cada 100.000 habitants i contrasta amb la mitjana absoluta de 67 gestors culturals per cada 100.000 habitants.

Tal com hem anat observant, si el sector públic és el sector predominant quant a llocs de treball com a gestor cultural, aquesta correlació s'haurà de mantenir en l'àmbit associatiu. Actualment, el 69,39% dels

associats treballen a l'Administració pública, enfront del 28,18% del sector privat. Aquesta tendència es manté en més o menys mesura en totes, tret d'ARTE, que és 100% privada per definició, i Gestores del Patrimonio, amb un 25% públic i un 75% privat. A més d'aquests casos, les comunitats amb un percentatge més elevat de sector privat són Aragó, Madrid i Balears; el cas contrari és Castella La Manxa, ARTEC, que per definició només organitza a gestors públics.

La mitjana del conjunt d'associacions s'acosta a la paritat, tot i que hi ha més dones que homes associats entre els nostres professionals, 45% homes i 55% dones. Les Balears i Navarra superen el 75% de dones i en el costat invers està Astúries, Galícia i Andalusia. El 80% dels associats tenen estudis universitaris. En el cas de l'*Asociación de Gestores del Patrimonio* i ANABAD-CL per definició són universitaris el 100%.

El percentatge d'ocupació és del 90,5%, ja que ara per ara els aturats no veuen la necessitat d'estar en les associacions. L'única excepció torna a ser l'Associació de Gestors del Patrimoni que té una taxa d'aturats del 28%, i que segurament veu en aquesta associació recursos per a l'ocupació, informació, beques, etc.

Salvant algunes diferències, la majoria d'associacions comparteixen els mateixos mecanismes organitzatius, a més dels legals marcats als estatuts: Assemblea General i Junta Directiva són en les comissions el mecanisme de treball més normalitzat. Vàries associacions ja disposen d'un secretariat o coordinador tècnic contractat: com és el cas de Catalunya, Andalusia i l'*Asociación de Gestores del Patrimonio*, que coincideixen amb les de major nombre de socis i subvencions estables.

És destacable que cada cop més les associacions de gestors culturals participin en un nombre creixent de fòrums, organismes consultius i centres de decisió sobre aquells assumptes que afecten la gestió cultural: conselleries de cultura, universitat (sobretot en relació amb l'organització de màsters, com és el cas de GECA i PROCURA).

És evident que cal obrir-se a una nova etapa, tant en el conjunt de les associacions com en la pròpia Federació, per intensificar la presència i la relació amb els centres de decisió que afecten els àmbits de la gestió cultural, en diferents vessants. D'una banda, els continguts i la planificació, i de l'altra en el vessant professional, laboral i formatiu. La Federació ha d' aconsellar al conjunt d'institucions un plec de mesures i bones pràctiques, en especial pel que fa a continguts d'oposicions i convocatòries de places de gestor cultural, als tribunals d'oposicions i juntes de contractació, no només perquè comptin amb les associacions de professionals, sinó per anar mentalitzant moltes de les administracions, en particular ajuntaments, sobre la necessitat de modernitzar i obrir horitzons nous en sistemes de valoració i contractació caducs. Certament, per continuar reivindicant la figura i els perfils professionals dels gestors culturals,

lluitant amb energia contra l'intrusisme, l'eventualitat de càrrecs de confiança en places tècniques, i altres contradiccions de la gestió cultural. O bé per assessorar sobre unes altres fórmules de gestió pública, contractes programa, etc., en la línia de les bones pràctiques que apunta el document de l'APGCC⁹ i que es publica en aquest mateix llibre.

Independentment de les accions de la Federació, en tant que plataforma comú, hi ha els camps de treball oberts actualment per les diferents associacions en els seus programes d'acció, però si haguéssim d'establir un indicador amb els seus fronts més destacats incidiríem en els següents:

1. La cooperació en el desenvolupament i la millora de la cultura en totes les seves manifestacions i aspectes afavorint la renovació dels mitjans tradicionals de planificació, comunicació i organització de programes culturals, així com de generació de noves idees que activin els processos de creació cultural i la seva difusió.

2. La normalització del sector de la cultura creant un pols de referència més dinàmic i amb més potencial de creixement, fomentant una major participació en l'economia dels territoris, paper que cal reforçar en els propers anys.

3. Fomentar i impulsar projectes culturals molt més ambiciosos i innovadors que tinguin en compte els canvis en els hàbits de consum cultural dels ciutadans i en els processos de creació, producció i difusió de la cultura.

4. Ampliar la interrelació, la cooperació i l'intercanvi entre els professionals de la gestió cultural, especialment en la formació permanent. Alhora, afavorir la concurrència en tasques analítiques i d'investigació sobre polítiques culturals fomentant la implicació dels nostres associats en les problemàtiques socials de la nostra època.

5. Apoderament de la independència del treballador de la cultura en relació amb el poder polític de manera que la figura del gestor cultural es consolidi. Consolidar l'estatus professional sense perjudici d'ingerències, arbitrarietats i submissions a instàncies de pressions conjunturals alienes al treball tècnic i dins d'un marc ètic necessari.

6. Fomentar la regularització tant en les convocatòries de places dels gestors culturals com en temaris de concursos i oposicions. Promoure convenis amb les CCAA, diputacions provincials i associacions de municipis i províncies de cares a la consolidació professional. Col·laboració amb les universitats en matèria de formació especialitzada en gestió cultural.

7. Fomentar les coordinadores de la cultura, consells de les arts o entitats àmplies del sector cultural com a organismes de participació de la societat creativa en assumptes culturals.

⁹ *Codi de bones pràctiques de la gestió cultural de l'APGCC*. Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. 2010

6. Valoració de l'associacionisme professional

Les associacions adquireixen gradualment un millor posicionament enfront de les institucions públiques i privades, i alhora una imatge consolidada i reconeguda en el sector que a poc a poc va calant en la professió. Aquest fet produeix un creixement positiu, tant en nombre de socis com en nombre d'activitats, recursos i projectes, tot plegat en el conjunt dels territoris. L'entrada de nous socis és també un al·licient a les noves idees i la renovació d'equips directius. Com a resultat, les associacions tenen una important capacitat de treball en equip i d'elaboració de projectes amb una bona base d'equips humans, respectats i amb prestigi, que van configurant projectes oberts i amb futur. Fan servir de manera normalitzada com a mitjà de comunicació i treball intern el recurs de les TIC, webs, blogs, butlletins informàtics, revistes i altres publicacions digitals. N'hi ha algunes que tenen convenis amb institucions i això les permet mantenir-se i créixer.

Però no tot és una valoració positiva, atès el finançament molt limitat basat en quotes baixes. La dependència de les ajudes econòmiques de les administracions és molt important i això condiciona alhora la seva independència i l'autonomia. Sumat a la poca implantació mediàtica i el suport reduït dels mitjans de comunicació, les fa encara molt vulnerables. Una altra de les debilitats és la dispersió geogràfica dels associats que dificulta l'assistència a reunions i projectes comuns que necessitin la gestió presencial. La pràctica demostra que les associacions territorials depenen fonamentalment dels associats dels nuclis urbans com a font de dinamització: Barcelona, València, Sevilla, Saragossa, Palma de Mallorca, etc. També s'ha de constatar l'escassa motivació associativa causada per l'excés de tasques que duen a terme la majoria dels gestors culturals. Juntament amb altres factors, com ara la desmotivació o el cansament de professionals veterans, provoca moments de crisi en algunes de les associacions territorials. Uns altres factors influeixen en altres casos, com són la dependència excessiva de canvis i ambient polític, i no oblidem que les associacions pateixen el descrèdit del model associatiu i el treball solidari i cooperatiu. El mateix diagnòstic que es podria fer en el terreny sindical respecte dels professionals de la cultura.

7. És necessari un col·legi professional del gestor cultural? Els problemes de l'habilitació i la pràctica professional en cultura

Entre les conclusions del Congrés celebrat el 2009 a València,¹⁰ hi destaca: «Instar la Generalitat valenciana, els sectors professionals i els sec-

¹⁰ Congrés Internacional sobre la Plusvalia Econòmica de la Cultura. Organització: SARC de la Diputació de València, novembre de 2009.

tors empresarials de la cultura que conjuntament es donin els passos per a la creació d'un col·legi professional de gestors i tècnics de cultura...». Malgrat que certament entre els assistents hi havia fonamentalment alumnes i exalumnes dels màsters de gestió cultural, i no recull el consens de la professió en aquesta comunitat, si és indicatiu d'un cert corrent entre determinats gestors que veuen en aquesta fórmula la manera de donar una cobertura a aquesta professió.

En aquest plantejament, directament o indirecta, es pretén que sigui un col·legi professional de gestors l'encarregat d'habilitar que el gestor cultural col·legiat tingui les competències i els coneixements necessaris per exercir la professió. Amb aquest fi, exigirien una titulació oficial, o bé la convalidació de l'experiència laboral d'acord amb uns criteris preestablerts.

Aquest posicionament concret coincideix amb l'aparició de la Llei 25/2009, de 22 de desembre, de modificació de diverses lleis per adaptar-les a la Llei sobre l'accés lliure a les activitats de serveis i el seu exercici, l'anomenada «Llei òmnibus», com a conseqüència de la transposició de la Directiva de serveis de la Unió Europea, que impulsa la liberalització de serveis enfront de la lliure competència.

Aquesta Llei modifica alhora 46 lleis estatals, entre les quals hi ha la Reforma del marc regulatori de professions col·legiades. La reforma a la Llei de col·legis professionals ha afectat un col·lectiu del voltant d'un milió de professionals col·legiats, que suposen un 6,1% de l'ocupació total i el 30% de l'ocupació universitària. S'hi afegirien unes 43.000 persones que tenen un treball assalariat vinculat a alguna professió col·legiada de les 87 professions que compten amb un col·legi professional, sumant-hi els de creació estatal i autonòmica.¹¹

Em referiré breument a les modificacions de la Llei de col·legis professionals més destacables perquè ens imaginem la seva possible utilitat per a un col·legi professional de gestors culturals. Desapareix la figura de l'autorització prèvia que regeix l'accés en nombroses activitats per meres comunicacions d'inici d'activitat o declaracions responsables per part del prestador de l'Administració. S'eliminen requisits i altres obstacles existents en la regulació que limitaven innecessàriament o desproporcionadament la posada en marxa d'activitats de serveis i dificultaven els nous projectes emprenedors. L'eliminació de les restriccions a la publicitat establertes per normes col·legials, l'eliminació de les restriccions imposades pels col·legis a l'exercici conjunt o simultani de dos o més professions. Se suprimeix la funció dels col·legis de fixar barems orientatius d'honoraris o qualsevol altra recomanació sobre preus. La sol·licitud de visat col·legial dels treballs professionals serà voluntària, excepte quan

¹¹ Dades del Ministeri d'Economia i Hisenda.

les lleis l'exigeixin. El visat és un instrument molt habitual de control en les professions tècniques, però no sempre l'exigeix la llei i en ocasions són els col·legis que decideixen d'imposar-lo amb caràcter obligatori. Això suposa uns costos que repercuteixen sobre els usuaris. Per això, la reforma ha volgut ampliar la llibertat d'elecció dels usuaris dels serveis professionals, els quals podran decidir si volen que els col·legis visin el projecte del col·legiat amb qui contracten. En aquells casos en què es faci el visat, s'esclareix el contingut i la responsabilitat que n'assumeix el col·legi professional. D'aquesta manera, el consumidor podrà saber quin és el benefici de comptar amb el visat d'un col·legi, amb l'objectiu que disposi d'elements de judici suficients per decidir si vol pagar per aquest servei. Per fer-ho, s'estableix que el col·legi respondrà subsidiàriament dels danys que s'originin en defectes formals o tècnics que raonablement s'haurien d'haver posat de manifest en visar el treball professional.

La quota d'inscripció o col·legiat no podrà superar en cap cas els costos de la tramitació de la inscripció. Per reforçar l'orientació dels col·legis professionals a la defensa dels interessos dels consumidors i usuaris s'hi introdueixen diversos canvis. El més significatiu és l'establiment de l'obligació que els col·legis tinguin un servei d'atenció als usuaris i col·legiats, amb l'obligació de resoldre les reclamacions i tramitar-les, segons s'escaigui. Això protegirà millor al consumidor davant de possibles prestacions defectuoses de serveis professionals i li assegurarà un canal directe i de franc per presentar les seves reclamacions. Addicionalment, es fan altres modificacions, com ara l'atorgament de validesa en tot el territori nacional a diverses autoritzacions o habilitacions per a l'exercici d'una activitat.

Els col·legis professionals existents han iniciat campanyes per evitar l'eliminació del visat obligatori argumentant perills d'intrusisme, risc per a les persones, deteriorament de les professions, etc. Això no obstant, el problema d'arrel que han d'assumir és la seva veritable funció actual en una societat globalitzada. Van tenir el seu sentit en algunes professions, però ara els toca un canvi profund i necessari. Sembla sensat que un professional signi el seu projecte i se'n faci el responsable màxim si sorgeix algun problema, de manera que s'enfronti a la legalitat vigent. Imaginem, encara que sigui còmic pensar-ho, que un gestor cultural hagués visat un projecte de realització d'un festival i que un cop començat hagi de fer parar i elaborar un projecte nou que passi pel col·legi si detecta una complicació.

Al meu parer, qui ha de vetllar per la competència i l'exercici dels professionals són les facultats i les universitats, que són les responsables de formar i titular amb totes les seves conseqüències, així com les empreses i institucions que utilitzen els serveis d'aquests professionals per contractar els millors formats.

Un altre tema és el reconeixement oficial, tant d'una professió com dels estudis universitaris exigibles per exercir-la. Quan una institució o empresa convoca una plaça, determina quins són els requisits que han de reunir els aspirants. Si en les bases de la convocatòria es recull com a necessari tenir el títol de grau en gestió cultural, entesa i reconeguda com la titulació oficial per exercir, caldrà acreditar-ne la possessió com a requisit imprescindible. Molt diferent és que en la convocatòria s'hagi previst també a professionals amb habilitació professional. Això obligarà a un procés lent de mentalització, en especial de les administracions públiques en el seu conjunt i de cadascuna en particular a fi que en la convocatòria s'admeti l'habilitació com a equivalent de la titulació específica necessària per a la plaça. En el cas d'una plaça dels grups A1 i A2, si no es posseeix la titulació de grau sempre haurà tenir-se un títol de llicenciat o graduat per poder optar-hi, encara que se'n reconegui l'habilitació. Creada la carrera de grau en gestió cultural, l'habilitació professional serviria no només per facilitar l'accés a la funció pública, sinó també per evitar, tal com exigeixen molts professionals, l'intrusisme professional denunciabile per la legislació vigent.

En qualsevol cas, el debat sobre la necessitat d'un col·legi professional dels gestors culturals sembla innecari a aquestes alçades i el suport a l'actual associacionisme continuarà durant molt de temps sent la via més raonable d'organització professional.

8. La deontologia professional del gestor cultural

Totes les professions des de 1845, quan la medicina va determinar el seu primer codi deontològic, han anat configurant una sèrie de normes concretades en codis ètics. En definitiva, el conjunt de regles amb què una professió declara la seva intenció de complir el seu compromís amb la societat i amb la professió escollida. Aquest conjunt de prescripcions assumides impliquen diferents parcel·les, des de la preparació adequada fins a l'honestedat en l'exercici de la professió i la mateixa missió social de les professions.

En la professió del gestor cultural a Espanya al llarg d'aquests anys d'evolució i desenvolupament hem reflexionat en diferents fòrums sobre l'ètica i el compromís social i polític que resideix en l'essència mateixa de la nostra feina. No es tracta ara de fer una història del pensament sobre ètica i cultura, que correspon a altres professionals, però sí que vull destacar algunes referències per la seva repercussió. Entre elles, els treballs del *Laboratori d'Ètica i Intervenció Cultural* que amb el suport del Centre d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona (CERC) i la col·laboració de l'Associació de Professionals de la Gestió

Cultural de Catalunya el 2002 van donar com a resultat el document «Responsabilitats ètiques de la gestió cultural» que va presentar-se en el marc d'Interacció '02, i que malgrat no ser expressament un document sobre l'ètica del gestor cultural, sí que ho és sobre l'ètica de la gestió cultural i els drets culturals. En aquesta trobada es feien preguntes a les quals hem procurat respondre des d'aleshores: ¿podem definir què significa la qualitat en la cultura i, en conseqüència, podem seleccionar entre pràctiques culturals bones i dolentes?

Durant aquell mateix curs, l'ètica de la gestió cultural va conformar diversos panells, dels quals va destacar una escaient reflexió feta per Josep Ramoneda que continua sent actual: «Quina inquietud hi ha en el sector cultural que faci parlar d'ètica? En principi, les exigències ètiques de la gestió cultural no em semblaven gaire diferents de les de qualsevol altre sector de la gestió (i formen part del llegat social comú; no ficar les mans a la caixa, no donar gat per llebre, no explotar indegudament la gent que tens a les teves ordres, ser respectuós amb la llibertat d'expressió de cadascú, no fer un ús sectari dels cabals públics, no robar les idees d'uns altres, etc.). La inquietud sobre aquestes qüestions no crec que mereixin un debat públic del sector, al cap i a la fi és un debat general i que normalment no té a veure amb l'ètica, sinó amb el codi penal».¹²

Un altre moment destacable és la formulació per part de l'*Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural* del seu «Codi deontològic» a fi de destacar el principi ètic que «Tota l'activitat del gestor de patrimoni cultural estarà governada per un respecte immutable a la significació històrica i estètica i la integritat física dels elements de Patrimoni Cultural, la gestió de la qual li hagi estat confiada».¹³ En un document breu, concís i rotund descriuen els aspectes bàsics de l'ètica professional del gestor de patrimoni: les seves funcions i responsabilitats, els principis generals, l'interès públic, la llibertat de pràctica, les obligacions envers el patrimoni cultural, el respecte a la integritat dels elements, la competència i la consulta especialitzada, les obligacions de guàrdia, les regles fonamentals de la pràctica professional, la confidencialitat, les obligacions amb el treball, les obligacions amb la professió i les pràctiques alienes, i les obligacions amb la societat, entre les quals destaca l'educació del públic i la salvaguarda dels interessos públics.

Les associacions professionals de gestors culturals conscients que una professió no comença a ser tal fins que no concreta el seu propi «codi deontològic» han anat fomentant el debat ètic i la necessitat de concre-

¹² RAMONEDA, Josep. Document presentat durant el Simposi «Ètica i intervenció cultural», 2001

¹³ Associació Espanyola de Gestors de Patrimoni Cultural. Codi deontològic. <http://www.aegpc.org/aegpc/codigodeon/codigodeon1.htm>

tar-lo en un conjunt de directrius que inspirin i regeixin en tot moment el comportament del professional de la cultura. En aquest sentit, s'han donat dos passos fonamentals en els darrers anys. El primer, en el Congrés de Toledo (2008), on la FEAGC assumeix el compromís de dotar-se d'aquest codi. Per fer-ho, a partir de la proposta inicial de l'associació andalusa GECA i d'una segona de PROCURA (Aragó) en l'Assemblea General de l'11 de juliol de 2009 és aprovat per majoria el Codi deontològic de la gestió cultural de la FEAGC.¹⁴ El document, que també mira de ser precís i fàcilment assimilable i comprensible, consta de sis apartats fonamentals: un preàmbul on es defineix la gestió cultural i al gestor cultural amb indicació dels seus perfils professionals; unes disposicions generals que contenen els objectius i els àmbits d'aplicació; un apartat central que configura l'estructura del codi, on s'enumeren les responsabilitats del gestor envers la societat, la professió, la cultura i els professionals mateixos, i acaba amb una disposició addicional i un epíleg amb recomanacions generals. Tenint en compte que el document sempre serà millorable, és ara una referència ètica per a la professió i per al conjunt d'associacions que composen la FEAGC.

Aquest mateix any s'ha avançat de manera rellevant en aquesta direcció amb la magnífica aportació de l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya (APGCC), que sempre ha mantingut un paper pioner en aquests temes. Em refereixo al document «Codi de bones pràctiques de la gestió cultural de l'APGCC», que es publica en aquestes mateixes pàgines, i la lectura del qual és recomanable. M'agradaria ressaltar però que, a banda del seu valor com a referent ètic, en la mateixa línia que el document de la FEAGC, la seva contribució principal és una relació àmplia i ben documentada al voltant de les bones pràctiques de la gestió cultural. Constitueix un valiosíssim manual professional i formatiu molt aprofitable per aquells que a més de la gestió ens dediquem a la docència sobre aquestes temes. El treball, elaborat des del març de 2009 fins al 15 de juny de 2010, és un altra mostra més de la sensibilitat de les associacions professionals i de l'enorme potencial que tenen actualment.

9. El paper de la formació universitària en la consolidació de la professió

La primera referència a Europa sobre titulació universitària en gestió cultural es remunta fins l'any 1974 a la City University de Londres. Més

¹⁴ Codi deontològic de la gestió cultural. FEAGC, 2009. <http://www.federacion-agc.es/images/Documentos/codigodeontologicofeagc.pdf>

tard, altres països europeus es van anar incorporant a aquest procés on destaca França, amb una llarga tradició i diverses opcions, com ara «Ciències dels Béns Culturals» o «Gestió i Administració de la Cultura». A Espanya, quinze anys més tard, el 1989, s'inicia el primer títol en gestió cultural impartit a la Universitat de Barcelona. Des d'aleshores, es produeix un procés de creixement de diferents opcions de postgrau en les distintes universitats espanyoles, amb un desenvolupament superior a les comunitats de Catalunya i Madrid. Moltes universitats creen també títols propis que han permès el naixement de màsters sense necessitat de disposar de professorat propi en bona part i recorrent a professors i professionals externs.

Amb l'inici del procés de convergència cap un Espai Europeu d'Ensenyament Superior (Declaració de la Sorbona de 1998, Declaració de Bolonya de 1999 i posteriors de Praga el 2001 i Berlín el 2003), aprovat pels ministres europeus d'educació, i que aquest any 2010 ha de ser plenament efectiu, es produeixen canvis importants que estan afectant la formació universitària en gestió cultural.

Al nostre país, aquest procés va rebre un primer impuls amb l'aparició de la Llei orgànica d'universitats (LOU). Posteriorment, els Reials decrets 1004/2003, 1125/2003 i 49/2004 estableixen, respectivament, el procediment per a l'expedició per part de les universitats del Suplement Europeu al Títol, el Sistema Europeu de Crèdits i el sistema de qualificacions en les titulacions universitàries de caràcter oficial i la seva validesa en tot el territori nacional, així com el procediment d'homologació de plans d'estudis i títols. El Reial decret 56/2005 regula els estudis universitaris oficials de postgrau i la reforma de la LOU mitjançant la Llei orgànica 4/2007, i pel Reial decret 1393/2007 que estableix l'ordenació dels ensenyaments oficials i la regulació d'accessos, ensenyaments, equivalències, requisits per a la verificació dels títols vinculats amb professions regulades i temes de personal docent i investigador.

L'esmentada llei indica que els nous plans d'estudi hauran de contemplar en el seu disseny tant les competències que indica el Marc Europeu de Qualificacions per a l'Educació Superior, com les competències que marqui el marc espanyol corresponent, MECES. A més a més, l'Agència Nacional d'Avaluació de la Qualitat i Acreditació (ANECA) haurà de vetllar per aquesta qüestió en els processos de verificació, però també en els processos d'acreditació posteriors.

Un altre dels aspectes de la nova legislació i l'adaptació a l'EEES és el sistema d'aprovació d'una nova titulació. S'hi estableixen una sèrie de mecanismes que en teoria permeten la verificació per garantir la qualitat de l'oferta plantejada. Posteriorment, i després d'aquesta aprovació, l'agència avaluadora nacional (ANECA) haurà d'acreditar la titulació cada sis anys; això, entre altres coses, permetria també en teoria as-

segurar la consecució i la millora de qualitat de l'oferta a la vista dels resultats de la seva implementació. Addicionalment, per un procés de recollida de dades i resultats es podrien avaluar les possibles correccions i millores introduïbles en l'oferta aprovada.

Aquests canvis normatius sobre el paper pretenen millorar els nivells de qualitat i competitivitat internacional dels ensenyaments universitaris en sintonia amb les exigències de la formació superior de la societat contemporània; d'aquesta manera, les diferents administracions educatives, universitats i ANECA han dut a terme diferents iniciatives per «verificar» els aspectes fonamentals que cal tenir en compte amb el nou paradigma d'ensenyament basat en el més bàsic de l'aprenentatge autònom dels estudiants, i deixar aparcat definitivament el model fordista de la universitat que produeix titulats en sèrie per entrar en un nou model «personalitzat». Un nou model basat en la comparabilitat i l'homologació de l'estructura dels programes formatius, la qualitat i l'acreditació dels estudis, la mobilitat dels estudiants i professors, i l'aprenentatge al llarg de la vida. Sobre el paper, aquesta filosofia és molt adequada per a la formació en gestió cultural.

En el curs 2010-2011 a Espanya es podran cursar més de 2.600 titulacions de grau en les 75 universitats espanyoles. Quatre-centes són de la branca de les Ciències socials i jurídiques, 155 corresponen a Enginyeria i Arquitectura, 188 a la branca d'Art i Humanitats, 134 a la branca de Salut i 114 a la branca de Ciències.

En aquest context de l'Espai Europeu d'Educació Superior s'han acreditat màsters com a programes oficials de postgrau en gestió cultural i com a estudis de doctorat, alguns dels quals han estat verificats per l'ANECA. Aquest segon i tercer cicle permeten realitzar ajusts als descriptors de les matèries curriculars de la gestió cultural de manera flexible per adaptar-les a les necessitats formatives del moment en funció de les demandes i necessitats de la societat i del mateix mercat laboral. Tot i ser cert que fins ara la formació ha anat per una banda i la demanda laboral per una altra, especialment en l'Administració pública, en qualsevol cas permet l'especialització sobre les diferents professions de la gestió cultural, tant per exercir la docència com la investigació cultural.

Els estudis de gestió cultural pateixen a un canvi significatiu el curs 2007-2008 amb l'aparició del grau oficial en Gestió Cultural, que posa en marxa la Universitat Nebrija, adaptat completament als criteris de Bolonya. La Universitat de Santiago de Compostela engega el grau Ciències de la Cultura i Difusió Cultural per al curs 2010-2011, després de justificar-lo en la seva memòria del 2009 i basant la seva proposta en el Llibre blanc de la titulació d'Humanitats de l'any 2005. A aquest corrent s'hi ha sumat també el Consell andalús d'universitats, el qual ha aprovat la creació del grau de Gestió Cultural per al curs 2011-2012 en

les universitats de Huelva i Còrdova. De ben segur que les ofertes incrementaran cada any.

No obstant això, tinc dubtes cada cop més forts al voltant de dos temes. En primer lloc, si realment la futura formació dels gestors culturals serà l'adequada en el marc d'una formació de grau universitari. En segon lloc, si la decisió sobre els estudis de gestió cultural s'ha de posar en marxa d'aquesta manera i amb aquesta improvisació. És evident que no s'ha confegit un Llibre blanc del nou títol de grau similar al fet al seu dia per al grau d'Humanitats o altres àrees del coneixement (els Llibres blancs dels títols d'Història i Ciències de la Música, Història de l'Art, Belles Arts, Disseny o Restauració), els únics relacionats amb la cultura als quals he tingut accés fins ara. Aquests llibres argumenten si més no parcialment la viabilitat d'aquests títols i els criteris d'homologació amb els equivalents europeus. Aquest llibre del grau en Gestió Cultural hauria de recollir específicament els perfils del gestor cultural, tant en les seves versions generalistes com en les versions especialitzades. Els que són singulars i ben delimitats respecte de totes les altres professions del sector cultural. A més a més, és obvi que la gestió cultural no conforma una ciència pròpia, sinó que es nodreix més aviat d'altres disciplines per al seu desenvolupament. Quines competències bàsiques haurà de contemplar aquest Llibre blanc del títol de grau? Aquí sorgeixen novament moltes llacunes i complexitats i falten estudis de referència. És clar que la dimensió cultural té una importància medul·lar en la complexa societat actual, i per això les feines del sector cultural són molt diverses i augmenten tant en nombre com en singularitat. Per tant, continuarem necessitant la realització de tasques especialitzades encaminades a complir la missió essencial de la cultura en totes les dimensions possibles. En la mesura que identifiquen grans àmbits de la pròpia gestió cultural, s'hauran de contemplar diferents famílies de competències bàsiques (les referides al coneixement i la relació del marc d'acció des de l'àmbit local al global, les referides als processos d'informació i diagnòstic, les referides a la relació amb els agents culturals i productius, les referides a la creativitat i la innovació, etc.) i les específiques de cada família de competència específica, tot això per nivells (generalista i especialitzat), àmbits (sector públic, empresa privada, empreses d'economia social i sector independent) i temàtiques (pròpies dels sectors artístics).

Si ara mirem els objectius del grau d'Humanitats, es planteja com a multidisciplinari, polivalent i generalista, amb la idea de dotar als titulats d'un perfil polivalent que permeti qualificar en diversos àmbits de la cultura i l'empresa, tals com «gestió cultural, gestió a museus i galeries d'art, gestió d'arxius, biblioteques i centres de documentació, gestió de la informació a través de noves tecnologies, gestió i difusió del patrimoni, recursos humans i les seves relacions amb les empreses, desen-

volupament local, fundacions, ONG, turisme cultural, administracions públiques, etc., a més de l'ensenyament».¹⁵ En què es diferencien el grau en Gestió Cultural del grau en Humanitats, o el grau de Ciències de la Cultura i Difusió Cultural? És clar que hi ha i haurà diferències substancials, especialment en el nombre de crèdits dedicats a àrees vinculades o relacionades especialment amb la gestió cultural. N'hi haurà prou amb repassar els diferents programes per cursos que ja estan publicats.

Ara bé, els graus que van sorgint en gestió cultural, tant se val el nom, com entenen les tasques que ha d'executar el futur professional? Com han estat definides i normalitzades? Si repassem moltes de les tasques i competències dels perfils professionals que es descriuen en el document esmentat prèviament «*Descripción del puesto de trabajo de la Gestión Cultural en España. Perfiles profesionales de los gestores culturales*» (DPTGC), observarem que una gran part es concreta en tasques de tipus diagnosi, planificació, gestió de recursos financers, gestió de recursos humans, comunicació, avaluació, i centenars d'altres tasques, els recursos de coneixement de les quals trobem en múltiples ciències socials, economia, ciències de la informació, sociologia, política, psicologia, antropologia, etc. Com s'estructuraran finalment els coneixements bàsics comuns i les especialitats? Quin serà el perfil majoritari d'usuaris de cada grau? Com seran les vies de cadascuna des del grau de primer cicle al postgrau (màster i doctorat)? Parlem de les velles carreres d'humanitats amb altres noms? Sembla ser que el debat ha de continuar obert i la investigació esclarir aquestes llacunes. Tampoc no tinc clar que des de les associacions professionals realment s'estigui participant d'alguna manera per desfer aquests dilemes en el lloc on finalment es prenen les decisions.

Si observem la realitat, en l'oferta actual de segon cicle hi ha gairebé cent opcions diverses relacionades amb la gestió cultural entre cursos de postgrau, màsters i estudis propis que formaven part de l'oferta de les universitats espanyoles per al curs 2009-2010. És il·lustratiu veure el contingut per matèries en l'estudi «El perfil formatiu del gestor cultural a Espanya»,¹⁶ on el principal bloc d'aquests estudis quant a crèdits oferts es dedica a gestió del patrimoni amb un 38,5 %. El següent bloc correspon a les àrees relacionades amb l'art, el 18,6 %. L'àrea d'humanitats, el 13,9 %. Les àrees legislativa, econòmica i d'empresa, el 10,7 %. L'àrea

¹⁵ Títol de grau. *Llibre blanc d'Humanitats*. Agència Nacional d'Avaluació de la Qualitat i Acreditació (ANECA). Universitat coordinadora: Universitat de Castella-La Manxa. Coordinadora del projecte: M^a Lourdes Campos Romero, degana facultat Humanitats.

¹⁶ *El perfil formatiu del gestor cultural a Espanya*. Luis Bernal. UOC (Universitat Oberta de Catalunya), 2009

del llenguatge, informació i comunicació suposen el 6,2 % del total de crèdits oferts. La resta d'àrees amb continguts múltiples, el 12,1%.

El complet estudi de Lluís Bonet «Anàlisi de l'Oferta de Formació Universitària en Gestió Cultural a Espanya»,¹⁷ aporta també dades exhaustives referides a tota l'oferta de l'any 2007-2008, incloent-hi tots els continguts i programes vinculats a la cultura, amb taules i gràfics molt significatius a escala territorial, i valoracions econòmiques i preus de cada estudi, tant en la universitat pública com en la privada.

Veient tot aquest panorama en conjunt, la reflexió més important que hem de fer-nos pel que fa a la formació universitària del gestor cultural és com establir una estructuració acadèmica coherent d'una professió que en la pràctica s'ofereix des de nivells acadèmics diferents (grau, màster, doctorat) i que conviu alhora amb màster oficial (títols propis) en la verificació de les competències d'un aprenentatge de qualitat, especialment quan, tret d'excepcions, estan desproveït d'una avaluació actualitzada i alhora tampoc no s'ha fet un estudi rigorós sobre les necessitats dels diferents perfils professionals que cal formar i les pròpies necessitats de les organitzacions, les empreses o les institucions que contracten o contractaran professionals amb formació reconeguda en gestió cultural. Això permetria crear un disseny curricular dels graus i postgraus universitaris tenint en compte tant les necessitats actuals com les previsible en el futur.

Tal com apuntava quan he parlat dels perfils professionals, és molt complex establir una definició normativa viable d'aquesta professió per un temps raonable ja que fins no fa gaire s'ha anat institucionalitzant conforme el mercat laboral, impulsat fonamentalment per l'Administració, demanava feines i funcions sense una normalització prèvia. Si hi afegim la complexitat de la mateixa realitat cultural present i futura, ens situem en un escenari amb tants actors i textos diferents que la comèdia podria esdevenir un drama si no hi posem remei a temps.

La sostenibilitat del sistema serà un altre dels debats que haurà de tractar-se en aquest procés. Sembla evident que no és possible mantenir opcions sostenibles de formació en gestió cultural de la major qualitat en l'ensenyament públic en totes les universitats espanyoles amb totes les opcions possibles i necessàries. I serà el criteri de l'especialització que marqui les futures coordinades de viabilitat.

També hem d'afegir altres aspectes de notable repercussió com la formació de formadors. Aquest tema per si sol exigeix una investigació rigorosa si es vol parlar seriosament de la futura formació dels gestors culturals. Recordem que el professorat dels títols de grau ha de ser personal de les universitats, i em preocupa que, coneixent l'actual estruc-

¹⁷ «Anàlisi de l'Oferta de Formació Universitària en Gestió Cultural a Espanya». Lluís Bonet, 2008. www.gestioncultural.org/es/pdf/LBonet-FormacionGC.pdf

tura universitària, amb la dinàmica de fer servir professorat disponible per motius imaginables, el resultat sigui una formació caracteritzada per un excés d'academicisme i allunyada de la realitat, i que els continguts s'ajustin als professors disponibles i no als professors adequats a les matèries necessàries. Les avaluacions als alumnes han fet palès que precisament són els professors universitaris sense experiència en gestió cultural els pitjors puntuats en les parcel·les valorades (continguts, metodologia, interès...). És cert que no es pot generalitzar a totes les universitats i tots els màsters, molts dels quals tenen uns nivells altíssims de qualitat. Però caldrà mantenir una alerta especial entorn d'aquesta qüestió amb els nous estudis de grau en gestió cultural.

Malgrat que el tema dels continguts curriculars del grau en gestió cultural transcendeix els objectius d'aquest article, com que permetrà l'accés als nivells A1 i A2 en el cas de la funció pública, i d'altra banda també a qualsevol lloc de treball relacionat amb la gestió cultural en la resta d'àmbits privats, m'agradaria referir-me breument als continguts del primer cicle (quatre anys). Independentment de les àrees que considerem bàsiques, transversals i optatives per a aquesta part més generalista que suposa el primer cicle, i sobre les quals es poden traçar múltiples itineraris, és urgent i convenient assolir un consens basat en equips de treball científic que tinguin en compte tots els punts de vista: la universitat, la demanada formativa, les necessitats del mercat (públic, privat i tercer sector) i els mateixos professionals de la gestió cultural. D'aquesta manera, es podran visualitzar els itineraris necessaris i establir alhora un equilibri raonable de temps formatius de les diferents àrees del coneixement implicades en la gestió cultural: les relacionades amb les arts, els productes culturals i els sectors; les relacionades amb la gestió cultural: identitat i patrimoni, polítiques i projectes culturals, l'empresa cultural, etc.; les matèries jurídiques i administratives; els idiomes; les relacionades amb les ciències socials (història i antropologia, sociologia, economia, comunicació, pedagogia i psicologia, etc.), i finalment les competències necessàries per a cada perfil professional de les diferents especialitats de la gestió cultural. Tot aquest procés paral·lelament a les consideracions que plantejava referides a la necessitat d'un Llibre blanc del grau en Gestió Cultural.

Tot i així, insistiré en aquelles àrees que al meu parer són imprescindibles i obligatòries. No poden faltar en el primer cicle del grau, independentment de la continuïtat que poden tenir els cicles següents:

- Polítiques culturals. Nucli central de la professió.
- Economia de la cultura, en la mesura que la gestió de la cultura utilitza les referències i els instruments d'anàlisi econòmica per prendre decisions sobre les modalitats d'organització que aplicarà el mateix sistema cultural. De la mateixa manera, resulta transcendent per a la

gestió cultural comprendre les dinàmiques de creixement econòmic d'un territori i com es pot promoure des del sector cultural.

- Economia i empresa. Transferència de coneixements del món empresarial a la cultura i viceversa. Empreses culturals d'economia social. Emprendedoria cultural. (Espanya presenta un escàs esperit emprenedor i ens trobem molt per sota de la mitjana europea. Els estudiants espanyols manifesten la seva preferència per ser funcionaris o empleats d'una gran empresa).

- TIC i cibercultura - Cultura i societat digital. Àrea imprescindible en el nou paradigma cultural.

- Cultura i ecologia. La sostenibilitat social i cultural.

- Màrqueting cultural, les seves tècniques, el coneixement dels públics, la creació de demanda i la utilització de tecnologies i apostes a llarg termini, partint del triangle educació, experiència i participació. És fonamental per a la sostenibilitat del sistema cultural, en especial al nostre país on hem dedicat més esforços a la creació d'oferta.

- Equipaments culturals, noves concepcions dels espais culturals com a centres transversals vinculats al municipi, ciutat o territori, llocs implicats en les problemàtiques de la societat més que llocs sacralitzats on únicament té lloc el «fet cultural» i durant l'«horari cultural». El concepte de «programador», que és qui sap i programa per al públic, però sense el públic. S'ha de reciclar el model de «distribució i la difusió» en benefici d'un model de gestor integral molt més creatiu, de qui treballa amb el públic per al públic i on l'objectiu de la participació i l'experiència retroalimenten la consolidació d'hàbits culturals.

- Cooperació cultural. Xarxes i globalització. Cooperació cultural internacional.

- La creativitat i la innovació en la gestió cultural. Àrea fonamental que està intrínsecament unida a aquesta professió, no la referida als artistes i creadors, sinó la pròpia del gestor cultural. En quins moments s'estimula, mitjançant quines tècniques i metodologies? Si revisem continguts de l'oferta actual d'estudis en tots els seus nivells rarament s'hi veuen dinàmiques en aquesta direcció. No fa falta un gestor cultural creatiu i innovador?

10. La formació del gestor fora de l'àmbit universitari

El panorama formatiu en gestió cultural fora de l'àmbit universitari sense ser gaire ampli s'ha anat incrementant bastant en els darrers anys, i es concentra en cursos, seminaris, jornades, escoles d'estiu o congressos organitzats per associacions, entitats o institucions per possibilitar una formació continuada que demanen els professionals de la cultura i que no ve al cas avaluar ni inventariar ara. També fora bo que aquesta mena

de formació es vagi adaptant als paràmetres valoratius en col·laboració amb les universitats, no només perquè s'impliquin en aquest procés reconeixent els crèdits de l'aprenentatge, sinó perquè facin ús d'aquests processos formatius per mantenir un pols permanent de coneixement de les necessitats formatives dels actuals professionals en un procés constant de retroalimentació entre la societat i la universitat, i viceversa.

Sobre aquest tema hi podem afegir que actualment hi ha grans àrees que els professionals en actiu demanen especialment i que reflecteixen les enquestes i sondeigs realitzats per algunes de les associacions. Les meves fonts principals són l'enquesta duta a terme a l'Aragó sobre necessitats formatives dels gestors culturals¹⁸ i l'estudi de Luis Bernal d'àmbit i perfil més ampli realitzat per la FEAGC i la Universitat Oberta de Catalunya el 2009,¹⁹ les conclusions del qual són força similars.

Els temes generals que més interessin els professionals per millorar el seu rendiment professional, per ordre de prioritat:

Temes relacionats amb la contractació, comptabilitat i coneixements pressupostaris sobre administració i economia, gestió econòmica i finançament. Patrocini i mecenatge.

- Legislació cultural (gestió de drets, legislació, permisos, seguretat laboral, etc.)
- Gestió i creació de públics. Comunicació. Mercat. Captació i consolidació de públics.
- La formació continuada i en xarxa. Formació específica i formació reglada.
- Avaluació de projectes. Tècniques d'avaluació. Avaluació i indicadors.
- Cooperació cultural. Coneixement de programes europeus per a la cooperació cultural.
- La producció en les arts.
- La col·laboració dels diferents agents del sector. Intercanvis entre professionals de diferents àmbits.
- Coneixement d'idiomes.
- Novè bloc (temes que sense repetir-se han estat comentats en més d'una ocasió). Tendències de l'arquitectura i l'urbanisme. Cultura i educació. Participació i voluntariat cultural. Cultura i àmbit rural. Llibertat creativa.

¹⁸ Enquesta sobre la situació professional i les necessitats formatives dels gestors culturals. Procura. Professionals de la Cultura a l'Aragó, 2009

¹⁹ *El perfil formatiu del gestor cultural a Espanya*. Apartat 5. Enquesta a gestors culturals en actiu. Luis Bernal. UOC (Universitat Oberta de Catalunya), 2009

Els temes que més interessin des d'un punt de vista operatiu i funcional per millorar el seu rendiment professional, per ordre de prioritats:

- Coneixement pràctic de programes informàtics aplicats a la gestió cultural i la digitalització. Recursos multimèdia. Gestió i administració web. Confecció de butlletins digitals. Programes de disseny i maqueta-ció. Tractament fotogràfic.
- Idiomes.
- Programes relacionats amb el màrqueting cultural i la comunicació.
- Eines d'avaluació i estadística.
- Coneixement de la legislació referent a la cultura, contractes artístics. Gestió de personal.

Els temes referits al seu entorn social i professional, que es repeteixen de manera significativa i que més preocupen al professional, per ordre de prioritats:

- Manca de personal i mitjans.
- Manca de reconeixement en el treball.
- Manca d'infraestructures específiques.
- L'impacte de la cultura en el territori: ciutat, perifèria i món rural.
- L'atur i la crisi econòmica.
- Manca de recursos públics i pressupostaris.
- Cooperació cultural.
- Coordinació entre les administracions públiques per dur a terme projectes en comú.
- Plans estratègics de cultura.
- Bones pràctiques aplicades a la cultura.

Uns altres temes esmentats en més d'una ocasió: «cultura purrall», tendències de l'oci, «sucursalisme» de la gestió cultural, manca de transparència, escassa presència de la cultura en l'àmbit educatiu.

Pel que fa al temps que els professionals estarien disposats a dedicar a la seva formació, els intervals són molt variats, però quinze dies l'any sembla l'opció que concita més consens. I les fórmules que valoren més idònies per al procés de formació per ordre de prioritats són:

1. Visites a experiències.
2. Tallers.
3. Cursos i jornades.
4. Seminaris.
5. Congressos.
6. Conferències.
7. Intercanvis de lloc de treball.

Camins creuats. El perfil actual del gestor cultural a Catalunya

Tino Carreño¹

Als meus pares, al Daniel V. i a en Lluís B.
A tots aquells que m'heu ajudat a «construir-me»
Als professionals de la gestió cultural

Agraïments

En primer lloc, voldria obrir aquest apartat agraint la col·laboració a tots els gestors culturals que van omplir el qüestionari *El perfil del gestor cultural a Catalunya*, la font principal d'aquesta recerca. Moltes gràcies per la vostra inestimable aportació.

També vull demanar per endavant disculpes a totes les persones que, malgrat haver-me ajudat o participat, d'una manera o d'una altra, no estiguin presents en aquestes línies d'agraïment. Espero no oblidar-me'n de cap, ja que han estat molts els professionals, els companys, els amics, la família, que han prestat la seva col·laboració en la confecció d'aquest estudi. De ben segur que, sense aquesta ajuda, aquest document no seria el mateix.

Per continuar, voldria agrair l'ajuda, els consells i l'acompanyament durant tot el procés d'el Lluís Bonet, un gran professional a qui admiro i amb qui continuo aprenent dia a dia. A la Diana Guerra, una gran amiga i una gran companya amb qui he compartit molts moments en les nostres recerques, i que hi ha atorgat valuoses aportacions. A Carmen Pérez, que m'ha ofert recomanacions imprescindibles per analitzar els resultats de l'enquesta. A Pura Sánchez, Vicky Alvelo, Manel Piñero i Ana Reventós per la seva ajuda. A Sònia Abella, Mariana Pfenniger i Carles Llampayas per les seves contribucions. A Antoine Leonetti, ja que sense ell la presentació en el web no hauria estat la mateixa. A Laura Barba pel seu suport ofert durant tot el procés.

Vull donar les gràcies també a les nombroses organitzacions i persones que han facilitat correccions i aportacions al qüestionari i han col·laborat en la seva difusió. Han estès la mà sense demanar res a canvi: l'Associa-

¹ Gestor cultural. Professor i investigador del Programa de Gestió Cultural de la Universitat de Barcelona.

ció de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya, el Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació de la Generalitat de Catalunya, l'Associació de Professionals de la Dansa de Catalunya, CI&VI Festivals de Catalunya, Programa de Gestió Cultural de la Universitat de Barcelona, Gremi de Distribuïdors, Associació Catalana d'Empreses del Lleure, l'Educació i la Cultura, Trànsit, Cases de la Música, Consell Comarcal del Baix Empordà, Bissap, Quico Sala, Santi Martínez, Oriol Picas, Aurora Moreno, Ramón Castells, Meritxell Jubany, Lourdes Masdevall, Maite Barrios, Raquel Aranda, Marta Espasa, Anna Villarroya, Jordi Tresserras, Melba Claudio, Maite Sánchez, Montse Morillas, Andreu Puig, Josep Tornés, Angel Mestres, Jordi Artigas, Nerea Garmendia, Josep M^a Guinovart, Andreu Garrido, Jaume Colomer, Jordi Urpí, Rosa Bartrolí, Daniel Pruseti, Maria Rosas, Raquel Osàcar, Delphine Boghos, Lina Martí, Yolanda Durà, Juanjo Castilla, Fátima Arjona, Llorenç Prats, Margarida Troguet, Carme Clusellas, Daniel Solé, Núria Serrat, Ricardo Castro, Albert Barroso, Edu Muñoz, Lurdes Masdevall, Tracy Sirés, Lola Carreño.

Via Cultura de Galicia, Asociación de Profesionales de la Gestión cultural de Navarra, Asociación de gestores culturales de Extremadura, Asociación de Gestores culturales de Andalucía, Asociación de Gestores y Técnicos de la Comunidad de Madrid, Asociación para la Gestión Cultural en Asturias, Associació de Professionals de Gestors Culturals de les Illes Balears, Asociación Galega de Profesionais da Xestión Cultural, gràcies a totes elles per la informació facilitada.

Per concloure, no vull oblidar-me de la meua família, per la seva paciència i les hores robades: els meus pares, les meves germanes i cunyats, els meus nebots i com no, el Daniel Vázquez, perquè sense ell no hauria estat possible portar a terme aquest estudi.

1. Introducció prèvia a la recerca

1.1 Justificació i motivació de l'estudi

L'estudi del perfil del gestor cultural, malgrat la seva complexitat, constitueix una peça clau per poder analitzar la configuració i l'evolució de la pròpia professió, i col·laborar d'alguna manera en la consolidació i el reconeixement d'aquesta figura per part de les institucions públiques, privades i la resta de la societat.

El sector cultural és un sector que ha evolucionat i s'ha transformat constantment al llarg del temps. Els diferents sistemes de govern existents, les polítiques culturals portades a terme, la transformació en les relacions entre l'àmbit públic i privat i els avenços en les noves tecnologies són, entre d'altres, factors que han generat aquest dinamisme en la cultura. La gestió cultural i els seus professionals, donada la seva ineludible vinculació, són un mirall perfecte de la situació d'aquest sector. Per tant, és important i necessari estudiar quines són les característiques actuals que defineixen i configuren el perfil d'aquesta figura.

A Espanya, i també a Catalunya, la gestió cultural, tal com s'entén avui en dia, ha estat una professió que ha evolucionat des de la pràctica. Amb l'arribada de la democràcia, l'aplicació de determinades polítiques públiques i el desenvolupament del mercat cultural van convergir en la demanda d'un gran nombre de professionals que exercissin les tasques singulars que requeria aquest camp.² Molt aviat, aquesta pràctica va mostrar dificultats i va necessitar d'una formació precisa per tal de suplir determinades mancances que mostraven els professionals del sector. En un primer moment, i encara que no amb un component formatiu, aquests van reunir-se en trobades, seminaris i jornades on s'intercanviaven experiències i es debatia sobre l'estat de la qüestió posant de relleu la necessitat d'una configuració d'un sector i una professió específica.³ Així, durant la segona meitat de la dècada dels anys vuitanta començarà un gran debat que posarà de manifest les mancances que estava patint l'animació sociocultural i la necessitat de professionalitzar i «crear» una figura específica per desenvolupar les tasques que l'àmbit de la cultura estava demanant.

Un dels elements principals que ajuden a configurar aquest perfil és la formació específica. Des d'aquesta perspectiva, l'any 1989 la Universitat de Barcelona en cooperació amb la Diputació de Barcelona posarà en marxa el primer màster en Gestió Cultural al territori espanyol. Ràpidament moltes universitats s'afegiran a la iniciativa i començaran a impartir cursos de postgrau vinculats a l'àmbit d'estudi tot ampliant l'oferta formativa en la matèria.

² BONET, L. (2007)

³ MARTINELL, A. (2005)

La creació d'associacions específiques és un altre component fonamental, ja que fa patent la necessitat de defensar la condició professional, consolidar la seva figura i reivindicar el reconeixement social i administratiu del treballador. En aquest sentit, la primera de les associacions creada, que poc després es va dissoldre, serà l'*Asociación Estatal de Técnicos de Cultura* a començament dels anys noranta. El mateix any es fundarà la de Navarra i continuaran el País Valencià, Catalunya, Extremadura, Andalusia, Castella La Manxa, Madrid, Aragó, Astúries, Illes Balears, Galícia, Canàries i, a més a més, una federació estatal que n'engloba la majoria.

D'una altra banda, s'ha de destacar la realització de diversos estudis al voltant del tema que certifiquen l'interès i la necessitat de defensa de la figura. «Les primeres publicacions de la literatura científica, l'objecte de la qual és la professió de la gestió cultural, apareixen als anys vuitanta a Europa i a Espanya tímidament comencen a aparèixer a mitjan la dècada següent.»⁴ L'any 1995, el Ministeri de Cultura del Govern espanyol encarregà a Alfons Martinell i Xavier Marcé un primer estudi sobre el perfil del gestor cultural⁵ que permet conceptualitzar aquesta figura. Tal com s'indica en la seva presentació, en un text elaborat per Carme Alborch⁶, i donada la importància de la cultura com a sector productiu, era necessari definir i determinar un perfil i una formació dels professionals de la gestió cultural. Un any després, l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya⁷ realitzarà una segona aportació en relació amb la classificació dels perfils professionals de la gestió cultural, i l'any 1997 l'Institut català de les noves professions⁸ en farà una tercera en aquest sentit. També aquesta darrera entitat, junt amb la Universitat Internacional de Catalunya, elaboraran l'any 1999 un estudi més enfocat a la diagnosi i l'anàlisi dels professionals i les institucions on desenvolupaven les seves tasques. Una altra contribució més recent, i respecte a la tipologia dels professionals, és la del *Documento cero* duta a terme per la *Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales*⁹ l'any 2007, que tindrà el seu germen en la Declaració de València: les conclusions del I Congrés Internacional sobre la formació dels gestors i tècnics de cultura celebrat l'any 2005 en aquesta ciutat. Paral·lelament, s'han confeccionat investigacions específiques per a comunitats, com per exemple, les de Navarra, Madrid, Galícia i Múrcia. I actualment s'estan

⁴ RUBIO, J. A. (2007), p. 21.

⁵ MARTINELL, A. et MARCÉ X. (1995)

⁶ Ministra de Cultura durant la 5a legislatura del Govern espanyol.

⁷ A partir d'ara, APGCC

⁸ A partir d'ara, INCANOP

⁹ A partir d'ara, FEAGC

portant a terme dos estudis més: un del País Valencià i un altre sobre el perfil formatiu del gestor cultural a Espanya.

Per tant, i com s'indicava al començament del document, s'observa que durant els últims vint anys el camp de la gestió cultural i els seus professionals han evolucionat i han crescut ràpidament. A més a més, hem de destacar i afegir que, malgrat que aquesta professió no posseeix el reconeixement que es mereix per motius propis, existeix un gran nombre de professionals amb una forta identificació tant qualitativa com quantitativa. A Catalunya confirma aquesta dada l'APGCC, que compta amb més de 630 afiliats (el major nombre de socis d'una associació d'aquest tipus en tot el territori espanyol).

Tot aquest conjunt d'elements ofereixen una oportunitat d'estudi i justifiquen la recerca. Però, quines han estat les motivacions personals i fonamentals que van provocar la redacció d'aquesta investigació?

L'any 1996 a València, durant els estudis de Ciències Econòmiques i Empresariales que cursava l'autor, i a partir d'una conversa amb un professor sobre els seus desitjos i objectius en la seva trajectòria professional, va decidir ampliar la seva formació amb la llicenciatura en Art Dramàtic, configurant d'aquesta manera un perfil professional «peculiar».

Gestionar una producció artística, en aquest cas del món del teatre, requereix accions clau que pertanyen a diferents àmbits, entre altres, el de la gestió: concepció de la idea global, disseny del projecte, elaboració de pressupostos, sol·licitud de subvencions, planificació d'activitats, definició d'un pla d'exploració, etc. Però no hem d'oblidar l'origen i la natura del «producte» i, per tant, altres factors com són els coneixements teòrics i pràctics en aquest camp, el llenguatge propi que es fa servir o les necessitats «especials» que necessita el director o l'actor. Són elements fonamentals per poder desenvolupar amb rigor i professionalitat aquest procés creatiu tan especial en el camp de les arts escèniques.

Fins l'any 2000 compaginava els estudis amb el treball, com a actor i gestor, dins la companyia de teatre i dansa Milotxa-Oniria Teatre. Aquesta companyia, a més a més de la creació i la producció d'espectacles, s'encarregava de la gestió i la dinamització del Teatre El Progrés de Burjassot (València) mitjançant un conveni signat amb l'ajuntament d'aquesta localitat. Una vegada acabats aquests estudis, va decidir ampliar la formació teòrica amb l'assistència a un postgrau especialitzat en el món de les arts escèniques. Va escollir la Universitat de Barcelona, de reconegut prestigi internacional en estudis vinculats amb la gestió cultural. Entre la seva oferta, existia (i existeix actualment) el postgrau en Gestió i Producció d'Espectacles en viu coordinat per Pep Salazar i inserit en el Programa de Gestió Cultural que dirigeix el Dr. Lluís Bonet. Va ser un altre punt d'inflexió en la seva trajectòria professional.

Des de la seva finalització va continuar formant-se i treballant per a

diversos sectors de l'àmbit d'estudi. L'any 2005 sol·licitarà l'entrada a l'APGCC. Aquest fet el farà conscient que encara existeix la necessitat que la ciutadania i determinats organitzacions públiques i privades reconeixin l'activitat que porten a terme els treballadors d'aquest àmbit. I és que les seves tasques contribueixen directament al desenvolupament de la cultura del nostre país i, indirectament, al creixement i l'evolució de la nostra societat.

1.2 Objectius de la recerca

L'objectiu fonamental i general d'aquesta recerca és fer un diagnòstic i una anàlisi del perfil del gestor cultural a Catalunya per poder:

- Conèixer les principals característiques professionals, socioeconòmiques i demogràfiques que defineixen la figura del gestor cultural.
- Comparar i observar l'evolució del perfil d'aquests treballadors professionals analitzant altres estudis realitzats sobre la matèria a Catalunya i a la resta del territori espanyol.
- Contribuir en certa mesura al reconeixement i la consolidació de la figura del gestor cultural aportant un nou estudi acadèmic sobre el seu perfil.

1.3 Formulació de les hipòtesis

Les hipòtesis de partida plantejades en aquesta recerca són les següents:

- La professió de gestor cultural neix lligada a la capacitat de mediació transversal (i per tant intersectorial). Aquesta és més freqüent en el sector públic (o en les activitats externalitzades de titularitat pública) que en el sector privat lucratiu. Aquest fet explica la major proporció de gestors culturals públics sobre un volum total d'ocupats en l'administració de la cultura.
- Una alta proporció dels professionals que s'identifiquen com a gestors culturals a Catalunya s'han format específicament en aquest àmbit a nivell de postgrau, i aquest percentatge s'estima superior al de la resta de l'Estat espanyol.
- Existeix una alta concentració de llocs de treball en els nuclis urbans amb un major nombre d'habitants i, en especial, a la ciutat de Barcelona.
- El mercat laboral de la gestió cultural ofereix diferències significatives quant al gènere.
- La realitat singular, el caràcter multidisciplinari i sectorial i les diferents tipologies d'organitzacions dificulten l'establiment d'uns perfils determinats en què es representin la gran majoria dels professionals. Així mateix, aquests factors també provoquen que els gestors culturals apleixin tasques que *a priori* no estan incloses en la seva categoria professional.
- L'existència d'un professional amb unes competències i aptituds singu-

lars i específiques per al desenvolupament de les seves funcions, anomenat gestor cultural, malgrat no trobar una catalogació oficial del mateix.

1.4 Metodologia

El camp de treball de la present recerca s'ha emmarcat dins dels àmbits territorials de l'Estat espanyol i Catalunya donades les similituds que existeixen entre d'ells. Per a l'elaboració d'aquest estudi s'ha utilitzat un mètode tant inductiu com deductiu, i s'han fet servir tres metodologies diferents però complementàries entre sí:

- Revisió de la literatura. S'ha recopilat i analitzat la bibliografia catalana i espanyola existent al voltant tant de la gestió cultural, com de l'estudi del perfil del professional, atès que Espanya i Catalunya van viure durant més de trenta anys sota la dictadura franquista. Aquest fet marcarà enormement l'evolució de la gestió cultural al nostre país i farà que el seu procés de consolidació sigui singular i diferent al d'altres països.

- Entrevistes en profunditat i contacte per correu electrònic amb diferents organitzacions de l'àmbit a fi de resoldre dubtes puntuals. Les entrevistes en profunditat semiestructurades es van realitzar a Lluís Bonet (Universitat de Barcelona), a Marina Pfenniger i a Carles Llampayas, aquests dos últims de l'empresa Trànsit Projectes S.L.

- Un qüestionari *ad hoc* i electrònic, ubicat a la pàgina www.ub.edu/cultural¹⁰

1.4.1 Elaboració i disseny del qüestionari

Al mes de desembre de l'any 2008 va començar el procés de disseny del qüestionari que va culminar amb el llançament públic i l'enviament a la població objectiva. Aquest període es va dividir en les fases següents:

A) Recerca i anàlisi d'informació.

Durant els primers mesos es va estudiar la literatura genèrica de l'àmbit de la gestió cultural i altres recerques empíriques elaborades a Espanya sobre l'objecte d'estudi. Aquestes últimes seran una font bàsica d'informació en dos direccions principals: la primera, l'observació i estudi dels resultats (a banda de l'extensa part teòrica oferta en la part prèvia) i, la segona, l'anàlisi i estudi dels qüestionaris (en alguns dels casos s'adjuntaven en un apartat annex). En aquest sentit, les investigacions revisades van ser:

- Les característiques de la gestió cultural i la detecció de les necessitats formatives del sector professional de la gestió cultural a Múrcia.¹¹

¹⁰ Es va crear un enllaç propi del qüestionari per facilitar-hi l'accés a partir d'un correu electrònic de presentació: www.ub.edu/cultural/PerfilGCC.htm

¹¹ RAUSELL, P. et al (2008)

- Estudi sobre perfils professionals i necessitats formatives dels gestors culturals de Navarra.¹²
- El perfil del gestor cultural als municipis de la Comunitat de Madrid després de 25 anys de governs democràtics.¹³
- Les necessitats i demandes formatives dels professionals de l'acció cultural pública a Galícia - Informe.¹⁴
- Perfils professionals de la gestió cultural.¹⁵
- Perfil i formació de gestors culturals.¹⁶

B) Elaboració del qüestionari i consultes amb professionals.

A partir de l'estudi de la literatura i altres investigacions es van determinar els continguts de l'enquesta. Quant a l'aspecte formal, la facilitat d'accés a determinats col·lectius i àrees, l'augment de sensació d'anonimat o la viabilitat en la recollida de dades finals, entre d'altres, van motivar l'elecció d'un qüestionari autoadministrat i aplicat en línia, influint tant en l'estructura com en l'ordre i la tipologia de les preguntes. Al mes de març, i una vegada les preguntes van estar dissenyades, es va enviar una prova pilot a vint acadèmics i professionals de la matèria perquè poguessin oferir la seva opinió i hi aportessin correccions.

Finalment, analitzades i inserides les propostes rebudes durant el procés anterior, el qüestionari¹⁷ va quedar determinat amb 46¹⁸ preguntes, amb variables qualitatives i quantitatives i ítems tancats i oberts. L'estructura definitiva del document va estar dividida en quatre parts fonamentals i en aquest ordre:

- Introducció. En primer lloc i com a portada del projecte,¹⁹ es va preparar una petita introducció amb un text explicatiu. En segon lloc, es va especificar una definició de gestor cultural, a més a més, de dos requisits que l'individu que va rebre la informació havia de complir per tal de poder respondre les preguntes.
- Estudis i formació (estudis màxims realitzats, formació de grau superior específica, estudis complementaris, etc.). Qüestions: de la 1 fins a la 7.
- Perfil professional (tipus de contracte, descripció del càrrec, anys d'experiència, sector públic o privat, sector o àmbit principal i secunda-

¹² SAN SALVADOR DEL VALLE, R. et al (2008)

¹³ RUBIO, J. A. (2007)

¹⁴ M. POSE, H. et al (2008)

¹⁵ BASTONS, M et al (1999)

¹⁶ MARTINELL, M. et MARCÉ X. (1995)

¹⁷ *Vegeu* annex número 3.

¹⁸ El nombre final de preguntes va dependre d'algunes qüestions de caràcter condicional i que actuaven com a filtre.

¹⁹ *Vegeu* annex número 2.

ris on es desenvolupa l'activitat, tasques, competències i habilitats, etc.). Qüestions: de la 8 fins a la 38.

- Dades personals (edat, sexe, idiomes, procedència, adhesió a altres associacions de professionals de la cultura, origen). Qüestions: de la 39 fins a la 46.

Com s'observa en la estructura, a diferència de les fonts consultades, no es va dedicar cap apartat a les necessitats de formació dels entrevistats. Els motius principals d'aquesta decisió van ser:

- L'objecte principal d'estudi.
- Fer un qüestionari àgil i sense preguntes llargues per tal de reduir el percentatge d'abandonament.

C) Contractació de serveis de l'empresa Netquest, especialista en la programació on-line i la recollida de dades.

Finalitzat el qüestionari, es van contractar els serveis d'una empresa, Netquest, per tal d'assegurar una bona confecció del disseny *on-line* i una recollida fiable de les dades que s'anessin obtenint. Acabat aquest procés es van tornar a enviar uns altres cinc professionals per tal d'observar possibles errades en la programació o, inclús, la possible incomprensió d'alguns dels ítems determinats finalment.

D) Llançament de l'enquesta.

El 16 de abril de 2009, després de tot aquest procés, es va llançar l'enquesta a l'espera de rebre el màxim de respostes possibles. Va estar disponible fins a l'11 de juny de 2009.

1.4.2 Marc mostral

L'univers d'aquesta investigació està constituït per la totalitat dels gestors culturals residents a Catalunya que hagin treballat com a tal, durant un període mínim de dotze mesos en els últims tres anys.

Una de les primeres dificultats trobades en la determinació del nombre d'individus que pertanyen a aquest univers ha estat la no-existència d'un cens o registre exhaustiu de totes les persones que complien les condicions marcades en les darreres línies. A les administracions públiques sí que és més habitual l'existència d'aquests tipus de llistats, però no en l'àmbit privat, on també es desenvolupa aquest camp. Una primera solució era comptar només amb els gestors culturals adherits a l'APGCC. I aquí va arribar el segon escull: molts professionals, encara que es dediquen a la gestió de la cultura duent a terme les tasques pròpies d'aquest camp, no s'identifiquen com a tal.²⁰

²⁰ BASTONS, M. et al (1999)

Davant d'aquests obstacles, es va prendre la decisió de consultar diferents professionals de l'àmbit per poder estimar un nombre màxim aproximat: en la majoria dels casos, i a partir de càlculs personals, la resposta va ser d'uns 5.000 gestors culturals a Catalunya. D'una altra banda, i revisant la literatura, es va trobar una altra aproximació al Llibre blanc de la FEAGC elaborat l'any 2007: s'oferia una dada estimada de 68,71 gestors culturals per cada 100.000 habitants.²¹ Prenent com a referència aquesta xifra, es va obtenir el resultat següent:

- Població de Catalunya l'any 2007: 7.210.506 habitants.²²
- Nombre de gestors culturals: 4.954.

Com s'aprecia, les quantitats són pràcticament idèntiques. Per tant, es va fer servir el càlcul de la federació estatal com a nombre total de gestors actuals que treballen a Catalunya.

Atès que aquestes dades són orientatives i no hi ha una certesa absoluta de la independència de la mostra, els resultats d'aquesta enquesta s'hauran de considerar com una informació específica i representativa de les persones que han col·laborat oferint les seves respostes i, en tot cas, d'aquelles que es consideren gestors culturals.

Dimensió de la mostra

La dificultat definida anteriorment no ha impedit que al començament de l'estudi s'establís un nombre mínim de respostes emplenades que dona una major fiabilitat a les dades resultants. S'ha de recordar que la població final seleccionada va ser de 4.954 gestors culturals.

Per tant, es desitjava calcular una dimensió mostral que garantís la representativitat de la mostra resultant respecte de la població definida amb un error màxim admissible no superior al $\pm 5\%$ i un nivell de confiança del 95%. Considerant la màxima indeterminació possible ($p=q$), la dada obtinguda com a dimensió de mostra mínima és de 357 qüestionaris vàlids.

Per concloure, una vegada tancada l'enquesta es comptava amb un total de 492 respostes. Després d'un procés de depuració es van eliminar 18 enquestes, perquè hi havia respostes inconnexes i el resultat total va ser de 474 qüestionaris vàlids. Procedint als càlculs a partir del nombre de qüestionaris vàlids s'obté que l'error màxim de la present investigació equival a un valor igual a 0,04285.

²¹ S'ha d'especificar que aquest càlcul s'ha fet a partir d'estimacions, i que segons l'estudi només recull als gestors culturals del grup A i B.

²² Dada extreta de l'Institut Català d'Estadística i referent a les dades del 2007, any en què es va elaborar l'estudi del Llibre blanc.

Tècnica de mostratge

La tècnica de mostratge emprada va ser el mostratge no probabilístic accidental, caracteritzat perquè la formació de la mostra depèn dels individus que es presentin, és a dir, dels propis investigats.

Per tal d'arribar a un màxim nombre de gestors culturals es van seguir dues línies d'actuació:

- Contactar amb organismes públics, com la Generalitat de Catalunya, i amb diferents associacions de professionals de l'àmbit cultural, com l'APGCC, per tal que poguessin fer funcions de transmissió: informar de la realització de l'estudi i de la necessària col·laboració per poder-lo dur a terme. Segons les nostres dades, amb aquesta línia el qüestionari es va fer arribar a un nombre aproximat de 1.750 persones.

- Enviament del qüestionari a una base de dades²³ de 400 gestors culturals amb l'objectiu d'obtenir una resposta positiva d'una banda, i sol·licitar la seva col·laboració d'una altra. Aquesta ajuda es materialitzava reenviant el mateix correu electrònic rebut a altres companys de la professió amb característiques similars, amb un efecte víric o de bola de neu. A les persones que feien aquesta acció se'ls demanava que informessin de la quantitat de correus electrònics reenviats. Segons les comunicacions rebudes d'aquests 400 individus, el qüestionari va arribar aproximadament a 1.525 persones més.

En definitiva, s'estima que el total de gestors culturals contactats és del voltant de 3.675. Això no obstant, aquest mètode d'enviament va provocar que molts gestors culturals rebessin el qüestionari per diverses fonts, de tres a quatre segons la informació obtinguda entre vint individus. Aquest fet provoca una repetició de reenviaments i una disminució del nombre total de professionals diferents als quals va arribar l'enquesta. Calculant aquesta disminució en un 35%, finalment l'enquesta va arribar a uns 2.388 professionals diferents i, per tant, amb - 474 respostes vàlides, el percentatge de participació estimat va ser d'un 19,85%.

Per concloure, a la taula número 1 es resumeixen les principals característiques finals de la investigació comentades anteriorment:

²³ Confeccionada *ad hoc* i a través de l'estudi *on-line* d'adreces electròniques públiques.

Taula 1. Fitxa tècnica de la investigació empírica

Univers	Gestors culturals residents a Catalunya i que hagin desenvolupat les seves tasques almenys durant dotze mesos en els últims tres anys
Mètode de recollida d'informació	Enquesta autoadministrada electrònicament
Dimensió final de la mostra	474 individus
Nivell de confiança	95%
Error mostral	$\pm 0,04285$
Nivell d'heterogeneïtat	50%
Tècnica de mostratge	Mostratge no probabilístic accidental
Data del treball de camp	Del 16 d'abril fins al 11 de juny de 2009

Procediment de l'obtenció de les dades

El treball de camp va tenir lloc del 16 d'abril a l'11 de juny. Durant aquest temps es va procedir amb el mètode de contacte següent:

- Enviament d'un primer correu electrònic que:
 - Informava de l'objecte i interès de l'estudi.
 - Demanava la participació voluntària en la resposta.
 - Remarcava el fet de la confidencialitat de la participació.
 - Oferia una adreça de contacte per resoldre qualsevol dubte.
 - Donava els agraïments per l'ajuda i l'interès.
 - Instava a reenviar el correu electrònic a altres persones del seu voltant que complissin les característiques necessàries (només en els correus que es dirigien a la base de dades elaborada *ad hoc*).
 - Comentava les instruccions bàsiques per accedir al qüestionari.
 - Incentivava la resposta a través de l'enviament posterior de l'estudi digital finalitzat.

• Un segon i últim correu electrònic de recordatori i agraïments. Es comunicava el nivell de respostes obtingut amb l'objectiu d'incentivar la participació dels que no havien contestat encara, i s'agraïa la col·laboració prestada a aquells que sí ho havien fet.

En paral·lel, qualsevol correu rebut (bé els que informaven del reenviament del correu electrònic a altres gestors culturals, bé els que demanaven informació o aclariments) era respost immediatament.

Finalment mancava assenyalar que en l'elaboració dels resultats s'ha emprat fonamentalment l'estadística descriptiva. Per al tractament de les dades s'ha usat el programa de software SPSS 16.0.

1.5 Estructura

Tal com indica el seu títol, el tema a tractar en aquesta investigació és el perfil actual del gestor cultural a Catalunya. Per poder realitzar aquesta anàlisi d'una manera exhaustiva i coherent amb la importància que requereix i l'interès que ofereix, el treball està enfocat en dues línies d'actuació fonamentals: una teòrica i una empírica.

Aquestes línies d'actuació han ofert una divisió del treball en tres apartats principals:

Configuració de la gestió cultural i el seu professional

En aquest apartat la intenció és oferir una reflexió al voltant de la gestió cultural a partir de l'estudi de diversos elements que l'estructuren: des de la seva història fins a la definició del professional, des dels àmbits d'actuació fins a la formació que hi ha actualment... Per poder estudiar aquests elements - objectivament es va treballar, d'una banda, amb l'estudi de la bibliografia i d'altres documents existents fins ara, ja fossin catalans o de la resta del territori espanyol; d'altra banda, es va entrevistar diferents professionals i experts vinculats a l'àmbit.

Anàlisi del perfil del gestor cultural a Catalunya

Aquest segon apartat és la part empírica del treball. A través d'un qüestionari autoadministrat i anònim dirigit als professionals del sector, tant de l'àmbit públic, com del privat lucratiu i no lucratiu, es va portar a terme l'anàlisi del perfil del gestor cultural a Catalunya. Aquesta anàlisi tenia en compte diversos elements, com són, entre d'altres, el perfil socioeconòmic, el nivell de formació, sectors i àmbits d'actuació, aspectes relacionats amb la ubicació dels llocs de treball, habilitats i capacitats, etc.

Conclusions

En aquest últim apartat s'ofereixen les conclusions finals elaborades a partir de l'estudi, tant de la bibliografia com de les entrevistes, i de l'anàlisi dels resultats de les enquestes realitzades.

2. Configuració de la gestió cultural i el seu professional

2.1 Implicacions del concepte «professió»

L'estudi del concepte «professió» és una tasca que, donada la seva vinculació a l'evolució de la societat, s'ha vingut realitzant des de l'àmbit de la sociologia. El 1992, Josep Rodríguez i Mauro Guillén estableixen que una de les característiques del segle xx és el desenvolupament de les professions i que la societat postindustrial, on el sector serveis predomina sobre el sector industrial, fa possible anomenar-la societat de professions.

Està caracteritzada pels canvis continus i ràpids que es produeixen actualment, entre els quals destaquen, per sobre de tot, els avenços tecnològics. Aquests provoquen el naixement de noves metodologies i relacions de treball, noves maneres de comunicar-se, noves propostes pedagògiques i noves organitzacions empresarials. Són innovacions que obren noves possibilitats de treball on aplicar els coneixements adquirits.²⁴

L'origen del concepte professió «(...) es troba en antics textos hebreus on s'assenyala que aquesta paraula era utilitzada en relació amb funcions sacerdotals, els negocis en servei d'un rei o d'un funcionari reial, atès que el vocable significa *manar* o *enviar*, la qual cosa representava fer una missió.»²⁵ En aquesta línia, Herber Spencer²⁶ suggereix el primer plantejament en relació amb el paper i el procés històric de les professions, ja que posiciona el seu origen en les organitzacions politicoeclesiàstiques primitives. Estableix que el concepte començarà a desenvolupar-se veritablement quan aquesta organització pateixi una ruptura i es divideixi entre política i eclesiàstica, essent l'última l'embrió principal. Per tant i atès que l'organització eclesiàstica es desenvolupa d'una manera més imponent i més àmplia que la política, les professions hi tindran una major incidència.²⁷ Un poder basat en el coneixement i la direcció del seu treball a altres classes socials seran factors determinants perquè els sacerdots siguin legisladors, metges i professors. Però finalment, a través d'un procés de desvinculació, les professions passaran fora de l'espai eclesiàstic i s'especialitzaran en àrees concretes, com són: arquitectes, pintors, músics, actors, metges, advocats o professors.

Al segle XIX van sorgir altres aportacions teòriques que van establir importants teòrics socials: Marx determinava que el desenvolupament de les professions provoca l'especialització i, per tant, la consolidació de la divisió del treball i el sistema de dominació de classes. Per la seva part, Weber ho relaciona amb la religió i determina que les professions atorguen coneixement al poder i l'utilitzen com a eina d'organització i dominació. Per últim, Durkheim oferirà a les professions un paper de mediador i cohesiu entre l'Estat i l'individu.²⁸

Tal com indica N. Rodríguez, durant el segle XX serà quan es produiran els primers intents d'estudiar les professions d'una manera més sistemàtica i sorgiran els corrents sociològics següents: Definidor (anys trenta), Evolutiu (anys seixanta), Revisionista (anys vuitanta) i Altres tendències (anys noranta).

²⁴ VIEIRA, M. (2003)

²⁵ FERNÁNDEZ, J. (2001), pp. 24-25

²⁶ Sociòleg anglosaxó englobat dins la teoria de l'evolució.

²⁷ SPENCER, H. (1932)

²⁸ RODRIGUEZ, J. et GUILLÉN, M. (1992).

A continuació, de manera resumida es detallen les característiques principals i les aportacions de cadascuna d'elles:

L'Escola Definidora

Després de la I Guerra Mundial, en el seu llibre *The professions* (1933) Carr-Saunders i Wilson realitzaran un primer intent de determinar els diferents elements que caracteritzen les professions: són organitzacions d'experts que posseeixen un cos propi de coneixements i una transmissió formalitzada d'aquests (excloent-ne així a d'altres), així com una autonomia pròpia, a través de la qual s'estableixen les conductes i maneres d'actuar, i per últim, una contribució social a la qual es dirigeix el desenvolupament de la seva activitat.²⁹

L'Escola Evolutiva

Aquesta escola dels anys seixanta, en què destaquen els treballs de Wilemsky, Greenwood, Barber, Parsons i Goode, entre d'altres, ressalta una altra vegada el cos sistemàtic de coneixements (adquirit a través d'una formació escolar) i la seva orientació altruista cap a la comunitat. La seva idea fonamental és que tota activitat ha de continuar un procés determinat per ser considerada professió. D'una altra banda, es determinen dues classes d'atributs: estructurals i ideològics.

Els atributs estructurals defineixen la professió com el resultat de l'adquisició d'independència i la importància d'una activitat que es practica a temps complet i exclusiu a diferència d'altres. Així doncs, és el resultat d'una necessitat social i l'ampliació del mercat de treball. Posteriorment, es creen les escoles on adquirir els coneixements i les associacions professionals, que concreten els perfils i busquen aconseguir una homogeneïtzació i una cohesió moral davant de la societat. Finalment, s'estableix un codi d'ètica que reglamenti el funcionament i protegeixi l'autèntic professional.³⁰

En relació amb els atributs ideològics, es defineixen cinc elements fonamentals: el caràcter complet de dedicació, l'autoregulació del seu treball, l'autonomia per poder prendre les decisions respecte de la seva activitat, la idea de grup com a referència bàsica, i la convicció que les seves tasques són imprescindibles i necessàries per al conjunt de la societat.

L'Escola Revisionista

Els anys seixanta i setanta seran èpoques de canvi social que produiran modificacions en les teories sobre professions i que tindran com a con-

²⁹ RODRIGUEZ, J. et GUILLÉN, M. (1992); FERNÁNDEZ, J. (2001); RODRIGUEZ, N. (2008)

³⁰ RODRIGUEZ, J. et GUILLÉN, M. (1992); PÈREZ, F. (2001); RODRIGUEZ, N. (2008)

seqüència un atac a les idees sobre aquestes. «Els atributs professionals clàssics ja no són interpretats com a components d'un tipus ideal, sinó com a instruments utilitzats per diverses ocupacions per augmentar el seu poder en relació amb d'altres grups socials.»³¹ Per tant, el nou model cultural potencia la idea que el coneixement no ha de ser la base del poder i que «l'estructura cognitiva de les professions ha de ser legitimada per la societat.»³²

Altres tendències

En aquestes noves tendències el poder es posiciona en el centre de les idees. Magali Marson orienta les professions cap al mercat, i especifica que el seu naixement es produeix amb la finalitat de controlar el mercat de serveis de professionals. Busquen el suport de l'Estat i la Societat, ja que el primer les ha d'atorgar llicència per actuar, a més a més de tenir-ne cura davant la competència, i el segon ha de reconèixer la seva tasca.

D'una altra banda, Abbott estableix un sistema en què s'ubiquen les diferents professions. A partir de la possessió d'un monopoli de coneixement, cadascuna d'elles defineix clarament un àmbit d'actuació que mai no pot ser il·limitat. Addicionalment, tots aquests àmbits estan interrelacionats (l'ampliació o la reducció d'un afecta d'altres) i comparteixen algunes característiques. Però quan una professió no posseeix un camp ben definit, altres professions l'envaeixen i es produeix una disputa per ocupar-lo. El naixement d'una nova professió és el resultat de l'existència d'un nínxol on poder-se ubicar. Els professionals, per tal de mantenir-la viva, han de desenvolupar activitats suficientment valorades (que les diferenciï d'altres) i posseir una utilitat reconeguda públicament. Així, tot aquest sistema és viu i dinàmic, amb un procés de transformació constant. Segons McGuire, «les transformacions que afecten actualment les professions són conseqüència de cinc factors: canvis en les característiques inherents a cadascuna de les professions; transformacions inherents a la tecnologia; canvis en les condicions socioeconòmiques i en la cultura de la pràctica professional; canvis qualitius en la rapidesa, varietat i modalitats de comunicació, i canvis en la manipulació de dades.»³³

Per concloure, i vinculat amb l'objecte tractat en aquesta investigació, Paul Dimaggio va dur a terme una recerca l'any 1987 a partir de distints professionals especialitzats en el sector de la cultura. Aquest estudi determina els elements necessaris que una ocupació ha de desenvolupar perquè es consideri una professió. Es reflecteixen en les investigacions de

³¹ RODRIGUEZ, J. et GUILLÉN, M. (1992), p. 12

³² VIEIRA, M. (2003), p. 87

³³ VIEIRA, M. (2003), p. 88

l'INCANOP i de la Comunitat de Madrid i queden resumits en el treball de la regió de Múrcia de la manera següent:

- «Existència d'una retribució per al desenvolupament d'una activitat o no.
- Possessió i control de manera monopolista d'un conjunt de coneixements i procediments.
- Reconeixement social com a professió.
- Facilitat en l'autoidentificació com a executors d'aquesta professió.
- Existència de metodologies i procediments homogenis de treball i exclusius d'aquesta activitat.
- Reconeixement acadèmic de l'activitat.»³⁴

Enumerats tots aquests elements, es podria considerar que la gestió cultural és una professió? Ha aconseguit desenvolupar tots aquests elements en els seus anys de vida? Es podria dir que la gestió cultural no és una professió (perquè no tots els requisits es compleixen en la mesura necessària), però que es troba en vies d'aconseguir-ho: des dels seus inicis fins a l'actualitat s'ha lluitat i s'han produït molts canvis en la situació dels professionals que treballen en aquest àmbit. En definitiva, s'ha avançat cap a una millora de la situació laboral, i s'ha avançat molt.

Respecte del primer punt, en la majoria dels casos els professionals són remunerats per les tasques realitzades. En alguns dels casos, el treball realitzat des de l'àmbit de l'associacionisme no percep retribució: un 15% dels individus no ha indicat cap retribució en el qüestionari, bé perquè no en reben o bé perquè no han volgut expressar-la.

Encara avui en dia no hi ha un monopoli consolidat de coneixements considerant que diversos llocs de treball on es desenvolupen tasques pròpies de la gestió cultural no són ocupats per professionals d'aquest àmbit. Però, a poc a poc, els perfils de les ofertes de treball inclouen com a requisits la necessitat d'una experiència prèvia i específica en la matèria i també una trajectòria formativa en gestió cultural (o almenys es valora en gran mesura).

Socialment, la professió amplia el seu reconeixement cada vegada més, tant en les organitzacions públiques i privades, com en la resta de la societat civil. Quant al reconeixement jurídic, encara que resten temes per resoldre, s'estan produint molts progressos, gràcies sobretot a la tasca de les associacions professionals de gestors culturals.

La importància que tenen les associacions de professionals de la gestió cultural augmenta cada dia, tal com s'ha indicat en el paràgraf anterior. El seu paper, vinculat al desenvolupament de la professió, cada vegada més, és més actiu. Malgrat que no hi hagi una igualtat territorial, com-

³⁴ RAUSELL, P. et al (2008)

parant totes les associacions, el nombre de socis que s'afilien a aquest tipus d'entitat incrementa constantment i ho fa a bon ritme. Així doncs, l'autoidentificació com a gestors culturals i, per tant, la defensa dels drets i el compliment dels deures, és més present en els professionals.³⁵

En relació amb l'existència de metodologies i procediments homogenis de treball, s'ha de comentar que, encara que es puguin observar especialitzacions dins de l'àmbit de la gestió cultural (no és el mateix gestionar un teatre, que un museu, que un centre cívic, que una companyia de dansa), la majoria dels professionals posseeixen una base comuna de metodologies i procediments.

Per concloure, acadèmicament la professió ha viscut un procés que es va iniciar amb l'organització de trobades i jornades on poder debatre i intercanviar experiències. Començaria després l'oferta de seminaris de treball, congressos i cursos amb la intenció d'oferir eines i ampliar els coneixements. Més tard, les universitats inclourien màsters i títols de postgrau propis que, d'una banda, es dedicarien a reciclar professionals i, d'una altra, a formar-ne de nous. Actualment, existeixen llicenciatures universitàries, la majoria en Humanitats, amb assignatures o un cert nivell d'especialització en la matèria. I finalment, amb el Pla de Bolonya, nombrosos màsters s'han convertit en titulació acadèmica de postgrau amb titulació oficial. Fins i tot, s'ofereixen programes de doctorat, com és el cas de la Universitat de Barcelona, amb el seu programa de doctorat «Gestió de la Cultura i el Patrimoni».

2.2 La gestió cultural i el seu professional

2.2.1 Una aproximació històrica

Des d'una perspectiva històrica, l'existència d'una figura que organitzava esdeveniments culturals, com espectacles de circ o certàmens de poesia, es pot remuntar fins èpoques antigues. A partir de la Il·lustració i amb la revolució burgesa, les activitats culturals deixen de ser el privilegi d'uns pocs i seran compartides amb aquesta nova classe ascendent. Els burgesos s'associen, s'organitzen i construeixen diferents espais on poder gaudir d'activitats artístiques i culturals, com el teatre i l'òpera. Encarreguen a un professional l'organització dels esdeveniments —contractació dels artistes, elaboració del programa— i apareix, per tant, la figura de l'empresari teatral. Aquest, amb molta freqüència, arriscava el seu patrimoni en la programació que establia: el seu negoci depenia de l'assistència de públic al recinte. Aquest fet el podem extrapolar també al món del llibre amb l'aparició dels primers impressors-editors (ja des

³⁵ Vegeu apartat 2.3.5 «Associacions de professionals de la gestió cultural a Espanya»

de finals del segle xv). «Es parlava, per tant, d'empresaris teatrals i d'editors de llibres, professionals que realitzaven funcions de mediadors però exclusivament dins d'un únic sector artístic o cultural. Serà el moment en què algunes activitats culturals comencen a ser considerades, ni que sigui marginalment, un sector econòmic.»³⁶

A mesura que durant el segle XIX, i sobretot al llarg del segle XX, el sector públic passa a intervenir directament en l'organització i el finançament d'activitats culturals, diversos professionals es fan càrrec de la seva producció i difusió. En la major part dels casos són professionals especialistes en la matèria (museòlegs, bibliotecaris, arxiviers) que també s'ocupen dels diferents aspectes organitzatius entre les seves múltiples funcions. «De vegades compten amb administradors o gestors professionals, però el paper directiu del gestor cultural, tal com l'entendem ara, no emergirà fins al darrer terç del segle XX.»³⁷

Als anys setanta es donarà al territori europeu un important moviment sociocultural com a conseqüència de l'arribada i la implementació del paradigma de la democràcia cultural. Ja durant els anys seixanta s'havia assistit a un procés de democratització de la cultura pel qual aquesta havia d'estar a l'abast de tothom. Amb la nova concepció de la dècada següent, a més a més, qualsevol ciutadà tindrà l'oportunitat de poder participar en el procés de construcció de la seva pròpia cultura, transformant, doncs, el seu rol passiu en un molt més actiu.³⁸ A Catalunya i Espanya en aquesta època es vivia encara sota la dictadura franquista i no és fins a la seva finalització quan podem trobar aquests paradigmes europeus dins del nostre territori.

La finalització de la dictadura franquista

L'any 1979 se celebren les primeres eleccions als ajuntaments democràtics. Havia finalitzat la dictadura franquista, fet que provocarà un dels punts d'inflexió més importants i que marcarà la situació actual de l'economia, la societat, la política i la cultura.³⁹ La conseqüència més immediata d'aquest esdeveniment transcendent va ser una transformació general dels camps que configuren la globalitat del territori, a partir del desenvolupament dels principis de l'estat del benestar i de les noves polítiques

³⁶ Entrevista realitzada a Lluís Bonet (Universitat de Barcelona).

³⁷ Entrevista realitzada a Lluís Bonet (Universitat de Barcelona).

³⁸ RAUSELL, P. (2003)

³⁹ Tal com indica Juan Arturo Rubio l'any 2008 en el seu llibre *El perfil del gestor cultural en los municipios de la Comunidad de Madrid, tras 25 años de gobiernos democráticos*, els valors culturals durant l'època franquista no eren, evidentment, els que hi ha actualment amb la democràcia. Part dels recursos públics eren destinats a censurar la cultura que anava en contra del seu ideari i fomentar, per tant, la que estava ben mirada pels seus valors.

públiques.⁴⁰ Una transformació que perdura fins al moment actual.

En particular, el sector cultural no va estar exclòs d'aquest progrés: els processos de democratització, la descentralització de l'Estat i el desenvolupament del mercat cultural van produir uns grans canvis que han permès evolucionar ràpidament en aquest sentit. La intervenció de l'Estat amb aquestes noves polítiques públiques aplicades va fer que augmentés considerablement el nombre de projectes, serveis i equipaments culturals, tant en el sector públic com en el privat i el privat no lucratiu.⁴¹

A Catalunya, tal com indiquen S. Martínez i J. Font, l'any 1979 serà el moment de la recuperació del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. «La política cultural, en els primers anys d'estructuració del Departament, prioritza la recuperació del bagatge cultural i la creació de les infraestructures necessàries (...). El conseller Joan Guitart subratlla, en la memòria del 1988 de la Generalitat, que haurien de concentrar-se esforços en la creació d'infraestructures culturals, estratègia que continua al 1990 amb la construcció de l'Arxiu Nacional, del Teatre Nacional de Catalunya i d'equipaments bàsics com les biblioteques públiques de Barcelona i Lleida.»⁴²

Tota aquesta evolució⁴³ va tenir una conseqüència directa: el requeriment d'un gran nombre de professionals que poguessin dur a terme d'una manera eficaç (produint resultats) i eficient (amb els menors errors i pèrdues possibles) les tasques i els objectius assignats.⁴⁴ En els primers anys, amb una gran dosi de voluntarisme, el professional va aprendre

⁴⁰ MARTINELL, A. (2001)

⁴¹ BONET, L. (2007)

⁴² MARTINELL, S. et FONT, J. (2008)

⁴³ Podem citar, entre moltes, algunes altres mesures que es van a dur a terme a través de les administracions públiques a la resta del territori espanyol i que van afectar directament el desenvolupament dels professionals de la gestió cultural:

El Plan Nacional de Auditorios, engegat l'any 1984 pel *Ministerio de Cultura* del Govern espanyol, a través del *Instituto Nacional de las Artes Escénicas y la Música* (INAEM). L'objectiu d'aquest pla era dotar tot el territori d'unes sales de concerts modernes que poguessin atendre les demandes que s'havien produït. A través d'un marc de col·laboració entre les administracions locals o autonòmiques i el Govern central es van construir diversos equipaments en diferents ciutats de l'Estat espanyol.

Tal com indica X. Puchades (1998) en el seu article «Regreso a los tiempos del afilador de cuchillos», l'any 1993 el sector teatral a València va viure una nova situació: es va produir un petit impuls a l'empresa privada i els recursos públics van sofrir una gran disminució a causa de la crisi que es patia en aquell moment, que es va solucionar amb la fórmula de col·laboracions, coproduccions i ajuts a la creació, producció i exhibició. Des de les institucions públiques es recomanava no malgastar en les despeses de les produccions, així com adaptar-se a la nova realitat teatral: no només demanaven un producte innovador i de qualitat, sinó també un estudi a la gestió per tal d'utilitzar òptimament els recursos disponibles.

⁴⁴ BONET, L. (2007)

a portar a terme les tasques que requerien aquests nous llocs de treball d'una manera progressiva. L'aprenentatge es va fer, llavors, a través d'una manera autodidacta on els errors que es cometien eren una gran eina per a la realització de posteriors activitats o projectes.⁴⁵

Aquests primers professionals van provenir d'altres marcs socials propers com van ser l'educació, l'associacionisme, el treball social, l'activitat creativa... Però, la mancança, tant de formació específica com d'experiència en aquesta matèria, va provocar molt aviat que aquests professionals es trobessin amb nombrosos límits per desenvolupar les seves tasques. Fruit d'aquesta situació es van organitzar esdeveniments: congressos, jornades, seminaris de treball. Malgrat que no tenien un caràcter estrictament formatiu en molts dels casos, van ser un espai de reflexió i trobada dels professionals on debatre sobre la seva situació individual, d'una banda, i com a col·lectiu, d'una altra.⁴⁶ A Catalunya, el primer d'aquests esdeveniments formatius es remunta fins l'any 1984 i és posat en marxa per la Diputació de Barcelona conjuntament amb la Generalitat de Catalunya i el Ministeri de Cultura del Govern espanyol: INTERACCIÓ '84.

INTERACCIÓ '84 – Escola d'estiu d'acció sociocultural i el CERC

Des del 10 fins al 14 de setembre de 1984 es va celebrar a les Llars de Mundet⁴⁷ de Barcelona un espai formatiu en aquest àmbit. Aquest primer projecte, dissenyat per Eduard Delgado, consistia en un espai de trobada al voltant de l'acció cultural i l'acció social. Però va arribar més enllà: va ser una plataforma d'intercanvi, de relació, de debat actiu sobre l'estat de la qüestió. Martinell i Marcé assenyalen que «(...) es van fer patents per primera vegada les preocupacions per temes de gestió, per temes artístics i per temes culturals en general, desbordant el marc educatiu, social o sociocultural plantejat fins aquell moment.»⁴⁸

Tal com es relata en la presentació de la seva primera edició, s'hi van trobar més de 600 professionals⁴⁹ de l'àmbit: creadors, pensadors, tècnics d'administracions locals i autonòmiques, impulsors de moviments i d'associacions culturals, etc. L'èxit i la rellevància d'aquesta convocatòria no tan sols de catalans, sinó també de la resta del territori espanyol, va fer que la Diputació de Barcelona encarregués la seva organització a

⁴⁵ MELENDO, J.L. et al (2007)

⁴⁶ MARTINELL, A. (2001)

⁴⁷ Situat entre la Vall d'Ebron i Valldaura, i on actualment es troba ubicat el Campus Mundet de la Universitat de Barcelona.

⁴⁸ MARTINELL, M. et MARCÉ X. (1995), p. 156

⁴⁹ L'origen dels assistents va ser en un 60% catalans, i la resta d'altres pobles de l'Estat espanyol.

E. Delgado de manera regular. «Actualment, i des de l'any 1994, moment en què es consolidarà com a congrés de referència a Espanya per la seva temàtica, se celebra de biennalment.»⁵⁰

A banda dels escrits teòrics i didàctics publicats sobre la matèria que continuen sent referència actualment, una altra conseqüència transcendental d'aquesta «escola» va ser l'inici d'una transformació del Servei de Cultura de la Diputació de Barcelona, que culminarà amb la creació l'any 1986 del Centre d'Estudis i Recursos Culturals.⁵¹ Aquest centre, amb E. Delgado al front durant la seva creació, tal com indica Martínez «es configura com l'eina per a la cooperació amb els municipis de la província en tot allò relatiu a la formació, la informació i l'assessorament en matèria de polítiques i gestió de la cultura». La seva posada en marxa, amb els seus programes de formació i el seu centre de documentació, representarà un pas endavant cap a la professionalització dels gestors culturals. Actualment, el seu programa de formació posseeix dues línies fonamentals: jornades *Interacció* i diferents accions de petit i mitjà format dirigides a professionals actius de departaments i serveis culturals relacionats amb l'administració local de la província de Barcelona.⁵²

L'animació sociocultural i la gestió cultural

Reprement la idea de les darreres línies, durant els primers anys dels ajuntaments democràtics la reconstrucció cultural des de la base de la societat va ser l'animació sociocultural,⁵³ en què els principals agents implicats van ser les institucions públiques, sobretot a nivell local, i les associacions. «Molts esdeveniments culturals que es portaven a terme als pobles eren organitzats per comissions de cultura o de festes integrades per membres d'associacions culturals.»⁵⁴

És durant la segona meitat dels anys vuitanta quan va aparèixer per primera vegada a Espanya l'accepció *gestió cultural*. Als Estats Units i Anglaterra a l'inici dels anys seixanta ja s'utilitzava el concepte *arts administration*, que traduït al català seria *administració cultural*. Però

⁵⁰ MARTÍNEZ, S., (2006) p. 341

⁵¹ A partir d'ara, CERC.

⁵² MARTÍNEZ, S. (2006)

⁵³ E. Delgado assenyalava en el seu article «La gestió cultural en els 90» que l'animació sociocultural és un concepte procedent de la tradició franco-belga dels anys 50 i 60 que se centrava en una tasca d'acompanyament del ciutadà en els seus intents de comprensió de l'art i el pensament. Així també és definida per Jaume Trilla com «el conjunt d'accions realitzades per individus, grups o institucions sobre una comunitat (o sector de la mateixa) i en el marc d'un territori concret, amb el propòsit principal de promoure en els seus membres una actitud de participació activa en el procés del seu propi desenvolupament, tant social com cultural.»

⁵⁴ Entrevista realitzada a Lluís Bonet (Universitat de Barcelona).

aquesta definició en el món llatí «al·ludia únicament a les estructures estatals i a la gestió de procediments».⁵⁵ Per tant, el terme que anirà consolidant-se serà el de *gestió cultural*, que prendrà elements fonamentals atribuïts a l'administració (com la disciplina i la lògica), però amb la voluntat de relacionar-los amb el món de la cultura i les característiques específiques que posseeix.

Així, en aquells anys començarà a produir-se un fort debat al voltant de l'animació sociocultural i la gestió cultural. D'una banda, es troben autors que defensen a ultrança els valors de la primera com a disciplina necessària i com «una actuació intencional per transformar les actituds individuals i col·lectives mitjançant la pràctica d'activitats socials, culturals i lúdiques, realitzades d'una manera participativa.»⁵⁶ Aquests parlen de terminologia, essència pròpia i objectius diferents als de la gestió cultural, «l'animador és un catalitzador carismàtic de les actituds col·lectives; el gestor, en canvi, és un tècnic, un executiu, un *manager*. L'animació és més vocacional, i la gestió és possible dominar-la amb aprenentatge.»⁵⁷ Es podria llavors parlar de voluntarisme *versus* professionalitat dins d'un mateix sector, la cultura? Al costat contrari es troben els autors que entenen l'animació sociocultural com una metodologia i que, com a tal, va patir una «crisi» a mitjan dels vuitanta. «L'experiència de gestió va induir els municipis —principals clients de l'animació— a plantejar-se el seu treball cultural de manera necessàriament indiscriminada; van sorgir els problemes de relacions amb les associacions culturals i voluntariat, la creació i el manteniment d'equipaments, la programació d'espectacles professionals, el replantejament de la política de patrimoni, el suport a projectes creatius en una gran varietat de disciplines, incloent-hi audiovisuals....»⁵⁸ A aquests elements s'hi afegirà que les relacions amb altres agents (mitjans de comunicació, promotors turístics, agents d'espectacles, artistes, altres administracions, etc.) van anar adquirint un caràcter cada cop més professional que va fer que el bagatge de l'animació sociocultural resultés insuficient.⁵⁹ Es va donar el pas d'un paradigma educatiu i assistencial a un paradigma d'art i comunicació.⁶⁰ Tal com indica també Juan A. Rubio en el seu llibre *El perfil del gestor cultural en los municipios de la Comunidad*

⁵⁵ GUERRA, D. (2009), p. 23

⁵⁶ QUINTANA CABANAS, J. M. (1995), pp. 152-154.

⁵⁷ Idem anterior.

⁵⁸ DELGADO, E. (1988), p. 100

⁵⁹ Tal com indica Delgado, als anys setanta, quan a Espanya es comença a generalitzar el terme, a França i a Bèlgica es posava en qüestió la seva utilitat, sobretot per la incorporació de pràctiques bidireccionals: no només s'havien d'acostar les masses a l'art, sinó també propiciar el camí invers.

⁶⁰ DELGADO, E. (1988)

de Madrid 2005, a finals dels anys vuitanta es donarà «una preocupació pel consum cultural i, per tant, pel seu procés de difusió i consum. S'abandonen els valors de l'animació sociocultural.»⁶¹

A final dels anys vuitanta es comença a parlar de la gestió cultural, tal com s'entén actualment. Delgado, en el seu article «La gestió cultural en els 90», defineix la gestió cultural com «els mètodes que tendeixen a harmonitzar les exigències dels projectes creatius amb les exigències de desenvolupament integral del territori.»⁶² En aquest mateix sentit, Mario Viché i Teresa Boix, l'any 1990, oferiran una altra descripció del concepte: «actuació territorial que promou la creació cultural i connecta els creadors amb els mitjans i canals de producció i amb el ciutadà, receptor últim del resultat del procés creatiu.»⁶³ Com s'observa en ambdues definicions, s'incideix en la intervenció activa de la gestió cultural amb la finalitat, d'una banda, de desenvolupar un territori i oferir als seus ciutadans un producte que pugui satisfer les seves necessitats i, d'una altra, de proporcionar eines als creadors per tal de facilitar l'accés d'aquest producte dins de la dinàmica cultural del territori. Es parla, en definitiva, d'un mediador que es troba enmig d'un triangle format per un creador amb la seva creació, un territori amb una política cultural dirigida als ciutadans i un consum del producte cultural.

El primer màster en gestió cultural a Catalunya i a tot el territori espanyol

A partir de les experiències prèvies ofertes en el CERC, i a través d'Interacció, «Eduard Delgado va creure que calia que aquesta nova professió donés el salt del CERC a la universitat, rebent així l'atenció i l'interès per part de l'acadèmia en tant que a la seva institució no li corresponia realitzar cursos de llarg recorregut.»⁶⁴ És en aquest moment que s'estableixen les primeres relacions amb la Universitat de Barcelona, per tal que oferís un programa formatiu especialitzat en aquest àmbit. Així, a Catalunya l'any 1989 és posarà en marxa el primer Màster en Gestió Cultural de la Universitat de Barcelona amb el suport de la Diputació. «Un programa de tercer cicle de dos anys de duració a mitja jornada que va néixer amb la pretensió d'ajudar a articular una professió poc estructurada, que cerca una legitimitat professional reconeguda i estable. L'ambició era clara, propiciar la formació i el reciclatge de professionals en actiu i, de manera creixent, formar noves generacions de recent llicenciats que volen dedicar-se a la gestió d'institucions, projectes, equipaments o serveis

⁶¹ RUBIO, J. A. (2007), p. 20

⁶² DELGADO, E. (1988)

⁶³ Citat per RAUSELL, P. et al (2007), p. 13

⁶⁴ GUERRA, D. (2009), p. 33

culturals.»⁶⁵ A la resta del territori espanyol, i a partir d'aquest màster, moltes universitats es van començar a sumar a la iniciativa per tal de completar la formació educativa.⁶⁶ És el cas, per exemple, de la *Universidad Complutense* que va crear el *Máster en Gestión Cultural: música, teatro y danza* aprovat el 26 de juny de 1991 per la Comissió acadèmica i especialitzat en aquestes disciplines, o el cas del *Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset* que va posar en marxa el Màster en Gestión Cultural: turismo, patrimonio y naturaleza l'any 1994. En tot cas, van ser propostes que tenien un plantejament més especialitzat per sectors: el patrimoni, el turisme cultural, altres sectors artístics, etc.

Avui, atès la sensibilització de l'àmbit universitari i com que la societat ha augmentat la demanda d'especialistes i professionals en la matèria, és molt difícil trobar una universitat que no tingui un postgrau o un màster vinculat a la gestió cultural.⁶⁷

L'associacionisme dins de l'àmbit de la gestió cultural a Espanya

Els primers intents de formació d'associacions van lligats als projectes formatius animats pel CERC. Un clar exemple n'és la primera de les associacions de gestors culturals que neix a nivell de tot el territori espanyol: la *Asociación Estatal de Técnicos de Cultura* (AETEC) l'any 1990, però que poc després es diluirà.⁶⁸

Si s'analitza per comunitats, també és aquesta dècada quan sorgeixen la majoria de les associacions de gestors culturals que hi ha actualment a l'Estat espanyol. La primera va ser la *Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Navarra* l'any 1990, seguida de l'Associació de Gestors Culturals del País Valencià l'any 1991. A Catalunya, l'any 1993 es crearà l'Associació de Postgraduats/-uades en Gestió Cultural de Catalunya formada pels ex alumnes que van assistir a una formació específica en aquest àmbit. Tres anys després passarà a anomenar-se l'APGCC i admetrà tots aquells professionals que desenvolupen la seva activitat en aquest camp.

De manera progressiva van començar a fundar-se altres associacions en altres comunitats. Aquesta vertebració tindrà com a resultat el naixement l'any 1999 de la FEAGC a fi d'unir esforços, experiències i interessos per poder actuar a escala estatal. Un dels principals reptes que destaca, donada la situació d'aquesta professió i que continua encara avui sent objecte de debat en les trobades i congressos que se celebren,

⁶⁵ www.ub.edu/cultural

⁶⁶ BONET, L. (2008)

⁶⁷ MUNILLA, G. (2006)

⁶⁸ MARTÍN, M. A. (2003)

és la consolidació i el reconeixement social i professional de la figura del gestor cultural.⁶⁹

I Congrés Internacional sobre la Formació dels Gestors i Tècnics de Cultura (València, 2005)

En paràgrafs anteriors s'ha incidit en la necessitat —que ha existit des dels anys vuitanta— de trobar espais de reflexió conjunta sobre la configuració i formació de la professió. Espais com *Interacció* a Catalunya han estat fonamentals i imprescindibles, i han marcat un abans i un després. Un altre d'aquests espais d'intercanvi i debat va tenir lloc a València el mes de maig de l'any 2005: I Congrés Internacional sobre la Formació dels Gestors i Tècnics de Cultura.

A través del seu Servei d'Assistència i Recursos Culturals (SARC), la Diputació de València va prendre la iniciativa de reunir professionals d'aquest àmbit per tal de debatre i estudiar la situació en l'àmbit de la gestió cultural. En total hi van assistir 483 participants i 39 ponents, fet que va reafirmar i reivindicar la necessitat de consolidació i reconeixement de la professió, així com d'estudiar les necessitats formatives dels gestors culturals.

Aquest congrés serà de vital importància per a la professió, ja que serà la primera vegada que es farà una declaració corporativa a nivell de tot l'Estat espanyol.⁷⁰ S'hi establiran una sèrie de conclusions sobre el perfil professional, els continguts formatius i sobre el perfil curricular dels gestors culturals. Les conclusions es van dividir en quatre blocs fonamentals:

- El primer determina els perfils professionals en tres categories professionals de la gestió cultural: tècnic superior en gestió cultural, tècnic mitjà dels serveis culturals i tècnic auxiliar dels serveis culturals. Es defineixen el concepte i les competències, les funcions que han de desenvolupar i la titulació requerida de cadascú.

- En el següent bloc —un altre perfil de la gestió cultural— s'amplien les tres categories anteriors amb una quarta anomenada auxiliars de cultura.

- El perfil curricular serà el tercer punt desenvolupat. Segons aquesta declaració, «vista l'absència de formació reglada en la professió de gestió cultural en les dues primeres categories, volem definir en aquesta Declaració quin és el cos teòric comú necessari.»⁷¹ Les temàtiques seran classificades en sis categories: evolució de la professió i de les polítiques que s'han aplicat al territori, planificació cultural, màrqueting i difusió cultural, estudis de mercat per al coneixement de públics, gestió de recursos humans, gestió de pressupostos i models d'avaluació.

⁶⁹ MELENDO, J. L. (2007)

⁷⁰ SARC (2005)

⁷¹ SARC (2005), p. 381

- En l'últim apartat destaquen una sèrie de resolucions dirigides a diferents òrgans de govern i a les universitats, per tal que es tinguin en compte les conclusions adoptades en el marc d'aquest congrés.

Actualment, l'estat de la gestió cultural és millor que fa uns anys, avança a poc a poc però amb pas ferm. La inclusió dels màsters oficials en gestió cultural a partir del Procés de Bolonya, i que donen accés al doctorat, el *Documento cero*, el Llibre blanc de la FEAGC, altres congressos i diferents espais de reflexió i debat, l'ampliació de la literatura, etc. són avenços en la configuració, la consolidació i el reconeixement de la professió. Però malauradament encara queda un llarg camí per recórrer.

2.2.2 El concepte de gestor cultural

En l'apartat anterior s'han avançat dues definicions de gestió cultural: una de l'Eduard Delgado i una altra de Mario Viché i Teresa Boix, en què s'han trobat diversos punts en comú. Els elements que més interessen en aquest moment, ja que s'ha de definir el terme *gestor cultural*, són els que fan referència al professional com a mediador i el seu paper actiu amb la capacitat d'intervenció.

L'any 1996, l'APGCC realitzarà la seva contribució definint al gestor cultural com «aquella persona que posseeix la responsabilitat d'afavorir el desenvolupament cultural en la seva qualitat de mediador entre els fenòmens expressius o creatius i els públics que conformen la societat. El seu objectiu és establir canals que promoguin la participació de les persones en la dinàmica cultural territorial, que al mateix temps retroalimenta i estimula els fenòmens creatius i els hàbits culturals».⁷²

Però no només aquests autors han parlat del gestor cultural com a mediador i amb capacitat d'intervenció. Dins de la literatura trobem nombroses definicions en aquest respecte: José Tono explica la figura del gestor cultural actual com un «intermediari entre individus i grups, entre poders públics i institucionals i poders privats, que han de conjugar interessos i agendes variades.»⁷³ M^a Francisca López comenta que «en l'Associació de gestors culturals del País Valencià tenim com a objectiu principal definir, consolidar i potenciar la figura professional del gestor i la gestora cultural com a catalitzador i promotor del procés de creació, difusió i participació ciutadana en la vida cultural.»⁷⁴ També David Roselló afirma que si el gestor cultural és «aquella persona que fa de medidora entre els fenòmens culturals i els públics, és innegable que una directora de museu o de biblioteca està gestionant cultura.»⁷⁵

⁷² APGCC (1996)

⁷³ TONO, J. (2007), p. 9

⁷⁴ SANCHIS, M.F. (2006), p. 126

⁷⁵ ROSELLÓ, D. (2007)

José Guirao explica amb el mateix fons que «(...) un gestor treballa amb matèria aliena en pro del seu propietari i que aquesta matèria, l'obra d'art, és producte, sorgida del no-res, del desig del seu creador. No només la matèria prima no és seva, sinó que el destinatari final tampoc no és el gestor, ni tan sols el seu creador, sinó que la gestió cultural s'encamina a fer de mitjancera entre el creador i el seu possible destinatari: el públic, els ciutadans en definitiva».⁷⁶

Lluís Bonet en el seu article «El perfil del gestor cultural al segle XXI» desenvolupa més el terme, ja que ofereix tres elements que caracteritzen (o haurien de caracteritzar) un gestor cultural:

- «Mediador entre la creació, la participació i el consum cultural.
- Un professional capaç d'ajudar a desenvolupar el treball artístic i inserir-lo en una estratègia social, territorial o de mercat.
- Una professió que fa viable (econòmicament, socialment, artística-ment, políticament) un projecte cultural.»⁷⁷

En aquesta aportació també s'hi observa la incidència en el termes *mediador* i *intervenció*, però, a més a més, s'amplia l'accepció en afegir el concepte *viabilitat*. Una viabilitat no només entesa des d'una perspectiva econòmica, sinó també des d'altres plànols: el social, l'artístic i el polític. S'estableix, per tant, un rol més complex del professional, un paper difícil de portar a terme i pel qual s'han de tenir coneixements en diverses disciplines alhora.

Així ho confirma Jorge Bernárdez, que delimita la figura del professional d'aquest àmbit a partir dels conceptes *gestió* i *cultura*: «administració dels recursos d'una organització cultural (esdeveniment o infraestructura cultural) amb l'objectiu d'oferir un producte i un servei que arribi al major nombre de públic o consumidors, procurant-los la màxima satisfacció.»⁷⁸ Fa referència a una direcció de recursos d'una organització cultural —ja siguin econòmics, materials, tecnològics o humans—, definida a partir del sector i fase del producte en què actuen. Aquesta direcció té la finalitat d'aconseguir uns objectius econòmics o socials establerts, en principi, en funció de la naturalesa jurídica (pública o privada) de l'organització, i a través de qualsevol bé o servei cultural. En conseqüència, ha d'arribar al major nombre possible de consumidors o públic i provocar en ells una satisfacció plena.

Prenent com a base tots aquests autors, i amb l'objectiu de fer-la servir a la part introductòria del qüestionari, es va considerar la definició següent per a aquest estudi, que englobaria totes les idees anteriorment expressades: «el gestor cultural és aquell professional que actua com a mediador

⁷⁶ GUIRAO, J. (2007)

⁷⁷ BONET, L. (2006), p. 106

⁷⁸ BERNÁRDEZ, J. (2004)

entre la creació artística, o l'herència patrimonial, i el consum i la participació cultural. La seva funció és ajudar a fer viable un projecte cultural per tal d'inserir-lo dins d'una estratègia social, territorial o de mercat».

2.3 Elements clau configuratius del perfil del gestor cultural

2.3.1 Antecedents

La determinació general de les diferents tipologies de perfils professionals s'ha basat en tres variables fonamentals, tal com indica l'APGCC, que s'analitzen en l'estudi de la regió de Múrcia.⁷⁹ La primera és el sector en què es desenvolupa l'activitat i que implica la possessió de coneixements específics. En aquest sentit, es troben dos grups diferenciats: el gestor cultural generalista, que treballa per a diversos sectors alhora, o el gestor cultural sectorial, especialitzat en algun d'ells. El segon dels elements és el relacionat amb la tipologia d'agents que intervenen en l'àmbit d'estudi i que es poden dividir, segons la seva titularitat, en públic i privat. Per últim, la dimensió de l'organització, que determina les funcions de cadascun dels treballadors a partir dels nivells jeràrquics. «Aquesta qüestió té a veure amb la generalitat i la concreció de comeses en funció de la dimensió de la institució (més concrets en organitzacions més grans i més generals en organitzacions petites).»⁸⁰

Al llarg de la curta història de la matèria, s'han elaborat diversos estudis d'importància sobre les tipologies del perfil del gestor cultural, fonamentades en aquests tres elements. Van començar a mitjan anys noranta i, «davant l'absència en el mercat laboral d'una definició clara de funcions i perfils professionals, d'una correlació entre els nivells de contractació amb els nivells formatius, etc., es va fer necessari acudir als propis treballadors per construir un mapa de tipus i perfils».⁸¹ Els primers estudis oferien una tipologia de perfils establerta a partir de les funcions desenvolupades pels seus protagonistes: són les aportacions definides per Marcé i Martinell l'any 1995, l'APGCC un any després i, per últim, l'elaborada per l'Institut Català de les Noves Professions l'any 1997. Definicions més actuals són les establertes per la Declaració de València i la proposta de la FEAGC, realitzada a partir d'un estudi portat a terme per Juan de Dios de la Calzada. Aquestes dues últimes s'han establert en funció del nivell jeràrquic.

A la investigació realitzada a la regió de Múrcia⁸² queden analitzats i

⁷⁹ RAUSELL, P. et al (2008)

⁸⁰ RAUSELL, P. et al (2008), p. 23

⁸¹ RAUSELL, P. et al (2008), p. 22

⁸² RAUSELL, P. et al (2008)

resumits tots aquests treballs en dos grups fonamentals: *perfil-funció* i *perfil per nivell jeràrquics*.

Perfil-funció

El perfil-funció correspon als estudis realitzats en la dècada dels noranta. S'establien entre 7 i 13 perfils diferents que es podien dividir en dues categories principals:

Gestor cultural generalista. Són els treballadors que desenvolupen la seva activitat en organitzacions culturals, habitualment del sector públic, i dirigides a la totalitat dels sectors. Se subdivideix en quatre grups més:

- a) Perfils d'alta direcció: configuren les polítiques culturals i estan relacionats amb la funció política.
- b) Gestors de serveis generals, programes o equipaments culturals. En principi no haurien de tenir potestat sobre la configuració de les polítiques culturals, malgrat que ho determinarà el nombre de treballadors existents.
- c) Perfils relacionats amb les funcions especialitzades en les organitzacions culturals. Són professionals especialitzats en alguna matèria que en principi és aliena a la cultura —com aspectes administratius, econòmics i laborals, imatge i comunicació, màrqueting, etc..
- d) Perfils d'investigació, estudi, prospectiva. Els diferents professionals que es dediquen a dirigir estudis sobre la matèria ampliant el coneixement teòric.

Gestor cultural sectorial. «Fa activitats de gestió cultural en sectors específics, i en diferents comeses com la distribució, la producció, el management. Parlem de funcions sempre gerencials, que impliquen apropiament del producte cultural al públic i que no impliquen la creació artística ni oficis relacionats.»⁸³

Perfil per nivells jeràrquics

Les tipologies es classifiquen en dos documents principals: la Declaració de València i el *Documento cero* de la FEAGC. Ambdós estableixen les funcions vistes en les classificacions anteriors, però prenen com a referència les estructures organitzatives pròpies de l'Administració pública. Tal com s'afirma en la part introductòria del *Documento cero* «(...), hem d'insistir en la necessitat d'establir paràmetres similars als de l'Administració pública per al sector de l'empresa privada en qualsevol de les seves múltiples facetes i varietats».⁸⁴ Atès que «també avui hem

⁸³ RAUSELL, P. et al (2008), p. 24

⁸⁴ Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (2008), p. 3.

de comptar amb una altra realitat conformada per la creixent i puixant participació en la cultura del sector privat i que, responent a les seves pròpies motivacions, contracta els mateixos treballadors: els gestors culturals, amb la mateixa formació, amb la mateixa problemàtica i la mateixa experiència. En definitiva, les mateixes persones».⁸⁵

En el document de la Declaració de València les tipologies estan dividides en «tres categories diferents, independentment que la iniciativa sigui pública o privada»;⁸⁶

- Tècnic superior en gestió cultural.
- Tècnic mitjà en serveis culturals.
- Tècnic auxiliar de serveis culturals.

A aquestes tres categories s'hi afegeix una quarta, que és la dels auxiliars de cultura.

Totes quatre estan definides, establertes les seves competències i funcions i, a més a més, s'hi indiquen els requisits de formació i els mèrits.

El *Documento cero*, que pren com a referència l'anterior, ofereix algunes modificacions i ampliacions que el converteixen «en un vehicle que perfila i extracta amb precisió una planificació de cara a la constitució, per exemple, d'una RLT –(relació de llocs de treball) en el cas de l'Administració pública o d'una organigrama d'índole laboral en el cas del sector empresarial privat en la gestió cultural».⁸⁷ Els principals canvis són:

- La denominació i les característiques laborals: categoria professional, grup de classificació, subgrup, nivell, escala/cos, fins a l'especialitat/classe, el règim jurídic aplicable i les eines laborals. D'una altra banda, s'ha de comentar que la definició de la categoria professional és diferent de l'oferta a la Declaració de València. L'objectiu d'aquest canvi va ser poder unificar criteris entre l'esfera pública i privada, i no generar confusió respecte del professional denominat *gestor cultural*. Aquestes modificacions van canviar el terme *serveis culturals* i *en gestió cultural* per *de cultura*, i es va afegir *gestor cultural* al començament de cadascuna de les tres primeres categories professionals.

- S'han ampliat les definicions, competències i funcions de cadascun dels grups professionals, així com l'apartat de titulació en què s'especifiquen els requisits i els mèrits.

- S'han establert retribucions mínimes per a cadascun dels grups professionals.

Per concloure aquest apartat, s'ofereixen les quatre categories finals amb la seva descripció laboral:

⁸⁵ Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (2008), p. 1.

⁸⁶ SARC (2005), p. 376

⁸⁷ DE LA CALZADA, J. D. (2007), p. 37

Grup A - Categoria professional: Gestor cultural. Tècnic superior de cultura.

Descripció laboral: és el professional que dissenya les estratègies relatives a les infraestructures i els espais culturals, especialitzats o polivalents. És responsable de la gestió pressupostària i tutela i regeix els recursos humans de la institució. Les seves competències i funcions se centren fonamentalment en la implementació de les polítiques culturals o de les estratègies empresarials. Per norma general, dins de l'organigrama laboral ocupa el màxim nivell professional de l'empresa o de la institució pública.

Grup B - Categoria professional: Gestor cultural. Tècnic mitjà de cultura.

Descripció laboral: és el professional que dissenya, planifica i executa el projecte d'intervenció a través de l'adequat programa cultural. Controla els equipaments, infraestructures i espais culturals, ja siguin específics o polivalents, basant-se en tècniques de difusió, creació, formació i fidelització d'usuaris i públics. Sota la seva responsabilitat, dependència i càrrec es troben les figures del grup C i D. Preparen informes de resultats de la seva tasca professional i activitat quotidiana per als professionals del grup A.

Grup C - Categoria professional: Gestor cultural. Tècnic auxiliar de cultura.

Descripció laboral: és el professional que col·labora i participa en l'endegament de les planificacions, projectes, programes, iniciatives i el desenvolupament d'activitats culturals a infraestructures i espais culturals, ja siguin especialitzats o polivalents. Es responsabilitza i encarrega del treball directe amb l'usuari, i facilita al públic l'accés al «consum» cultural. És un dels troncs fonamentals en l'esquema general de l'organigrama i estructuració de qualsevol Àrea o Servei de Cultura i empresa cultural. Vertebrada la seva adequació professional en el marc del sistema de treball en una doble vessant: es converteix en l'assistent de tots els altres professionals de la cultura, tant cap a dalt rebent instruccions (dels professionals del grup A i B), com cap a baix donant-les (al grup D).

Grup D - Categoria professional: Auxiliar de cultura.

Descripció laboral: és el professional que, sense tenir funcions específiques, no almenys les que correspondrien en el cas d'un auxiliar administratiu a l'ús, col·labora en tasques auxiliars i de suport, (sota la supervisió dels tècnics superiors o mitjans), en les tasques de gestió i direcció dels projectes i programes culturals, realitzades en l'àmbit de la gestió de la Administració pública o empresa.

2.3.2 Competències del professional

El caràcter «jove» d'aquesta professió ofereix alhora una conseqüència primordial a l'hora de poder determinar les principals competències i habilitats del gestor cultural. Com que és un professional que gestiona, es podrien aplicar les tècniques del camp de l'administració. Això no obstant, evidentment en aquest punt s'ha de recordar que la seva tasca se centra en el món de la cultura, i que per això el producte o servei per la seva pròpia natura exigeix competències en diverses disciplines i unes habilitats específiques.

En definitiva, es tracta d'una professió polièdrica i interdisciplinària que ha de combinar diferents coneixements generalistes corresponents a diferents matèries, com l'administració, la legislació, el màrqueting, l'economia, etc.⁸⁸ En aquest sentit, Martinell exposa també que «la gestió cultural no construeix un camp disciplinari propi (...), sinó que s'articula o es nodreix de les aportacions d'altres disciplines».⁸⁹

Per tant, s'afirma que l'exercici d'aquesta professió presenta diverses singularitats i que no és el mateix gestionar en el món de la cultura que en altres sectors. Martinell assenyala que «específicament al sector cultural, gestionar significa una sensibilitat de comprensió, anàlisi i respecte dels processos socials en els quals la cultura manté sinergies importants. La diferència entre la gestió genèrica de qualsevol sector productiu rau en la necessària capacitat d'entendre els processos creatius i establir relacions de cooperació amb el món artístic i les seves diversitats expressives. La gestió cultural implica una valoració dels resultats i la visió dels seus aspectes qualitatius. La gestió de la cultura ha de trobar uns referents propis de la seva acció adaptant-se a les seves particularitats i trobar una manera d'evidenciar, de manera molt diferent, els criteris d'eficàcia, eficiència i avaluació».⁹⁰

També Bernárdez estableix les diferències que existeixen entre gestionar una organització de caràcter cultural i una altra de diferent tipus. Entre d'elles, en el present estudi se'n destaquen dues:

- Donada la pròpia naturalesa de la cultura, existeix una forta intervenció del sector públic que quasi obliga a crear sinèrgies entre l'esfera privada en determinats subsectors.
- El tipus de producte en relació amb el procés de creació. En qualsevol entitat el directiu prendrà decisions sobre el procés de creació del producte, modificant-hi determinades característiques en funció de la situació del mercat existent en el moment. En el cas d'un gestor cultural, aquesta intervenció és nul·la (o ho hauria de ser). L'artista ha de tenir

⁸⁸ DE LA CALZADA, J. D. (2008)

⁸⁹ MARTINELL, A. (2001), p. 12

⁹⁰ MARTINELL, A. (2001), p. 12

total potestat sobre la seva creació i la funció primordial del gestor serà la d'establir les diferents estratègies perquè aquest producte sigui inserit a l'espai idoni i adquirit pel major nombre de consumidors.

En conseqüència, és possible definir les competències que haurien de desenvolupar els gestors culturals? A partir de les aportacions de l'APGCC⁹¹ i Martinell,⁹² a continuació es presenta una classificació de les principals competències:

- Capacitat analítica. Permet al professional diagnosticar el context d'actuació per implementar i avaluar les pròpies accions.

- Capacitat de diàleg, mediació i negociació entre els diferents agents de l'àmbit de treball.

- Innovació i creativitat. S'ha de disposar de capacitats per tal de generar noves propostes d'acord a la situació actual del món de la cultura.

- Capacitat de comunicació, a través de la qual s'ha de transferir la informació i els coneixements adequats a l'entorn en què té lloc l'activitat o servei cultural.

- Coneixements teòrics sobre aspectes específics dels diferents sectors on es desenvolupa l'activitat, per exemple, sobre el funcionament particular, el llenguatge propi (si s'escau), els agents que participen i els operadors que intervenen.

- Sensibilitat artística i cultural. Familiaritat, comprensió i coneixement dels diferents moviments culturals i artístics del panorama històric i actual.

- Capacitat d'adaptar-se i renovar-se als diferents entorns i escenaris canviants, és a dir, obertura davant dels diferents paradigmes teòrics.

- Lideratge. Competència en l'exercici i la gestió de les funcions directives.

- Actitud emprenedora. Capacitat de crear i portar a terme projectes singulars i especials en un entorn no propici i amb dificultats.

- Capacitat i coneixement de les diferents eines utilitzades en planificació per poder programar i avaluar. Des del disseny i naixement del projecte fins a la seva finalització o execució.

- Capacitat de treball en equip i d'adaptació als diferents models organitzatius.

- Coneixement dels aspectes jurídics administratius i dels marcs legals que es necessiten per poder desenvolupar les activitats i els serveis en el sector cultural.

2.3.3 Els sectors i àmbits d'actuació

La gestió cultural, segons la seva definició i a partir del nou concepte de cultura com a sistema complex, social i global, acollirà un con-

⁹¹ APGCC (1999)

⁹² MARTINELL, A. (2001)1

junt de nous professionals. Però també determinades professions que ja posseïen un nom, una trajectòria pròpia i, inclús, alguna d'elles, una formació específica.⁹³

En la mateixa línia, l'APGCC assenyala que «(...) algunes de les professions estretament vinculades amb la gestió cultural tenen una presència històrica notable; tal és el cas dels bibliotecòlegs, conservadors de museus, etc. Amb el temps han anant creant la seva identitat, amb tot allò que comporta: estructures formatives, titulacions estables, organitzacions col·legiades, nomenclatura pròpia, etc.».⁹⁴

Es tractarà, doncs, d'un nou perfil més ampli que comprendrà, d'una banda, persones que desenvolupen tasques en un determinat sector cultural, com un director d'una sala de galeria d'art o un productor teatral i, d'una altra, els que d'una manera més generalista treballen en múltiples disciplines alhora, com un tècnic de cultura d'un municipi. Evidentment es parla d'un conjunt de professionals amb un cert grau de heterogeneïtat, tenint en compte el sector on duen a terme les seves tasques fonamentals, i una gran similitud respecte de les seves competències i habilitats principals.

Així, i centrant la reflexió en el tipus de sector, ¿es podria afirmar que és el mateix gestionar un museu que produir un espectacle de dansa o un festival de cinema asiàtic? En tots els casos el producte o servei és cultural, les eines de gestió, objectius i tipologia de recursos són els mateixos. El que canvia són els continguts i l'especificitat del sector. Roselló també agrega que si el gestor cultural és «aquella persona que fa de medidora entre els fenòmens culturals i els públics, és innegable que una directora de museu o de biblioteca està gestionant cultura».⁹⁵ En aquesta afirmació es recalca que el patrimoni cultural, o el món del llibre són també sectors d'actuació de la gestió cultural. Igualment ho indica Bernárdez quan estableix que en la gestió cultural s'hi inclouen la totalitat dels béns i serveis culturals.

Tota aquesta complexitat provoca, d'una banda, la dificultat de poder establir un perfil homogeni, i d'una altra, que en el si de la mateixa professió hi hagi gestors culturals que no es reconeixin com a tals atenent la trajectòria de la seva especialització. En aquest sentit, M. Bastons comenta que «l'autoidentificació positiva en la gestió de la cultura està més estesa entre els gestors generalistes, els de les arts escèniques i els dels patrimoni. Altrament, l'autoidentificació negativa es concentra en els professionals del món editorial, la indústria fonogràfica i l'audiovisual».⁹⁶

⁹³ ROSELLÓ, D. (2007)

⁹⁴ APGCC (1996)

⁹⁵ ROSELLÓ, D. (2007)

⁹⁶ BASTONS, M. et al (1999)

Roselló resol aquest dilema plantejant la gestió cultural com una professió en si mateixa amb una forta especialització determinada, en alguns dels casos, pel sector en qual es treballa: «(...) l'especialització no ha d'anar en detriment de la identificació professional amb el perfil general de la professió. Dit d'una altra manera, un advocat laboralista treballa només amb la seva àrea de competència, però segueix essent un advocat, no ha generat una nova professió. Per tant, la especialització no s'ha de veure com una manera de desmarcar-se de la professió “mare”, sinó com una recerca de major eficàcia en el treball».⁹⁷

D'una altra banda, i tal com assenyala Martinell,⁹⁸ la majoria dels professionals, excepte en alguns casos molt concrets, intervenen en diversos sectors alhora, atès les seves finalitats i l'evolució del mercat laboral cultural. «Els camps professionals no s'acoten a unes fronteres rígides infranquejables des de cap costat. La interprofessionalitat —un fenomen cada dia més present en el món laboral— és una aportació que enriqueix els processos d'intervenció i els resultats obtinguts».⁹⁹

Prenent com a referència totes les aportacions anteriors, a la taula número 2 s'especifiquen la divisió per sectors i els àmbits d'actuació del gestor cultural:

Taula 2. Sectors i àmbits

Sector del patrimoni	Museus, arxius, biblioteques, hemeroteques, filmoteques, espais expositius...
Sector de les arts escèniques	Teatre, òpera, dansa, circ...
Sector de les arts visuals	Galleries, exposicions, crítica, museus, artesanía...
Sectors de la música i la fonografia	Auditoris, festivals, circuits, indústria fonogràfica, sales especialitzades...
Sector de la literatura i l'edició	Festivals, premis, editorials, difusió i venda...
Sector de les arts audiovisuals	Ràdios, cinema, televisió, producció audiovisual, multimèdia...
Àmbit de la gestió cultural territorial de caràcter generalista	Gestió municipal, centres culturals, centres cívics, programacions locals, serveis generals, participació social...

⁹⁷ ROSELLÓ, D. (2007)

⁹⁸ MARTINELL, A. (2001)

⁹⁹ APGCC (1996)

Àmbit de la gestió cultural en empreses de prestació de serveis generalistes	Empreses d'infraestructures, gestió delegada, prestació de serveis especialitzats...
Àmbit de gestió cultural en el sector de la participació	Festes populars, folklores, associacionisme tradicional...
Àmbit de sectors emergents que posseeixen relacions amb la cultura	Turisme, ocupació, desenvolupament territorial, cohesió social, multiculturalitat...
Àmbit de les relacions i la cooperació cultural internacional	Projectes europeus, cooperació internacional, internacionalització de projectes, gestió de xarxes culturals i artístiques...

Font: MARTINELL, A. (2001)

Tenint en compte la importància que la investigació i la formació en gestió cultural ofereix respecte de l'evolució del camp d'estudi i la capacitat dels professionals, caldria potser incloure aquests àmbits dins de la classificació exposada en la taula número 2, encara que sigui des d'un punt de vista pròxim a la professió.

2.3.4 La formació específica en gestió cultural a Espanya

La gestió cultural és una disciplina que s'ha anat construint lentament a partir de la pràctica de la mateixa professió. La intervenció de l'Estat, amb les noves polítiques públiques aplicades, va fer que augmentés considerablement el nombre de projectes, serveis i equipaments culturals, tant en el sector públic com en el privat (ja sigui lucratiu o no).¹⁰⁰ Aquesta situació provocarà una forta demanda de persones encarregades de desenvolupar aquestes tasques i complir els objectius marcats. En un principi, i tal com assenyala Martinell, «aquestes incorporacions es fan sense la definició de perfils clars ni les exigències de formació específiques. La urgència de la intervenció reclama, d'alguna manera, una mà d'obra activista que sigui capaç d'executar ràpidament unes accions e institucionalitzacions que permetin visualitzar els canvis que s'estan produint a la societat».¹⁰¹ Però, continua Martinell, «aquesta professió urgent ràpidament es trobarà amb els límits propis de la seva realitat contextual, amb unes problemàtiques que, ateses la seva complexitat creixent i dificultats tècniques, no es dominen per manca de formació i experiència».¹⁰²

En aquestes circumstàncies sorgiran les primeres trobades de professi-

¹⁰⁰ BONET, L. (2007)

¹⁰¹ MARTINELL, A. (2001), p. 5

¹⁰² MARTINELL, A. (2001), p. 5

onals. Allí es van començar a exposar les preocupacions i els problemes que es presentaven durant l'activitat laboral quotidiana. També s'intercanviaven experiències per tal de continuar evolucionant en el desenvolupament de les seves funcions. Guerra comenta en aquest sentit que «l'oferta formativa apareix en el panorama espanyol el 1986, encara que ja hi havia hagut iniciatives de formació al voltant de l'animació sociocultural (des del 1981) i seminaris que varen propiciar la trobada de treballadors culturals (1985)». ^{103, 104}

A partir d'aquest moment començarà un procés en què s'aniran consolidant esdeveniments formatius de caràcter complementari per tot el territori espanyol. A Catalunya i amb l'organització de la Diputació de Barcelona, Interacció (amb els seminaris emmarcats dins de la seva programació) és el cas més rellevant. En aquest i amb «Eduard Delgado al front, s'inicia la formació en gestió cultural amb seminaris numèrics, no universitaris, als quals després s'afegiran jornades i viatges. Els seminaris núm. 1, 4, 10, 40 i 80 van passar a la història de la gestió cultural per la seva transcendència, pels enriquidors debats temàtics que van suscitar, per la quantitat de professionals de la cultura de tota Espanya que aconseguiren reunir-se i pels materials didàctics encara avui consultats». ¹⁰⁵

En l'àmbit acadèmic, com assenyala Lluís Bonet en un estudi encarregat per la Dirección general de cooperación y comunicación cultural del Ministerio de Cultura del Govern espanyol, «a partir de la Ley de Reforma Universitaria de 1986 les universitats començaran a oferir títols propis que van més enllà de la formació disciplinar clàssica. D'aquesta manera, el primer programa de postgrau posat en marxa en aquest àmbit es remuntarà fins l'any 1989, moment en què la Universitat de Barcelona, amb el suport de la Diputació de Barcelona, llança un màster en Gestió cultural de dos anys de duració i a mitja jornada. Ràpidament altres universitats se sumaran a la iniciativa per complementar l'oferta educativa en altres territoris peninsulars i insulars. La majoria d'aquests programes són títols de postgrau, malgrat que en alguns llocs les noves llicenciatures en Humanitats es doten d'una menció específica en gestió cultural». ¹⁰⁶

Un altre moment destacable i importantíssim quant a la formació acadèmica es produirà fa només dos anys quan «l'entrada en vigor de la reforma dels títols de grau i postgrau que conclou amb el recent Reial decret 1393/2007, de 29 d'octubre, pel qual s'estableix l'ordenació dels ensenyaments universitaris oficials, acaba de completar el quadre acadè-

¹⁰³ Trobada organitzada a Conca i promoguda pel Ministeri de Cultura del Govern espanyol.

¹⁰⁴ GUERRA, D. (2009), p. 20

¹⁰⁵ GUERRA, D. (2009), P. 31

¹⁰⁶ BONET, L. (2008), p. 3

mic amb els nous màsters oficials dissenyats a l'empара de la reforma de Bolonya en educació superior europea».¹⁰⁷

Per tant, la formació en gestió cultural s'ha dividit en tres tipus fonamentals: seminaris amb cursos de formació complementària i de curta durada (dirigits principalment a professionals amb l'objectiu fonamental d'adquirir habilitats específiques per al desenvolupament de la seva activitat), els estudis universitaris de grau i postgrau que permeten obtenir un títol acadèmic, o bé una especialitat universitària en gestió cultural.¹⁰⁸

En relació amb primer dels tipus de la darrera classificació, és quasi impossible comptar els cursos de curta duració, els congressos, les jornades o seminaris de treball, conferències, xerrades i taules rodones que actualment s'organitzen en el panorama de la gestió cultural. Diferents entitats i organitzacions duen a terme aquesta mena d'esferes formatives: l'Administració pública (com el CERC amb *Interacció*), les diferents associacions de professionals de l'àmbit de la cultura (com l'APGCC amb un simposi bianual), les universitats (com és el cas de la Universitat de Barcelona amb les jornades que celebren anualment al mes de setembre i que es van posar en marxa a través del seu Programa en Gestió Cultural) o d'altre tipus d'àmbits (com la Cambra de Comerç de Barcelona que aquest any 2009 va celebrar el I Congrés Internacional sobre Economia i Cultura).

En aquestes esferes formatives s'ha reflexionat i s'ha debatut sobre una multitud de temes, com ara: creativitat i innovació, avaluació externa de projectes culturals, externalització de gestió d'equipaments culturals, mitjans de difusió i comunicació cultural, drets d'autor, ciutats creatives, interpretació del patrimoni, gestió del patrimoni cultural, comunicació i màrqueting, gestió cultural local, producció teatral, associacions i agents culturals, relacions entre economia i cultura, producció cultural, polítiques per al diàleg intercultural a escala social... Una infinitat de matèries que, amb el seu caràcter complementari, ajuden al professional a reflexionar, complementar i adquirir coneixements per al desenvolupament de les tasques en el seu treball quotidià.

L'oferta formativa en l'àmbit acadèmic, com ja s'ha comentat, ha augmentat considerablement al llarg dels últims vint anys. Segons l'estudi realitzat per Lluís Bonet, des de l'any 1989, data en què es va posar en marxa el primer màster en Gestió cultural, fins a l'actualitat, a tota Espanya hi ha un total de «94 programes universitaris amb algun tipus de menció o especialitat en l'àmbit de la gestió cultural».¹⁰⁹ Prenent com a referència bàsica aquesta investigació, ja que és l'estudi més actual, s'observa que aquests programes es classifiquen en les categories següents:

¹⁰⁷ BONET, L. (2008), p. 3

¹⁰⁸ CUADRADO, M. (2006)

¹⁰⁹ BONET, L. (2008), p. 5

- 65 són títols de postgrau oferts per diferents universitats.
- 7 són llicenciatures universitàries, la majoria en Humanitats, amb assignatures o un cert nivell d'especialització en la matèria.
- 3 doctorats vinculats al sistema previ al Nou Espai Europeu d'Educació Superior i relacionats amb la gestió de la cultura i el patrimoni.
- 16 màsters oficials i 3 programes de doctorat, amb l'arribada de la reforma de Bolonya.

Pel que fa a la seva temàtica, cal comentar que «31 cobreixen el conjunt de la temàtica de la gestió cultural, 55 s'especialitzen en algun àmbit sectorial o temàtic específic i 8 (en bona part les llicenciatures abans esmentades) comprenen un camp docent més ampli però incorporen algun tipus de menció o especialitat en gestió cultural».¹¹⁰

Quant a la distribució territorial, s'observa que «hi ha una alta concentració de programes a Catalunya, doncs no només van néixer allà els primers cursos de postgrau en la matèria a la darrereria dels anys vuitanta, sinó que continua sent la comunitat autònoma amb més programes, amb els seus 41 cursos. A Catalunya, la Universitat de Barcelona ofereix 11 programes en total, incloent-hi un programa de doctorat, 2 màsters oficials i 8 títols de postgrau; la segueix en importància la Universitat de Girona amb 9 cursos i, a més distància, la Universitat Oberta de Catalunya amb 5 programes. La següent Comunitat Autònoma per proporció de cursos és Madrid amb 15 programes, 10 dels quals subespecialitzats. La segueixen en importància Andalusia i la Comunitat Valenciana amb 9 programes cadascuna, Galícia amb 5, i el País Basc i Castella i Lleó amb 4 cadascuna».¹¹¹

Analitzant la informació que s'ha detallat en aquest epígraf, es pot concloure que la formació en aquest àmbit va sorgir a partir de les mancances i les necessitats derivades de la pràctica. Això va provocar un procés ascendent que va passar de trobades professionals a seminaris o cursos complementaris, i d'aquí a cursos de títols propis, per acabar amb màsters oficials i programes de postgrau. Es tracta d'un creixement vertiginós de la formació, tant des d'una perspectiva quantitativa com des d'una qualitativa, que representa un pas en endavant en la consolidació de la figura professional.

2.3.5 Associacions de professionals de la gestió cultural a Espanya

Per poder entendre l'origen i el caràcter d'aquesta classe d'entitats dins de l'evolució de la configuració de la gestió cultural, cal definir abans el terme «associació»: «Les associacions són agrupacions de persones que es constitueixen per realitzar una activitat col·lectiva d'una manera esta-

¹¹⁰ BONET, L. (2008), p. 6

¹¹¹ BONET, L. (2008), p. 7

ble, organitzades democràticament, sense afany de lucre i independents, almenys formalment, de l'Estat, els partits polítics i les empreses (...).¹¹² Així doncs, és important destacar diversos punts fonamentals en aquesta denominació: es parla d'individus que s'agrupen amb la finalitat de desenvolupar activitats, que persegueixen objectius comuns establerts per ells mateixos i que actuen d'una manera democràtica i independent.

Però, quines són les motivacions principals que provoquen que un conjunt de professionals s'agrupin formant una entitat? Jorge Fernández en el seu article «Elementos que consolidan al concepto profesión. Elementos para la reflexión». Recorda que en els anys trenta Carr-Saunders i Williams varen establir quatre causes fonamentals per les quals les persones amb uns mateixos objectius i finalitats d'un mateix àmbit professional tendeixen a organitzar-se:

- «La definició d'una línia de demarcació entre persones qualificades i no qualificades.
- El manteniment d'alts nivells de caràcter professional o pràctica honorable.
- L'elevació de l'estatus de grup professional.
- El desig de la professió de ser reconeguda com l'única plenament competent per realitzar la seva tasca particular.»¹¹³

Així, aquestes motivacions caracteritzen el paper de les associacions com actiu i col·lectiu, per tal d'afavorir millores en les condicions laborals dels seus membres i d'aconseguir un reconeixement de la tasca que desenvolupen.

Respecte de la importància que té l'existència de les associacions de professionals de la cultura, un estudi sobre el perfil dels treballadors del sector cultural a Xile comenta que «d'acord amb alguns enfocaments, la presència d'organitzacions i estratègies formals d'associació desenvolupades en el sector cultural seria un indicador de la institucionalització que les activitats culturals tindrien a la societat, que al mateix temps oferiria una tendència cap a la professionalització del sector. Però, d'una altra banda, una major formalització de les relacions, així com l'augment de l'associacionisme, no representen per si mateixes un necessari reconeixement de la societat cap a l'activitat cultural».¹¹⁴ Per tant, no només és important que hi hagi associacions que fomentin i defensin la professionalització d'aquesta figura, sinó que les seves tasques han d'anar dirigides també cap al reconeixement que la societat, en el seu conjunt, ha d'atorgar a les activitats que realitzen els professionals d'aquest àmbit.

En aquest mateix sentit i destacant la importància de l'associacionisme

¹¹² www.asociaciones.org/cm/asoc.htm

¹¹³ FERNÁNDEZ, J. (2001)

¹¹⁴ Convenio Andrés Bello (2004)

en la configuració professional, Melba Claudio identifica tres elements claus que han intervingut en el procés de professionalització de la gestió cultural i en referència a l'experiència iberoamericana: l'àmbit acadèmic, les xarxes de comunicació i informació, i la creació d'associacions de professionals. Respecte de les darreres comenta que «(...) aporten un espai per a la reflexió, la defensa i la discussió de les necessitats i tendències pràctiques inherents al desenvolupament de la professió».¹¹⁵

Centrant la reflexió en l'àmbit de la gestió cultural a Catalunya i Espanya, Miguel Angel Martín explica els motius i les circumstàncies principals del naixement de la primera de les associacions d'aquest caire — AETEC—¹¹⁶ en el seu article «Gestión cultural y asociacionismo»: «Les agrupacions humanes de tot tipus, per interessos comuns, han existit sempre i sempre existiran. En aquells moments, la solitud de cadascun dels tècnics era evident, les mancances formatives específiques conduïen a una demanda major de formació i els problemes comuns, es treballés on es treballés, enfortien més al col·lectiu de professionals, incipients “gestors”, més pel terme tècnic que per les funcions que en realitat s'exercien.»¹¹⁷

Per tant, l'origen de les associacions de gestors culturals actuals, com en qualsevol altra entitat d'aquest tipus, va ser l'agrupació de determinades persones amb unes inquietuds, problemàtiques, mancances i amb unes finalitats comuns, que actuen així d'una manera col·lectiva i democràticament i independentment. En alguns casos aquests primers grups van sorgir d'espais de formació d'estudis de postgrau. Per exemple, entre d'altres, l'APGCC, la *Asociación para la Gestión Cultural en Asturias* o la *Asociación de Gestores Culturales de Extremadura*. En altres, aquests espais eren sobretot trobades i reunions professionals en què compartien inquietuds, dificultats i necessitats al voltant de la gestió cultural. Per exemple, la *Asociación de Gestores y Técnicos de la Comunidad de Madrid*, la *Asociación Regional de Técnicos de Cultura de Castilla la Mancha* o la *Asociación de Gestores Culturales de Andalucía*.

Un altre punt que defineix les associacions és la persecució i consecució de finalitats comuns. En aquest cas, totes les associacions que actualment existeixen a l'Estat espanyol i que estan afiliades a la FEAGC comparteixen objectius similars. A grans trets, són els que s'enumeren a continuació:

- Fomentar la formació continuada i el reciclatge del professional.
- Consolidar la figura del gestor cultural i el seu reconeixement per part de les institucions públiques i privades.
- Establir xarxes i lligams entre els diferents agents que actuen en el sector.
- Representar i defensar els interessos dels seus associats.

¹¹⁵ CLAUDIO, M. (2003)

¹¹⁶ Asociación Estatal de Técnicos de Cultura

¹¹⁷ MARTÍN, M. A. (2003)

- Crear debat entorn dels diversos temes i àmbits d'actuació en el camp de la gestió cultural.

Lògicament, aquests objectius responen a l'actual situació de la gestió cultural. Però aquesta realitat és igual a tot l'Estat espanyol? En totes les comunitats s'observa una tendència similar? Hi ha el mateix grau d'afiliació en aquestes associacions? El nombre d'associats de cadascuna de les entitats, es correspon al nombre de gestors culturals estimats?¹¹⁸

Estudiant la situació de l'associacionisme en tot el territori espanyol, es pot concloure que existeix un gran desequilibri: de les 17 comunitats, només hi ha onze associacions¹¹⁹ afiliades a la FEAGC.

Tal com s'observa a la taula número 3 més del 50% de les associacions es va fundar a la dècada dels noranta, època en què començava a aparèixer la formació acadèmica en la matèria.

Actualment hi ha 1.643 membres entre totes les associacions que pertanyen a la federació estatal. S'ha de tenir en compte que aquestes quantitats varien pràcticament cada any i quasi sempre ho fan en un sentit ascendent. De fet, la majoria d'associacions a les quals s'ha demanat la dada actualitzada han incidit en aquest tema. Si es fa una comparativa entre les dades que ofereix el Llibre blanc de la Federació, la pàgina web d'aquesta entitat i les dades actualitzades que es disposen, es ratifica que en totes les comunitats hi ha hagut un augment d'associats.

Com s'aprecia a la columna número 4, Catalunya presenta el nombre més alt d'afiliats amb 638 socis. A continuació, Andalusia amb 329 i la Comunitat de Madrid amb 118. Per percentatges, tal com s'assenyala a la columna següent, representen, respectivament, un 39%, un 20% i un 7%. Però succeeix el mateix si es fa una comparació respecte al nombre d'habitants de cadascuna de les comunitats?

Des d'aquesta perspectiva s'observa que per cada 100.000 habitants les comunitats amb un major nombre de gestors afiliats són la de Navarra (que és la més antiga), Extremadura, Aragó i Catalunya amb unes quantitats de 11 a la primera i 8,7 a les restants. En el sentit contrari, la que menys nombre de gestors culturals adscrits posseeix és la Comunitat Valenciana. Aquesta presenta una dada de 1,7, i se situa molt per sota de la mitjana que és de 5,34. A continuació es troben Castella la Manxa i la Comunitat de Madrid amb un 1,8 i 1,9 respectivament.

¹¹⁸ Aquesta estimació es planteja a partir del Llibre Blanc de la *Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales*.

¹¹⁹ No s'han inclòs en aquest còmput ni la *Asociación de Gestores Culturales de Canarias* (GESCCAN), ja que actualment no existeix segons una dada extreta d'una notícia de la pàgina web de la federació, ni altres de caràcter nacional, com són la *Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural* (AEGPC) i la *Federación Española de Asociaciones de Archiveros, Bibliotecarios, Arqueólogos, Museólogos y Documentalistas* (ANABAD) de Castella La Manxa.

D'altra banda, al Llibre blanc de la Federació s'estima que el nombre aproximat de professionals d'aquest àmbit és de 68,71 gestors culturals per cada 100.000 habitants. A partir d'aquesta dada, les comunitats presentarien el nombre de gestors culturals que s'indica a la columna número 3: Andalusia i Catalunya superen els 5.000 i la Comunitat de Madrid presenta una quantitat de 4.309.¹²⁰ Què succeeix si es compara aquesta quantitat estimada per cada comunitat amb el nombre real d'afiliats a les associacions? En tots els casos, tal com s'observa a la columna número 4 en relació amb la número 3, el nombre de gestors culturals estimats és molt superior al nombre d'afiliats. Per tant, una gran quantitat de professionals no estan associats. A la columna número 7 s'especifiquen els percentatges que representen el nombre de gestors culturals afiliats en relació amb nombre d'estimats: la Comunitat Valenciana, Castella la Manxa i la Comunitat de Madrid no superen el 3%, mentre que Navarra presenta un 16% i Extremadura, Aragó i Catalunya proporcions properes al 12,7%. En conseqüència, en cap comunitat existeixen més de 2 afiliats per cada 10 gestors culturals.

Però, quins són els factors que provoquen que en algunes comunitats hi hagi més gestors culturals afiliats que en d'altres? Per què existeixen aquestes desigualtats entre nombre d'estimats i nombre d'afiliats? Els motius poden ser diversos; entre d'ells, el present estudi proposa les hipòtesis següents:

- La recent creació d'algunes d'elles, encara que en el cas d'Aragó la seva joventut no ha impedit que tinguin un nombre d'associats respecte l'estimat del 8,7% superant la mitjana global (situada en el 5,34%). En el cas oposat es troba la del País Valencià que, no obstant ser una de les més antigues, presenta, tal com s'ha comentat anteriorment, l'índex més baix d'afiliació.

- El grau d'autoidentificació com a gestors culturals. És possible que en determinades regions el concepte de gestor cultural estigues més fiançat que en altres i, per tant, les necessitats i reivindicacions siguin diferents entre els diversos professionals.

- El grau d'activitat i la difusió que es realitza des de cadascuna de les organitzacions en pro de donar-se a conèixer.

- L'afinitat dels gestors culturals amb les polítiques que es desenvolupen en el si de cadascuna de les associacions.

Malgrat que els resultats no ofereixen dades encoratjadores, el paper de les associacions és fonamental per aconseguir tant la consolidació de la figura com el reconeixement social que avui en dia encara no té.

¹²⁰ Aquesta dada s'estipula en funció dels habitants, però si es pren la condició de posseir la capitalitat de l'Estat espanyol, és possible que aquesta sigui similar o fins i tot superior a les dues anteriors.

Taula 3. Comparativa entre associacions

Associacions	Any fundació	Xifra estimada de gestors culturals per comunitat segons el <i>Llibre blanc</i> de la Federació ¹²¹	Nombre de socis ¹²²	% respecte del conjunt de les associacions	Nombre de socis per cada 100.000 hab.	% respecte del nombre de gestors culturals estimats
A. de Professionals de la Gestión Cultural de Navarra	1990	426	69*	4%	11	16,1%
A. de Gestors Culturals del País Valencià	1991	3.456	84	5%	1,7	2,4%
A. de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya	1993	5.060	638*	39%	8,7	12,6%
A. de Gestores Culturales de Extremadura	1994	754	96*	6%	8,7	12,7%
A. de Gestores Culturales de Andalucía	1998	5.636	329*	20%	4	5,8%
A. Regional de Técnicos de Cultura de Castilla la Mancha	1999	1.404	36	2%	1,8	2,5%
A. de Gestores y Técnicos de la Comunidad de Madrid	2003	4.309	118*	7%	1,9	2,7%
PROCURA: Profesionales de la Cultura de Aragón	2004	912	115*	7%	8,7	12,6%
A. para la Gestión Cultural en Asturias	2004 ¹²³	742	36*	2%	3,3	4,8%
A. de Professionals de Gestors Culturals de les I. Balears	2005	737	48*	3%	4,5	6,5%
A. Galega de Profesionais da Gestión Cultural	2008 ¹²⁴	1.913	74*	5%	2,7	3,8%
Total		25.349	1.643	100%	5,34¹²⁵	7,5%

Elaboració pròpia. Fonts: les pàgines web de la Federació (www.federacion-agg.es, darrera revisió el 30/06/09) i la pàgina de PROCURA: Profesionales de la Cultura de Aragón (<http://www.procura.org>, data darrera revisió el 30/06/09). Pel nombre d'habitants de cadascuna de les comunitats s'han pres les dades del Instituto Nacional de Estadística <http://www.ine.es/> - Dades de població del 1^{er} de gener de 2008. (Darrera revisió el 30/06/09)

* Dades actualitzades al mes de juliol i directament establertes per les pròpies associacions.

2.3.6 Codis de bones pràctiques i deontològics i convenis col·lectius

Codis de bones pràctiques i deontològics

Els codis deontològics i de bones pràctiques són documents elaborats pels mateixos professionals d'un marc de treball específic. En ells s'estableixen els drets i deures dels treballadors i les normes d'actuació en el desenvolupament de les seves tasques. La intenció principal, per tant, és regular l'estat laboral d'un sector.

En el camp cultural, i a nivell sectorial, s'han elaborat diferents documents en aquest sentit:

- *Documento de buenas prácticas en museos y centros de arte.* Aquest document, que es va realitzar amb l'objectiu d'ordenar el sector, va ser el fruit d'unes converses entre professionals de diverses associacions de l'àmbit del patrimoni cultural i el Ministeri de Cultura del Govern espanyol. Va ser finalment signat el 31 de gener de 2007. «En el document es traça un marc de referència per als museus i centres d'art contemporani, que va des de les seves estructures de gestió fins a la composició, elecció i funcions dels patronats, passant per la selecció dels directors o directores d'aquests centres o el paper social dels museus i centres d'art. Aquest text, que no té caràcter normatiu, només comprometrà a aquelles institucions que l'assumeixin, les quals, d'altra banda, disposaran del control dels temps a l'hora de posar en pràctica les recomanacions incloses en el text.»¹²⁶

- *El Codi de bones pràctiques professionals a les arts visuals*, que va

¹²¹ La Federación ha establert en el *Llibre blanc* una xifra estimat de 68,71 gestors culturals per cada 100.000 habitants. Dades d'habitants del 2008, segons el *Instituto Nacional de Estadística*.

¹²² Les dades que no porten asterisc han estat extretes de la pàgina web de la Federació www.federacion-agc.es.

¹²³ Laura M. Martínez, la persona de contacte d'aquesta associació, ens informa que aquesta és la dada d'origen de la primera associació de gestors culturals a Astúries, encara que després va quedar-se «paralitzada». Després d'acabar el Congrés de Toledo, l'any 2008, es reprendrà l'activitat, i en l'elaboració d'un pla d'acció es descobreix l'existència de la *Asociación profesional de gestores técnicos de cultura de Asturias*. Actualment es troben en procés de fusió.

¹²⁴ Segons Pilar López, la persona de contacte d'aquesta associació, aquesta és la data en què oficialment es va donar d'alta aquesta associació. Als anys noranta, però, n'existia una altra que s'anomenava LANDROVER. Aquesta fluctuava entre períodes d'activitat, sobretot en els primers anys de la seva creació, i períodes d'inactivitat, encara que sempre va ser tinguda en compte per les administracions i entitats culturals.

¹²⁵ Mitjana d'entre totes les comunitats.

¹²⁶ <http://www.revistadearte.com/2007/01/31/cultura-suscribe-el-documento-sobre-buenas-practicas-en-museos-y-centros-de-arte-contemporaneo/>

ser una iniciativa de l'Associació d'Artistes Visuals de Catalunya. «En el marc de l'Estatut de l'Artista, és a dir, d'un règim específic que té en compte les peculiaritats dels professionals de l'art i la creació, l'establiment de pautes d'actuació mitjançant l'elaboració i subscripció per tots els seus actors de codis de bones pràctiques, alhora que fomenta i dóna rellevància a l'esperit de col·laboració imprescindible per la millora de les condicions existents, permet, també, assolir l'equilibri necessari entre els diferents interessos en joc.»¹²⁷ És important ressaltar la vinculació d'aquest codi amb l'organització pública, ja que, tal com s'indica en el preàmbul, les subvencions que atorgarà el Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació (Generalitat de Catalunya) estaran sotmeses al compliment de les «normes» establertes en aquest codi. Un pas més endavant cap a la regulació d'aquest sector de les arts visuals.

- D'altra banda, el *Instituto Nacional de Artes Escénicas y Música* (INAEM) va aprovar (mitjançant la seva publicació en el BOE¹²⁸) un altre conveni de bones pràctiques aplicable a la seva actuació i al seu personal, bé en els serveis centrals o bé en els centres d'actuació de creació. S'hi detallen bones pràctiques, tant en matèria de recursos humans, gestió econòmica i contractació, com en els centres de creació artística.

Al començament d'aquesta recerca, i investigant sobre l'existència de codis deontològics específics de la professió del gestor cultural, se'n va localitzar només un, el *Código deontológico de la gestión cultural de Andalucía*, que havia estat coordinat per Pedro J. González Fernández i realitzat l'any 2008.

A Catalunya, actualment es treballa en la confecció d'una nova proposta específica portada a terme per l'APGCC. Una de les comissions que col·laboren dins d'aquesta entitat ha elaborat un document esborrany anomenat «Codi de bones pràctiques de la gestió cultural». La intenció d'aquest ha estat la de «promoure'n l'adopció i aplicació als diferents agents culturals públics i privats de Catalunya, millorar l'exercici de la professió i que pugui ésser considerat com un indicador de qualitat en la gestió cultural».¹²⁹ Havent begut de la majoria de les redaccions confeccionades en l'àmbit de la cultura, es divideix en tres parts fonamentals:

- Codi de bones pràctiques.

Aquest apartat també es subdivideix en altres quatre subgrups. El primer d'ells estableix les disposicions generals, en què es defineixen: concepte de gestor cultural, àmbit d'aplicació, vinculació amb les lleis, normes i codi deontològic. El següent enumera les bones pràctiques en la gestió cultural determinant els drets i deures que han d'aconseguir

¹²⁷ BRUN, L. et AAVC (2008)

¹²⁸ B.O.E. número 292, publicat el dijous 4 de desembre de 2008, 48654-48659

¹²⁹ APGCC (2009), p.3.

i seguir els treballadors d'aquest àmbit. El tercer subgrup, anomenat «Ecomomia i gestió econòmica», especifica les relacions entre planificació, economia i viabilitat i els drets econòmics dels autors/artistes i creadors. Finalment, l'últim apartat enumera els drets i deures del gestors culturals respecte dels creadors.

- Codi deontològic dels/de les professionals de la gestió cultural. S'hi detallen els principis i valors que han de regir les activitats desenvolupades pels treballadors d'aquest àmbit: cercar la qualitat, promoure la igualtat i diversitat, respectar la professió i els professionals, respectar el medi ambient i tenir cura de la pròpia moralitat.
- Recomanacions per la contractació de serveis professionals de la gestió cultural.

L'últim dels epígrafs també se subdivideix en dos capítols: en el primer es fa referència a unes recomanacions generals per la contractació dels professionals; en el segon es detallen els trets fonamentals (selecció de personal, contracte i honoraris) que intervenen en la contractació i com seria la metodologia correcta per portar-los a terme.

Convenis col·lectius

Els convenis col·lectius són acords subscrits entre els representants dels treballadors i els de les organitzacions. El seu objectiu principal és regular les condicions de treball i productivitat en un sector laboral específic i en un àmbit d'aplicació. Per tant, reglamenten des d'aspectes econòmics (salaris i qualsevol altra remuneració) fins a laborals (categories professionals, matèries relatives als contractes, duració de la jornada, etc.). D'altra banda, s'ha d'especificar que, perquè tinguin validesa i obligatorietat de compliment, han de posar-se per escrit i ser presentats davant l'autoritat laboral corresponent.

La preparació d'un primer conveni col·lectiu és una tasca àrdua i complexa. Exigeix identificar clarament un conjunt d'organitzacions i de treballadors que desenvolupen la seva activitat dins d'un mateix sector i arribar a un acord formal entre ambdues parts. Per defecte, els treballadors estan sotmesos a l'estatut dels treballadors, que marca les condicions mínimes. «Per exemple, això vol dir que el salari mínim interprofessional és el que marca pauta i, actualment, és de 640 euros per jornada completa».¹³⁰ Per tant, un conveni «ha de ser un desenvolupament des de la llei, però més concretada a un sector específic. D'entrada, està obligat almenys a millorar les condicions establertes per llei».¹³¹

Actualment no existeix a Espanya cap conveni col·lectiu dels treballadors de l'àmbit específic de la gestió cultural. A Catalunya, l'any 2005

¹³⁰ Entrevista realitzada a Carles Llampayas (Empresa Trànsit Projectes)

¹³¹ Idem anterior

es va signar el primer «Conveni col·lectiu de treball per al sector del lleure educatiu i sociocultural de Catalunya», aplicat a tot el territori de Catalunya i amb un període de vigència fins al 31 de desembre de l'any 2007. Va ser pactat per l'Associació Empresarial de la Iniciativa Social de Catalunya (AEISC), l'Associació Catalana d'Empreses del Lleure i la Cultura (ACELEC), l'Associació de Cases de Colònies i Albergos de Catalunya (ACCAC), d'una part, i el sindicats CCOO de Catalunya (Federació d'Ensenyament) i UGT de Catalunya (Federació de Serveis i Federació d'Ensenyament).

Malgrat no regular les condicions laborals i productives específiques del gestors culturals (ja que en cap moment hi són identificats com a tal), sí que n'acull un gran nombre: hi ha una quantitat considerable d'aquests professionals que treballen en els centres polivalents culturals i que, per tant, són inclosos en el present conveni.¹³² «Aquest (conveni) va ser una iniciativa molt voluntariosa perquè fins ara no havia res regulat, i perquè intentava millorar les condicions dels treballadors que treballen en el sector del lleure. Des del meu punt de vista, però, és molt difícil equiparar treballadors que són directores de grans centres polivalents culturals amb d'altres, com puguin ser els monitors d'un centre de colònies.»¹³³

Una de les principals aportacions del conveni, i que afecten als gestors culturals inclosos, va ser la incorporació de l'article número 29 «Dret de subrogació»: «El canvi de titularitat en el contracte de prestació de serveis subscrits entre les empreses afectades del present conveni i els seus clients comporta que la nova empresa adjudicatària del servei o continuadora de l'activitat, ja sigui pública o privada, se subrogui en els drets i obligacions que l'anterior tenia respecte als seus treballadors i socis cooperatius, en el centre de treball que es vegi afectat».¹³⁴ Aquest article, evidentment, s'estableix per protegir el lloc de treball d'un treballador i disminueix així la precarietat laboral afavorint l'estabilitat d'un equip davant d'una organització.

D'una altra banda, s'ha de comentar que durant aquest any s'ha signat un segon conveni, amb un període de vigència fins al 31 de desembre de 2010, que incorpora a les lleis estatals establertes recentment. Les modificacions principals que recull fan referència a «la maternitat, paternitat, acolliment, adopció (...) i articles més específics sobre la no-discriminació en el treball, igualtat, protecció del discapacitat en el món laboral, la prevenció sobre l'assetjament sexual al treball. (...) Respecte

¹³² Les categories establertes són: Gerent/director/a, Personal de gestió, Personal d'atenció educativa i lleure, Personal d'administració, Personal de serveis generals.

¹³³ Entrevista realitzada a Mariana Pfenniger (Empresa Trànsit Projectes)

¹³⁴ DOGC (2005), p. 15759

dels aspectes salarials, s'estableix el percentatge d'augment pel que fa als salaris de l'any anterior i altres temes sobre complements, per exemple, l'import de les dietes que han de rebre els treballadors».¹³⁵

Per concloure, i quant a les retribucions econòmiques en aquest nou conveni, s'observa que les que correspondrien a les categories establertes per als treballadors que desenvolupen tasques incloses en l'àmbit de la gestió cultural estan molt per sota del nivell establert en el *Documento cero* de la Federació estatal. Des de l'empresa Trànsit Projectes, i en un estudi elaborat mitjançant la comparació dels salaris que els professionals reben en diversos centres culturals i en l'Administració pública, s'ha conclòs que el conveni determina uns sous significativament baixos.

3. L'anàlisi del perfil del gestor cultural a Catalunya

En aquest apartat de l'estudi s'analitzaran els resultats obtinguts en les enquestes contestades pels gestors culturals amb l'objectiu de diagnosticar el perfil actual del gestor cultural a Catalunya. S'ha de comentar que les variables principals de ventilació han estat «Edat», «Gènere», «Sector» i «Categoria professional».

3.1 Característiques sociodemogràfiques

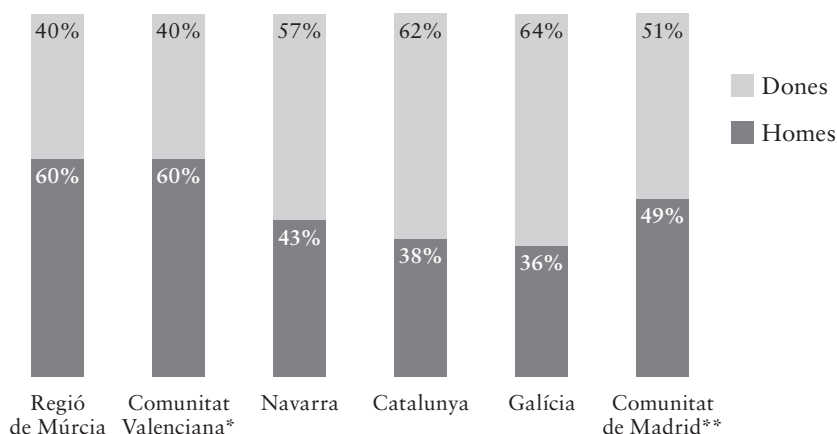
Gènere

El 62% dels professionals que han participat en la confecció de l'estudi són dones. Aquesta presència femenina en el mercat laboral de la gestió cultural és lleugerament superior si es compara amb les dades d'ocupació en el sector serveis que ofereix l'Institut d'Estadística de Catalunya. Les darreres presenten una proporció del 56% per a les dones i un 44% per als homes.

Per poder establir una comparació amb estudis confeigits en altres comunitats i atès que alguns d'aquests se ceneixen només a l'àmbit públic (Galícia i Madrid), els resultats del qüestionari de la present recerca es divideixen en sectors públic i privat. Realitzades les operacions corresponents, l'anàlisi desprèn que no hi ha diferències significatives.

¹³⁵ Entrevista realitzada a Carles Llampayas (Empresa Trànsit Projectes)

Gràfic 1. Distribució per gènere



*Dades extrems de l'estudi de la regió de Múrcia.

**Aquest estudi exclou la ciutat de Madrid.

Els percentatges resultants del creuament entre les variables «Gènere» (homes/dones) i «Sector» (públic/privat) són idèntics.¹³⁶ En conseqüència, és possible comparar les dades obtingudes en el present estudi amb d'altres (ja siguin emmarcades tant en els sectors públic i privat, com exclusivament en l'àmbit públic).

Tal com s'aprecia al gràfic número 1, on es detallen els resultats de diversos estudis, Galícia, Catalunya i, en certa mesura, Navarra mostren proporcions semblants. És curiosa la diferència que existeix entre la regió de Múrcia i la Comunitat Valenciana respecte de la resta, ja que mostren dades pràcticament oposades, almenys amb Catalunya.

Quines són les raons possibles d'aquestes diferències? Encara que l'edat mitjana s'explicarà en l'apartat següent, en aquest moment cal dir que en totes les comunitats en què la representació femenina és superior al 50%, aquesta és de menys de 40 anys, exceptuant el cas de Madrid.¹³⁷ Per tant, una possible hipòtesi és que, a mesura que es redueix l'edat mitjana, la participació femenina en la gestió cultural és superior. Això

¹³⁶ Si es fa el creuament entre el sector públic i el privat respecte del gènere amb el test del *chi cuadrado* de Pearson, els resultats mostren que la significativitat associada és superior a 0,05. Per tant, no es rebutja la hipòtesi nul·la i es confirma que no hi ha relació entre les variables «Gènere» i «Sector».

¹³⁷ En el cas de Navarra, no s'especifica quina és l'edat mitjana. Però s'ha estimat inferior als 40 anys, perquè que les franges d'edat compreses entre 26 i 35 anys i entre 36 i 45 anys representen un 35% i 38% respectivament, i la franja d'entre 46 i 55 anys només ascendeix al 25% dels casos.

potser s'explicaria per l'augment de la incorporació recent en el mercat laboral de les dones. De fet, en aquesta recerca l'edat mitjana dels homes és de 42,2 anys i la de les dones de 37,8 anys.

Edat

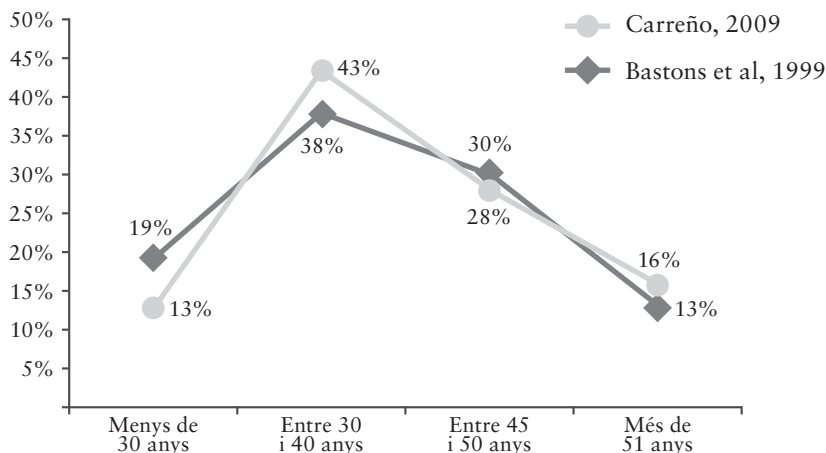
L'edat mitjana dels gestors culturals que han participat en l'elaboració de l'estudi se situa en els 39,5 anys. En la investigació confeccionada per l'Institut Català de Noves Professions, l'any 1999 era de 41,1 anys.

La desviació típica ofereix un valor de 9,2, la qual cosa indica que existeix un grau de dispersió important. És per això que en el present estudi s'han agrupat les edats en diferents franges per determinar un grup predominant. El resultat d'aquesta agrupació mostra que el grup predominant és el comprès entre els 31 i 40 anys (amb un 38%), seguit del entre 41 i 50 anys (amb un 30%) .

Per poder observar l'evolució de la distribució de l'edat a Catalunya s'ha confeccionat el gràfic número 2. S'hi observa clarament que la corba de l'any 1999 és molt més pronunciada que la de l'any 2009. Els resultats que mostren majors diferències es troben als dos primers intervals:

- Menys de 30 anys»: l'any 1999 indica un 13% respecte del 19% d'aquest estudi.
- Entre 31 i 40 anys»: l'any 1999 especifica un 43% respecte del 38% d'aquesta recerca.

En els primers anys, els professionals provenien d'altres àmbits que mantenien certes vinculacions amb el camp de la gestió cultural, és a dir, es reciclaven d'altres professions en les que posseïen experiència laboral. Actualment, el desenvolupament, tant a nivell quantitatiu com qualitatiu de la formació específica, esdevé principalment una conseqüència: que els professionals que s'incorporen al mercat laboral són joves formats específicament en la matèria d'estudi i provoquen així un rejuveniment del mercat laboral.

Gràfic 2. Evolució de la distribució per edat a Catalunya (1999 - 2009)

En altres comunitats, les franges d'edat més rellevants són les compreses entre els 41 i els 50 anys. Evidentment, aquest fet provoca que la seva edat mitjana sigui superior.

Edat segons sector públic i privat

Encara que els percentatges per sectors d'actuació públic i privat s'expliquen en un apartat posterior, en aquest moment és interessant observar les diferències entre les variables «Mitjanes d'edat» i «Sector»: per al públic és de 40,7 anys, i per al privat 37,7 anys.

D'altra banda, s'ha de comentar que hi ha hagut un envelliment dels treballadors del sector públic, al contrari del privat. Les variacions, respecte de l'estudi de l'Institut Català de les Noves Professions, són les següents:

Taula 4. Evolució de l'edat mitjana per sectors

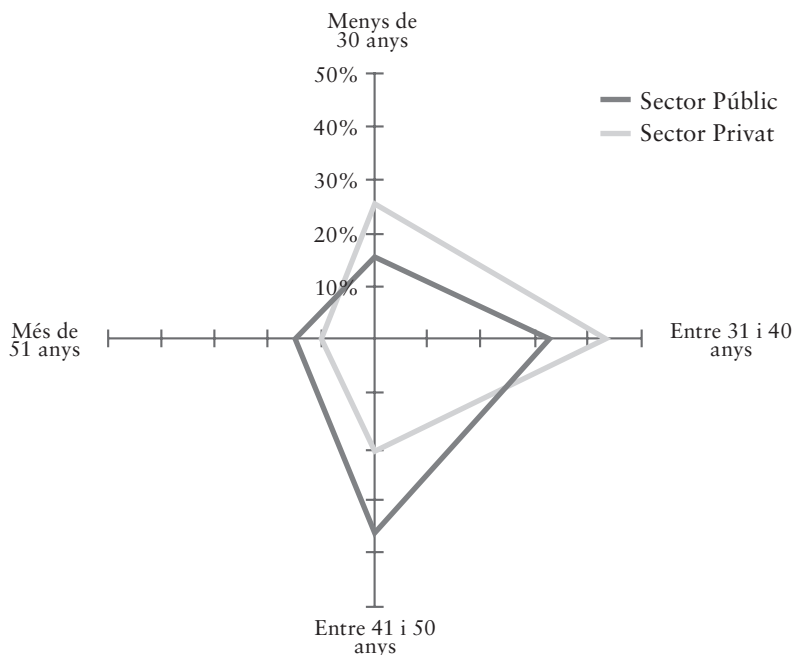
	Sector públic	Sector privat
Catalunya 1999	39 anys	44 anys
Catalunya 2009	40,7 anys	37,7 anys

La demanda de professionals per treballar en l'àmbit públic s'ha reduït respecte de la situació que es vivia anys enrere: és possible que aquest fenomen s'hagi produït pel caràcter i la tipologia de la majoria dels seus contractes laborals. Aquests ocasionen que hi hagi menys places de treball que en el sector privat, que normalment gaudeix d'una renovació

més constant. Així, els més joves han d'«optar» per lluitar o per aconseguir un lloc de treball en el sector privat.

Per franges d'edat, com s'observa al gràfic número 3, la majoria dels treballadors del sector públic es mouen entre els 31 i 40 i entre els 41 i 50 anys, arribant les dues a un 69%. El percentatge entre la franja superior i inferior són similars. En el cas del sector privat, existeix una tendència a ocupar les franges inferiors, sent la de majors de 51 anys només d'un 9% i la més significativa la d'entre 31 i 40 anys (amb un valor del 44%). Aquesta combinació de dades determina clarament per què l'edat mitjana dels treballadors del sector públic és major que la del sector privat.

Gràfic 3. Distribució per franges d'edat i sector públic i privat



Edat per gènere

L'edat mitjana dels gestors culturals dels homes és de 42,3 anys¹³⁸ i la de les dones és de 37,8 anys.¹³⁹ S'observa, per tant, una diferència de quasi

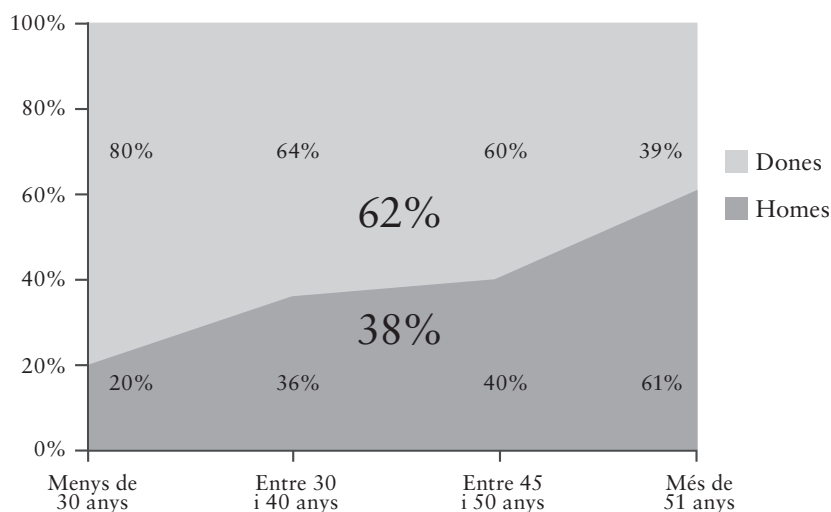
¹³⁸ Desviació típica: 9,42 - Moda: 40

¹³⁹ Desviació típica: 8,69 - Moda: 29

cinc anys entre un grup i l'altre. Realitzant un creuament entre les variables «Gènere» i «Edat en franges», els resultats que s'obtenen queden reflectits al gràfic número 4.¹⁴⁰

La intenció ha estat la de poder observar l'evolució del procés d'inserció laboral del sexe femení a través de l'edat dels gestors culturals actuals. Com indica aquest gràfic, i prenent l'edat dels gestors culturals com a referència, les dones han seguit un procés ascendent en el sector de la gestió cultural. Respecte dels gestors culturals més joves s'observa que hi ha un 80% de dones i només un 20% d'homes. En els intervals superiors els resultats són oposats, és a dir, un 39% per al sexe femení i un 61% per al masculí. La imponent presència del sexe masculí que s'ha donat durant molts anys en el mercat de treball (llevat de determinats sectors) s'està reduint amb les polítiques socials i l'aprenentatge continu de la societat actual en aquest sentit. I així ho demostren també les estadístiques de l'Institut d'Estadística català, a les quals es detalla que les taxes d'ocupació de les dones han augmentat progressivament amb el pas del temps. També Héctor Pose apunta en el seu estudi sobre els perfils dels gestors culturals de Galícia,¹⁴¹ cenyint-se en aquest cas al sector públic, que s'està produint en les professions socials un creixent procés de feminització.

Gràfic 4. Distribució per gènere i franges d'edat



¹⁴⁰ El test del *chi-cuadrado* de Pearson demostra que la significativitat associada es menor a 0,05. Per tant, es rebutja la hipòtesi nul·la (independència de les variables) i es confirma que existeix relació estadística entre les variables creuades.

¹⁴¹ POSE, H. M. et al (2008)

Edat mitjana per gènere i sector públic i privat

Si es realitza un creuament entre les variables «Edat mitjana», «Gènere» i «Sector», s'obtenen les dades que es mostren a la taula número 5. Aquestes confirmen les conclusions ofertes anteriorment: la dona s'ha inserit en el mercat laboral anys més tard i el sector privat és, majoritàriament, on els professionals més joves comencen a desenvolupar les seves tasques.

Taula 5. Edat mitjana per gènere i sector

	Sector públic	Sector privat
Homes	43,5	40,2
Dones	39,4	35,5

Origen dels gestors culturals a Catalunya

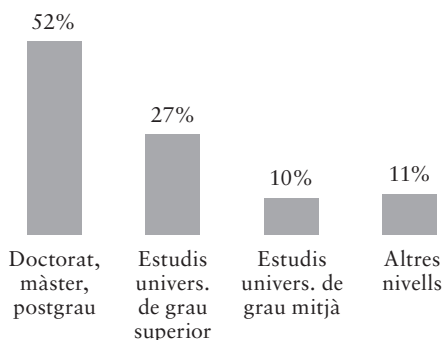
La procedència dels professionals participants en el qüestionari és en una gran majoria de Catalunya (86%), de la resta del territori espanyol (7%), de la resta d'Europa (4%) i de la resta del món (3%).

3.2 Formació dels gestors culturals

Formació reglada

A Catalunya, el 89% dels professionals que treballen en l'àmbit de la gestió cultural han cursat estudis universitaris, ja sigui de grau mitjà, superior o postgrau. Com es pot comprovar al gràfic número 5, existeix un alt percentatge de treballadors d'aquest àmbit que ha realitzat cursos de doctorat, màster o postgrau.

Gràfic 5. Distribució del nivell formatiu dels gestors culturals



Així, cada vegada més,¹⁴² el nivell acadèmic dels nostres professionals és superior, i per poder desenvolupar aquestes tasques és requereixen professionals amb un major nivell teòric. Aquesta conclusió encara és més significativa en comprovar que els resultats del qüestionari reflecteixen com del 52% dels gestors culturals que han fet un postgrau, màster o doctorat, més del 82% ha cursat un programa de formació especialitzat en aquest àmbit.¹⁴³ La forta tradició existent a Catalunya respecte de la formació en gestió cultural¹⁴⁴ és un factor que influeix directament en els requisits que el mercat laboral sol·licita per tal de desenvolupar les tasques d'una manera eficient i eficaç. Cada dia és més freqüent que a les noves ofertes de treball, publicades tant des de l'àmbit privat com des del públic, es requereixi la possessió d'un títol en algun màster o postgrau en gestió cultural.

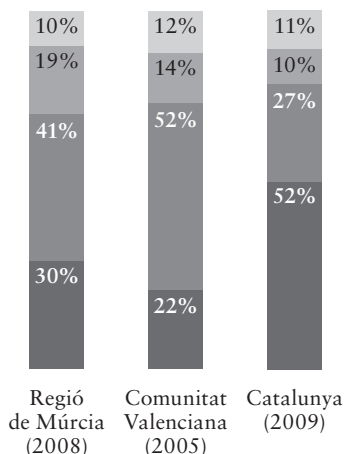
Comparant amb altres estudis, a Catalunya s'ofereix el percentatge més alt de gestors culturals amb un nivell formatiu de postgrau (un 52%), mentre que a la regió de Múrcia s'obté un 30% i a la Comunitat Valenciana un 22%. Si es compara amb altres estudis en què s'han utilitzat individus procedents només de l'àmbit públic, els resultats també són significatius ja que Catalunya obté un 47%, mentre que a Madrid és d'un 7% i a Galícia un 22%. És possible que l'origen d'aquestes diferències sigui la forta tradició de formació específica existent a Catalunya, d'una banda, i l'existència d'un major nombre de programes en aquest sentit, d'una altra (dels cursos oferts en tot el territori espanyol, aproximadament el 43% s'imparteixen a Catalunya).

¹⁴² L'any 1999 i segons l'estudi M. Bastons era d'un 82%.

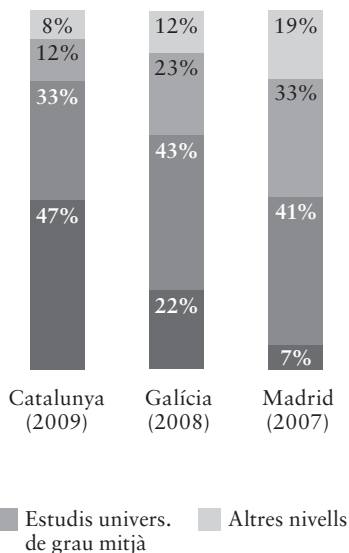
¹⁴³ La principal universitat on aquests últims han cursat aquests estudis ha estat la Universitat de Barcelona amb un 44%.

¹⁴⁴ És important recordar que aquest any 2009 es compleixen 20 anys del Programa en Gestió Cultural de la UB, programa pioner a l'Estat espanyol.

Gràfic 6a. Comparativa per nivell de formació amb altres comunitats*



Gràfic 6b. Comparativa per nivell de formació amb altres comunitats**



■ Doctorat, màster, postgrau ■ Estudis univers. de grau superior ■ Estudis univers. de grau mitjà ■ Altres nivells de grau mitjà

*Comunitats que han realitzat el seu estudi tant en l'àmbit públic com privat.

**Comunitats que han realitzat el seu estudi només en l'àmbit públic.

Àrea de coneixement dels estudis universitaris

Les proporcions respecte de les àrees de coneixement en què els gestors culturals a Catalunya posseeixen formació es mostren a la taula número 6. Destaquen les Ciències Socials i les Humanitats. Estudiant amb més detall la informació del qüestionari, les carreres predominants són Economia i Empresa, Història i Història de l'Art. Respecte d'altres comunitats, les àrees de coneixement prioritàries són les mateixes, encara que l'ordre s'inverteix, essent la majoritària la d'Humanitats.

Taula 6. Distribució per àrees de coneixement

	Freqüència	Percentatge
Ciències socials (Econòmiques, Dret...)	121	29%
Humanitats, Història, Geografia i Història de l'Art	111	26%
Altres Humanitats (Filosofia, Comunicació, Periodisme)	52	12%
Filologia	25	6%
Belles arts, Art dramàtic, Dansa, Música...	24	6%
Psicologia, Pedagogia, Magisteri	20	5%
Ciències bàsiques (Matemàtiques, Físiques, Biologia)	9	2%
Tècniques: Enginyeria, Arquitectura	9	2%
Altres (Ciències de la salut i Turisme)	3	1%
No disponible	47	11%
Total	421	100%

Vàlids: 421

Perduts: 53

Formació reglada i edat

La demanda creixent de les diferents organitzacions cap a professionals més qualificats provoca que l'individu augmenti el seu aprenentatge. Així, serà més competent en el moment d'accedir al mercat laboral ja que haurà adquirit els coneixements teòrics i les eines necessàries per desenvolupar les tasques establertes en el lloc de treball. Durant els primers anys, aquest nou àmbit era un camp obert: s'havien d'estudiar detingudament les competències que requerien aquests llocs de treball nounats, s'havia d'experimentar. Per tant, hi va haver un procés d'adaptació, de reconeixement, d'aprenentatge per ambdues parts: la demanda i l'oferta. A més a més, els estudis específics universitaris van néixer fa només 20 anys.

Actualment, amb un bagatge après i una formació consolidada, hi ha molts més professionals al mercat de treball vinculat a la gestió cultural, i han de lluitar per aconseguir un lloc de treball i poder-se posicionar en la societat. Una solució: augmentar la seva formació professional de manera que els permeti un major domini teòric a fi de poder competir amb d'altres. Per exemple, i estudiant els resultats que ofereix Guerra en el seu estudi *Avaluació de l'impacte de la formació del Programa de Gestió Cultural de la UB*,¹⁴⁵ la demanda de formació

¹⁴⁵ GUERRA, D. (2009)

ha passat d'un 9,2%, en el període comprès entre els anys 1990-1994, a un 37,7% en el període del 2005-2008. Així doncs, i tal com s'observa al gràfic número 7 (en què s'han creuat les variables «Formació reglada» i «Edat»),¹⁴⁶ els gestors culturals més joves posseeixen major preparació formativa amb un nivell més alt d'estudis de postgrau (la majoria especialitzats en la matèria). A més a més, aquest grup presenta la proporció més baixa, amb un 8%, en nivells inferiors (estudis universitaris de grau mitjà i altres nivells).

D'altra banda, a mesura que augmenta l'edat disminueix la possessió de títols en doctorat, màster i postgrau, en pro d'una intensificació en el percentatge de títols universitaris de grau superior. Així ho demostra l'interval de «Més de 51 anys» ja que del 71% que són llicenciats, només un 25% té un títol de doctorat, postgrau i màster. Tal com s'apuntava anteriorment, als inicis de la professió el mercat laboral estava experimentant i els primers professionals provenien d'altres marcs socials propers, tant a nivell polític com conceptual, com eren l'educació, l'associacionisme, el treball social, l'activitat creativa, etc. Aquestes diferències també es poden explicar a partir de les motivacions dels professionals davant de la formació: Guerra indica, en aquest sentit, que els alumnes més antics del Programa de Gestió Cultural buscaven un espai de reflexió conceptual compartit. En canvi, als més actuals els interessa reorientar-se professionalment i trobar treball en el camp cultural.¹⁴⁷

Formació reglada i gènere

Respecte de la formació reglada i el gènere dels gestors culturals, s'ha de comentar que el sexe femení posseeix major percentatge de formació reglada en tots quatre nivells.¹⁴⁸ La diferència més significativa es reflexa en els estudis de doctorat, màster i postgraus: el percentatge de dones és d'un 68% davant del 32% d'homes. Si es comparen aquestes dades amb les donades per Guerra en aquest sentit, s'observen similituds, ja que la proporció de dones respecte d'homes que han rebut formació en el Programa de Gestió Cultural és d'un 63% enfront d'un 37%.

¹⁴⁶ El test del *chi-cuadrado* de Pearson demostra que la significativitat associada es menor a 0,05. Per tant, es rebutja la hipòtesi nul·la (independència de les variables) i es confirma que existeix relació estadística entre les variables «Formació reglada» i «Edat»

¹⁴⁷ GUERRA, D. (2009)

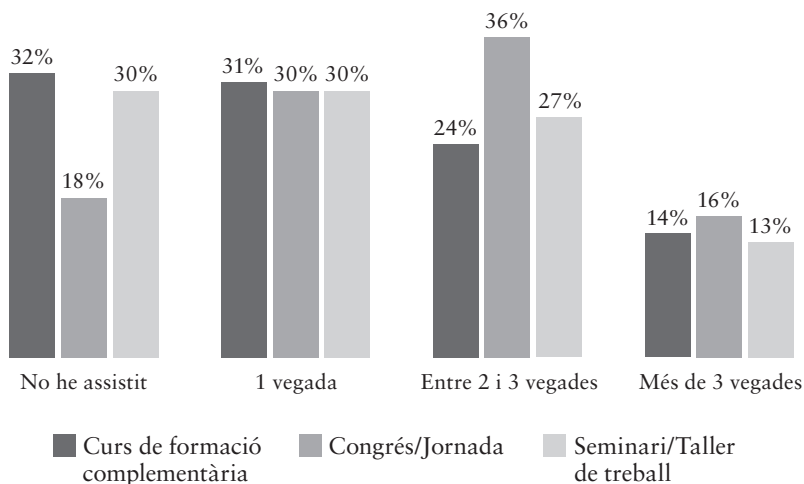
¹⁴⁸ El test del *chi-cuadrado* de Pearson demostra que la significativitat associada es menor a 0,05. Per tant, es rebutja la hipòtesi nul·la (independència de les variables) i es confirma que existeix relació estadística entre les variables «Formació reglada» i «Gènere».

Formació no reglada

La intenció d'aquesta pregunta era poder analitzar si els treballadors de la gestió cultural a Catalunya segueixen una formació no acadèmica per tal d'ampliar els seus coneixements base. Així, es va diferenciar entre tres tipus principals de formació no reglada:

- Curs de formació complementària
- Congrés/Jornada
- Seminari/Taller de treball

Gràfic 8. Distribució de formació no reglada i freqüència



Han assenyalat el total de les possibles respostes 315 individus. D'aquest grup, només 56 no han assistit durant l'últim any a cap activitat formativa d'aquesta classe, és a dir, un 18%. Per tant, més de 4 de cada 5 cursen formació no reglada, una dada que representa un fort interès pel reciclatge professional. D'altra banda, analitzant el gràfic número 8 es dedueix que el tipus de formació pel qual tenen preferència els gestors culturals a Catalunya és la de "Congrés/Jornada", ja que és la categoria amb menys percentatge de no-assistència (amb un 18%) i una proporció més alta en el nivell de freqüència de més de 2 vegades (amb un 52%).

3.3 Dimensió professional

3.3.1 Dades generals

Anys d'experiència

La mitjana dels anys d'experiència resultant de l'estudi és de 11,28

anys,¹⁴⁹ sent aquesta mitjana per al sector públic de 12,1 anys¹⁵⁰ i el sector privat de 10,1 anys. La desviació típica ofereix un valor de 7,53, la qual cosa indica que existeix un grau de dispersió significatiu. Si s'agrupen per intervals s'observa un gran percentatge (més del 28,5%) situat en la franja de més de 16 anys d'experiència. Per tant, de cada quatre gestors culturals almenys un d'ells va iniciar la seva trajectòria professional, com a mínim, al voltant de l'època dels noranta.

En relació amb els anys d'experiència dels homes i les dones, s'obté que els primers tenen més anys d'experiència ja que la seva mitjana és de 13,2 anys respecte dels 10,1 anys del sexe femení. Dividint per franges pel que fa als anys d'experiència i prenent només dos intervals, menys de 9 i més de 10 anys, el resultat s'observen a la taula número 7.

Taula 7. Percentatge d'homes i dones per anys d'experiència

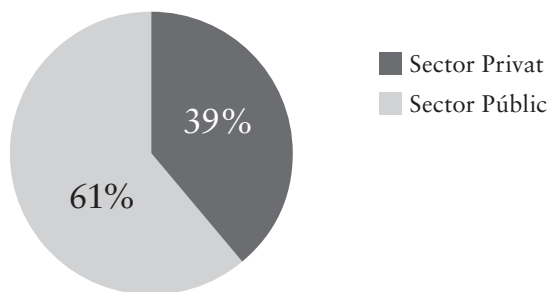
	Menys de 9 anys	Més de 10 anys
Homes	31%	69%
Dones	56%	44%

Aquestes dades confirmen encara més els resultats anteriors dels quals es dedueix que, d'una banda, les dones havien entrat al mercat laboral anys més tard que els homes i, d'una altra, la majoria dels gestors culturals de menor edat són dones.

Dedicació al sector públic o al privat

Les dades obtingudes de la mostra en referència al sector són les que es detallen al gràfic número 9.

Gràfic 9. Distribució per sector de dedicació



¹⁴⁹ A l'estudi de Múrcia l'edat mitjana d'experiència és de 10 anys.

¹⁵⁰ A l'estudi de Madrid l'edat mitjana d'experiència és de 11,1 anys.

Dins del sector privat trobem la següent classificació:

- Privat lucratiu: 64%
- Privat no lucratiu: 36%

Les proporcions entre el sector públic i privat entren dins dels paràmetres que s'ofereixen al Llibre blanc de la FEAGC on s'estima que l'àmbit privat de la gestió cultural és d'uns valors entre el 35-40% i entre el 60-65% al públic.

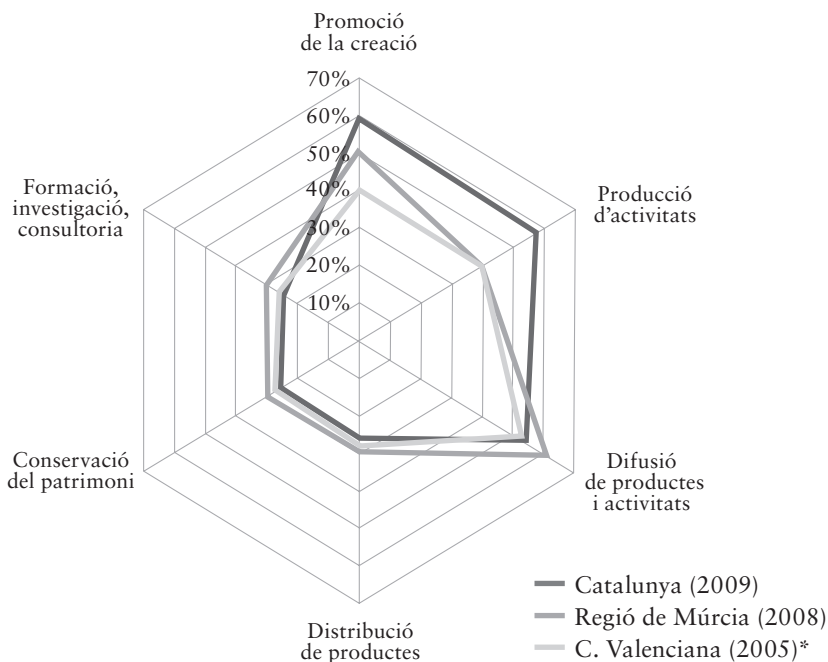
Activitats desenvolupades

En relació amb les activitats que desenvolupen els gestors culturals durant la seva feina quotidiana, distingim dues menes clarament diferenciades:

- Grup 1: «Producció d'activitats» (59%), «Promoció de la creació artística i cultural» (58%), «Difusió de productes artístics i patrimonials» (54%). És a dir, més del 50% dels enquestats pensen que la seva ocupació laboral està relacionada amb aquests tres àmbits.
- Grup 2: «Distribució de productes artístics o patrimonials», «Conservació del patrimoni cultural», «Formació, investigació o consultoria», posseeixen els tres el mateix percentatge, un 26%.

Comparant aquests resultats amb els obtinguts als estudis de la regió de Múrcia i el País Valencià, les dades, encara que no són amb el mateix percentatge, sí que presenten la mateixa classificació per aquests grups principals, tal com s'observa al gràfic número 10.

Gràfic 10. Distribució per activitat principal dels gestors de Catalunya, R. Murcia i C. Valenciana



Sectors i àmbits d'actuació

En referència als sectors i àmbits on els professionals desenvolupen la seva activitat, a partir dels percentatges vàlids en aquest estudi, s'obtenen els resultats de la taula número 8:

Taula 8. Percentatge per sectors-àmbits i freqüència.

Sectors i àmbits	Freqüència		
	Principalment	Ocasionalment	Mai
Arts escèniques	43%	36%	21%
Música	43%	40%	17%
Patrimoni	32%	34%	34%
Arts visuals	30%	41%	29%
Literatura i edició	25%	36%	39%
Arts audiovisuals	19%	49%	32%
Turisme cultural	11%	38%	51%
Cultura tradicional	19%	43%	38%
Cultural comunitari	18%	37%	45%
Cooperació internacional	8%	33%	59%
Docència i investigació	13%	44%	43%
Mitjans de comunicació	14%	49%	37%
Total freqüència	275%	480%	445%

Analitzant els resultats, es percep clarament que els sectors predominants són el de les Arts escèniques i el de la Música, sent aquest últim el que presenta un major índex d'experiència entre el global de les respostes obtingudes (més del 80% ha treballat o treballa en el sector). Altres dades significatives són, d'una banda, el baix percentatge dels professionals que treballen principalment en el sector audiovisual, ja que representa només un 19%. No obstant això, pràcticament la meitat dels gestors culturals han desenvolupat la seva activitat alguna vegada en aquest sector. D'una altra banda, els àmbits «Docència i investigació», «Mitjans de comunicació», «Cooperació internacional» i «Turisme cultural», no arriben al 15%. Aquests dos últims, a més a més, presenten el percentatge més alt en la freqüència «Mai» amb un 59% i 51%, respectivament.

Analitzant el conjunt de respostes vàlides, s'observa que cap dels gestors culturals té experiència en només un sector o àmbit d'activitat. A la inversa, s'ha de comentar que els resultats mostren tan sol 11 gestors culturals, d'un total de 300 respostes vàlides, que sí que posseeixen bagatge en totes les categories. D'aquesta manera, es pot concloure que la majoria dels gestors culturals enquestats treballen o tenen coneixements i pràctica en més d'un sector i que no existeix un nombre significatiu d'individus que hagin desenvolupat la seva pràctica en tots els sectors.

Si es divideix per sector públic i privat, s'observa que el percentatge del

total de freqüència en l'àmbit públic i a l'apartat «Mai» és d'un 410%, mentre que en el privat és d'un 489%, la qual cosa ens indica que existeix un major grau d'intersectorialitat en el primer dels sectors (públic) ja que l'índex és inferior.

Identificació per Grup

En el qüestionari enviat als professionals de la gestió cultural es va incloure una pregunta que els demanava que s'identifiquessin en una de les quatre categories dels grups que ha establert el *Documento cero* de la FEAGC. Segons les funcions¹⁵¹ que es determinaven en cada categoria la persona entrevistada havia d'escollir entre Grup A, B, C, D o En cap d'aquests.¹⁵²

En relació amb la qüestió sobre l'acceptació o adequació d'aquesta classificació, un 81% del enquestats va contestar afirmativament. Els comentaris que els individus van aportar respecte d'aquesta classificació han estat dividits en tres grups:

- Les categories professionals establertes responen més a la situació que s'ofereix en l'àmbit de l'Administració pública que a l'àmbit privat i associatiu.

- Dimensió de l'organització. La realitat de la gestió cultural no és tan compartimentada i les funcions tendeixen a difuminar-se. A més a més, les que es determinen en la classificació s'orienten a les desenvolupades en organitzacions de gran envergadura on els llocs de treball són més especialitzats i subdividits. Aquesta classificació, per tant, representa aquests tipus d'organitzacions, que en el món de la gestió cultural només són una part de la realitat. En el moment d'aplicar aquesta tipologia en les estructures inferiors, el resultat és que una persona realitza diferents tasques alhora, assumint els rols dels diferents grups. Aquesta circumstància succeeix tant en l'àmbit privat com en el públic i, especialment, en els ajuntaments dels petits municipis.

- Manquen tipologies de professionals. Alguns dels individus no s'han trobat reflectits en cap de les categories. Per exemple: alguns perfils del sector de la literatura i l'edició, de la producció musical i de la consultoria.

És significatiu que la gran majoria de les respostes o comentaris oferts a aquesta classificació provenien de persones que estaven d'acord amb ella. Aquest fet denota que el professional necessita una categoria professional o un grup de referència amb què identificar-se davant del conjunt de les organitzacions i de la societat. Aquesta conclusió es ratifica des d'un altre punt de vista: només un 11% dels professionals no s'ha identificat en cap

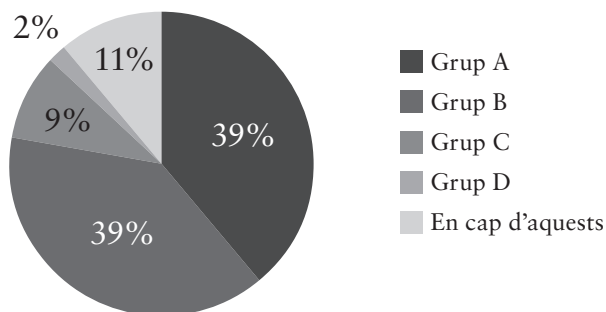
¹⁵¹ Vegeu punt 2.3.1 «Antecedents» on es defineixen aquestes funcions.

¹⁵² La responsabilitat del càrrec que estableix aquesta classificació és decreixent segons l'ordre alfabètic.

categoria i, atès que un 19% no estava d'acord amb aquesta classificació, s'obté almenys un 8% dels gestors culturals que, malgrat no trobar adequada la proposta, s'ha identificat amb un dels grups.

D'una altra banda, i també prenent com a referència el mateix gràfic, es contempla que els gestors culturals s'identifiquen majoritàriament amb els dos primers grups. És important destacar també el gran percentatge de persones, més d'un de cada deu, que no ha sabut classificar-se en cap dels grups proposats.

Gràfic 11. Distribució per grups



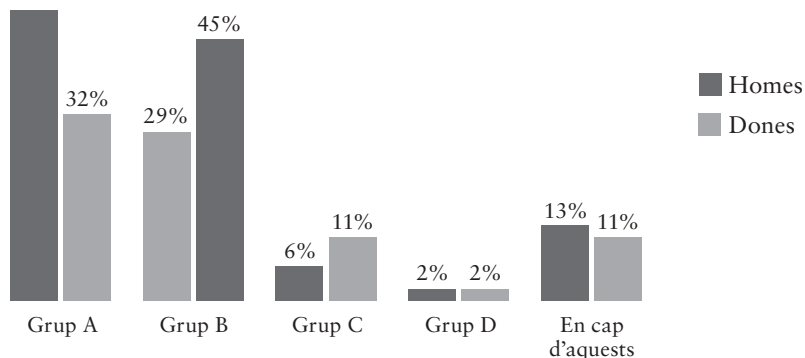
Gènere i categoria professional

Encara que aquesta classificació és avui en dia una proposta i que les respostes dels individus eren totalment subjectives, el creuament entre les variables «Gènere» i «Categoria professional» s'utilitzarà per intuir o esbrinar si existeix actualment igualtat de gènere en el sector cultural.¹⁵³

Si s'examina el gràfic número 12 es conclou que els homes continuen ocupant els llocs de treball de màxima responsabilitat. Així com en aquest cas s'observen uns percentatges decreixents segons el grup, en el de les dones la majoria s'acumulen en el grup B. La conclusió és que no existeix igualtat de gènere en aquest sector, si més no pel que fa a la classificació per categories.

¹⁵³ El test del *chi-cuadrado* de Pearson demostra que la significativitat associada es menor a 0,05. Per tant, es rebutja la hipòtesi nul·la (independència de les variables) i es confirma que existeix una relació estadística entre les variables «Gènere» i «Categoria professional».

Gràfic 12. Distribució per gènere i categoria professional



Edat i categoria professional

En aquest apartat s'analitza la relació entre les variables «Edat» i «Categoria professional». Una vegada fet el creuament,¹⁵⁴ es perceben clarament dos segments molt diferenciats:

- Majors de 41 anys.
- Menors de 40 anys.

El primer d'aquests segments acumula els majors percentatges en el grup A amb un 52%. En el grup B és d'un 29%. A més a més, s'ha d'assenyalar que cap dels majors de 51 anys s'identifica amb el grup D. Si encara es subdivideix més aquest grup s'obté que només hi ha dos respostes possibles entre els majors de 61: «Grup A» o «Cap d'aquests grups».¹⁵⁵

En el segon segment, la relació és a la inversa que en l'anterior: un 29% de les respostes correspon al grup A i un 47% al grup B. En els grups compresos entre els menors de 30 anys i entre els de 31 i 40 anys, la majoria dels enquestats han respost el grup B (amb uns percentatges de 52% i 44%, respectivament), si bé cal destacar que al tram dels menors de 30 anys el percentatge que ocupa el grup A és molt inferior al dels professionals entre 31 i 40 anys.

Així doncs, es conclou que uns dels factors que influeix en la responsabilitat atorgada en els llocs de treball és, lògicament, el grau d'experiència que augmenta proporcionalment amb l'edat en la majoria dels casos.

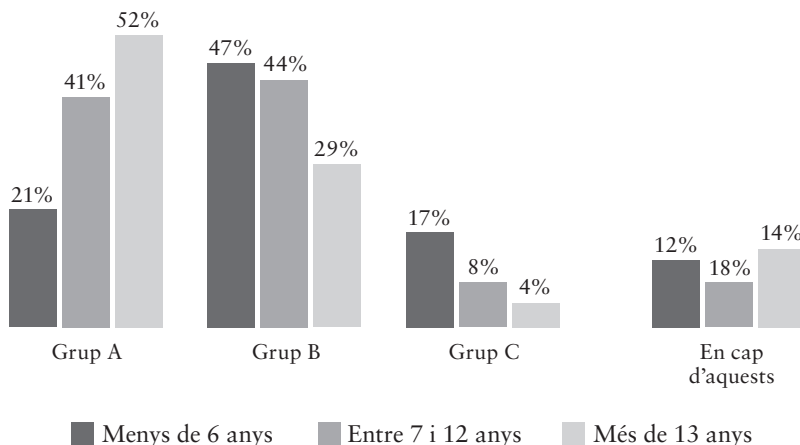
¹⁵⁴ També en aquest cas el test del *chi-cuadrado* de Pearson demostra que la significativitat associada és menor a 0,05. Per tant, es rebutja la hipòtesi nul·la (independència de les variables) i es confirma que existeix relació estadística entre les variables «Edat» i «Categoria professional».

¹⁵⁵ S'ha de dir que aquest interval només compta amb set respostes. Tres d'elles s'han classificat en «Grup A» i quatre en «Cap d'aquests grups».

Anys d'experiència i categoria professional

Per tal de comprovar i ratificar la conclusió de l'apartat anterior, s'analitza el creuament dels anys d'experiència amb la categoria professional. Al gràfic número 13 es contemplen creuats tres dels quatre grups¹⁵⁶ (a més a més dels que no s'han identificat amb cap d'ells) i els tres intervals d'anys d'experiència.

Gràfic 13. Anys d'experiència i identificació amb categoria



Com demostren els resultats, en el grup A el percentatge es redueix a mesura que augmenten els anys d'experiència dels treballadors. A més a més, és la categoria predominant en el segment de més de 13 anys d'experiència. En aquest interval, la suma dels professionals que pertanyen als grups A i B arriba a un total d'un 81% (52% i 29%, respectivament).

Quant a la resta d'interval d'anys d'experiència, l'anàlisi mostra que en el segon («Entre 7 i 12 anys») els percentatges d'identificació entre els grups A i B sumen un 85%. Aquesta quantitat és superior a la del tram de més de 16 anys, però s'ha d'assenyalar que els seus valors oscil·len entre el 41-44%, respectivament. D'altra banda, la diferència que existeix entre aquests dos intervals d'edat analitzats i en referència al grup A és d'11 punts, la qual cosa indica que a mesura que augmenten els anys d'experiència també millora la categoria professional. Però, què succeeix amb l'interval de menys de 6 anys d'experiència? Els seus resultats confirmen la conclusió anterior ja que la suma dels grups A i B només indica un 68% i per arribar als percentatges dels segments

¹⁵⁶ S'ha d'assenyalar que no s'han tingut en compte les respostes del grup D ja que no presenten una xifra significativa.

superiors s'hauria d'afegir la proporció del grup C (17%), el que representaria llavors un 85%.

Anys d'experiència, gènere i categoria professional

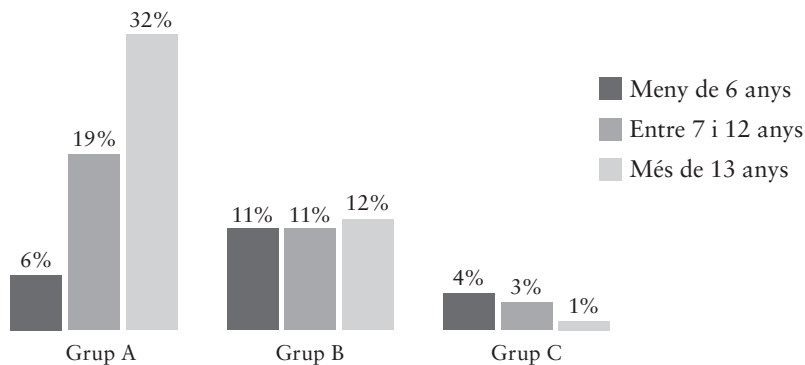
En un apartat anterior, «Gènere i categoria professional», s'observava que les dones ocupaven majoritàriament la categoria professional definida en el grup B i els homes la del grup A. Per tant, s'arribava a la conclusió que no hi havia igualtat de gènere en aquest sentit. Però, si els anys d'experiència són un factor fonamental per «accedir» als llocs de treball amb major responsabilitat, què succeeix respecte la igualtat de gènere en aquest sentit? Per tal de comprovar-ho, es realitza per separat, entre homes i dones, un creuament entre les variables «Experiència» i «Categoria professional». Els resultats es mostren als gràfics número 14a i 14b.¹⁵⁷

El primer que s'ha de comentar és que en ambdós casos a major experiència s'obté un major grau de responsabilitat. Però, és igual la situació en el cas dels homes que en el de les dones? En examinar el gràfic es fa evident que en el grup A els homes que tenen una experiència de més de 13 anys són el 32%, quasi el doble de les dones en el mateix segment, ja que la seva dada és d'un 18%. A més a més, els homes amb un bagatge comprès entre els 7 i 12 anys i situats en aquest mateix grup superen en un 1 punt les dones que tenen una experiència superior als 13 anys. Malgrat tot, s'ha d'assenyalar també que en l'interval «Menys de 6 anys», les dones ocupen amb un major percentatge càrrecs de responsabilitat del grup A, ja que les dades ofereixen un 9% respecte el 6% dels homes. És possible que aquestes diferències puguin venir donades pel fet que les dones que estan accedint en els últims anys al mercat laboral posseeixen un major grau de formació específica en la matèria.

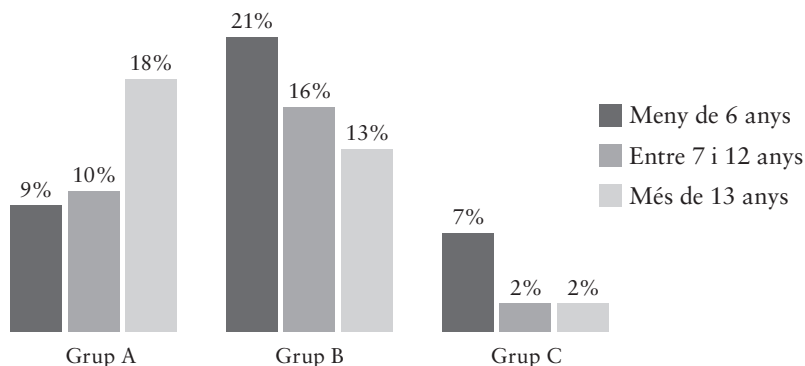
En conseqüència, es conclou que, en una mesura important, les dones, com en molts altres sectors, continuen ocupant llocs de treball amb menys responsabilitat malgrat la seva formació (que com s'ha demostrat abans és superior) i els seus anys d'experiència professional en l'àmbit de la gestió cultural que, en alguns dels casos, és superior.

¹⁵⁷ Tant per als homes com per les dones, el test del chi-cuadrado de Pearson demostra que la significativitat associada es menor a 0,05. Per tant, es rebutja la hipòtesi nul·la (independència de les variables) i es confirma que existeix una relació estadística entre les variables «Experiència» i «Categoria professional».

Gràfic 14a. Distribució per categoria professional i anys d'experiència en els homes



Gràfic 14b. Distribució per categoria professional i anys d'experiència en les dones



Funcions i categories professionals

El *Documento cero* de la Federació estableix una sèrie de funcions limitades a cadascuna de les categories professionals i, per tant, determinades en funció del nivell de responsabilitat dels gestors culturals. Un dels comentaris oferts pels individus que han participat en aquest estudi sobre aquest document es referia a aquesta qüestió. Segons ells, és molt difícil poder limitar les funcions a una categoria professional concreta: a la realitat, majoritàriament, les funcions no entenen de nivell de responsabilitat i les fan indistintament professionals de diferents grups. Es tracta també d'una hipòtesi inicial d'aquest estudi.

Per aquest motiu, i amb la intenció d'analitzar posteriorment aquesta situació, es va inserir al qüestionari una pregunta que estava relacionada

amb les funcions que corresponen a aquests professionals. En multitud d'ocasions, qualsevol persona fa de manera esporàdica determinades funcions que no li corresponen al seu grau de responsabilitat. Per tal d'evitar aquest factor esporàdic, la pregunta plantejada va ser «Podries dir-nos entre totes les competències i funcions següents quines són les que tenen relació amb el desenvolupament del teu treball habitual?», en què com s'observa se subratllava la paraula habitual. La selecció de les funcions i competències (provinents del *Documento cero*) es va fer aleatòriament i van ser col·locades indiscriminadament. Finalment, van ser les següents:¹⁵⁸

GRUP A

1. Conducció del diagnòstic del servei que dirigeixes
2. Representació de la institució o empresa
3. Dissenyar i dirigir polítiques culturals
4. Disseny de l'estratègia i negociació de contractes, patrocini, etc.

GRUP B

5. Preparar les sol·licituds d'ajuts o elaboració del procediment dels sistemes de subvenció
6. Programació detallada de les activitats
7. Supervisar l'equip humà de professionals del projecte o servei
8. Implementació dels acords i contractes amb professionals i entitats

GRUP C

9. Guia, control i supervisió del desenvolupament normal de les activitats programades
10. Assistència personal als artistes, conferenciant i altres personalitats
11. Gestionar les partides del pressupost
12. Participació en la planificació i programació de les activitats

GRUP D

13. Ajuda i col·laboració en el muntatge i la preparació efectiva d'activitats
14. Control i distribució de la publicitat cultural a llocs i espais aptes per aquest fi
15. Realitzar tasques i funcions auxiliars administratives
16. Informar als usuaris i el públic en general de les activitats

¹⁵⁸ En l'estudi d'aquestes funcions, en creuar-les amb la identificació per grups, s'ha realitzat el test del *chi-cuadrado* de Pearson i els resultats mostren que la significativitat associada és inferior a 0,05. Per tant, es rebutja la hipòtesi nul·la i es confirma que existeix una relació estadística entre les variables.

L'anàlisi d'aquesta pregunta es realitza seguint aquest ordre i els resultats es mostren a les taules número 9, 10, 11 i 12. Dins de cadascuna s'observen les diferents funcions seleccionades de manera independent. Al mateix temps, els percentatges de respostes afirmatives s'han agrupat en quatre intervals (segons la freqüència) i es simbolitzen amb la trama que a continuació es puntualitza:



Els resultats han estat els següents:¹⁵⁹

Taula 9. Funcions del grup A segons el grup on es classifiquen els professionals

Funcions	Grups on es classifiquen els professionals		
	A	B	C
1. Conducció del diagnòstic del servei que dirigeixes	84%	63%	45%
2. Representació de la institució o empresa	86%	72%	69%
3. Dissenyar i dirigir polítiques culturals	67%	42%	23%
4. Disseny de l'estratègia i negociació de contractes, patrocinis, etc.	79%	62%	39%

Com s'aprecia a la taula número 9, en les quatre funcions els seus principals executors es troben en el grup A, però no són exclusivament portades a terme per aquest grup: per exemple, el 72% dels gestors culturals autot classificats en el grup B realitzen la tasca número 2. No obstant això, també s'aprecia que a mesura que disminueix la categoria professional també ho fa el percentatge de realització de les funcions.

¹⁵⁹ S'ha d'assenyalar que no s'han tingut en compte les respostes del grup D ja que no presenten una xifra significativa.

Taula 10. Funcions del grup B segons el grup on es classifiquen els professionals

Funcions	Grups on es classifiquen els professionals		
	A	B	C
5. Preparar les sol·licituds d'ajuts o elaboració del procediment dels sistemes de subvenció	63%	69%	56%
6. Programació detallada de les activitats	76%	80%	71%
7. Supervisar l'equip humà de professionals del projecte o servei	88%	88%	50%
8. Implementació dels acords i contractes amb professionals i entitats	83%	83%	59%

A la taula número 10, s'observa que els índexs de resposta comencen a tenir menys diferències entre les categories A, B i C, la qual cosa demostra que les funcions catalogades en aquest grup són realitzades pràcticament de manera indistinta pels professionals identificats en aquestes tres categories.

Taula 11. Funcions del grup C segons el grup on es classifiquen els professionals

Funcions	Grups on es classifiquen els professionals		
	A	B	C
9. Guia, control i supervisió del desenvolupament normal de les activitats programades	95%	94%	93%
10. Assistència personal als artistes, conferenciant i altres personalitats	58%	75%	72%
11. Gestionar les partides del pressupost	84%	74%	52%
12. Participació en la planificació i programació de les activitats	94%	91%	83%

Tal com detalla la taula número 11, dues de les seves competències atribuïdes a la categoria C (números 9 i 12) són realitzades per tots els professionals independentment del seu grau de responsabilitat: totes les respostes presenten uns percentatges superiors al 80%. Per tant, també (i en les funcions d'aquest grup més que en cap altre) s'observa que

és pràcticament impossible delimitar les competències a una categoria professional única.

Taula 12. Funcions del grup D segons el grup on es classifiquen els professionals

Funcions	Grups on es classifiquen els professionals		
	A	B	C
13. Ajuda i col·laboració en el muntatge i preparació efectiva d'activitats	56%	81%	83%
14. Control i distribució de la publicitat cultural a llocs i espais aptes per aquest fi	36%	52%	66%
15. Realitzar tasques i funcions auxiliars administratives	43%	68%	84%
16. Informar als usuaris i el públic en general de les activitats	54%	70%	76%

La taula número 12 presenta tendències i valors en què es poden observar que les tasques d'aquest grup són realitzades majoritàriament pels dos últims grups, és a dir, el B i el C, encara que els professionals del grup A també reconeixen fer-les però no en percentatges tan elevats.

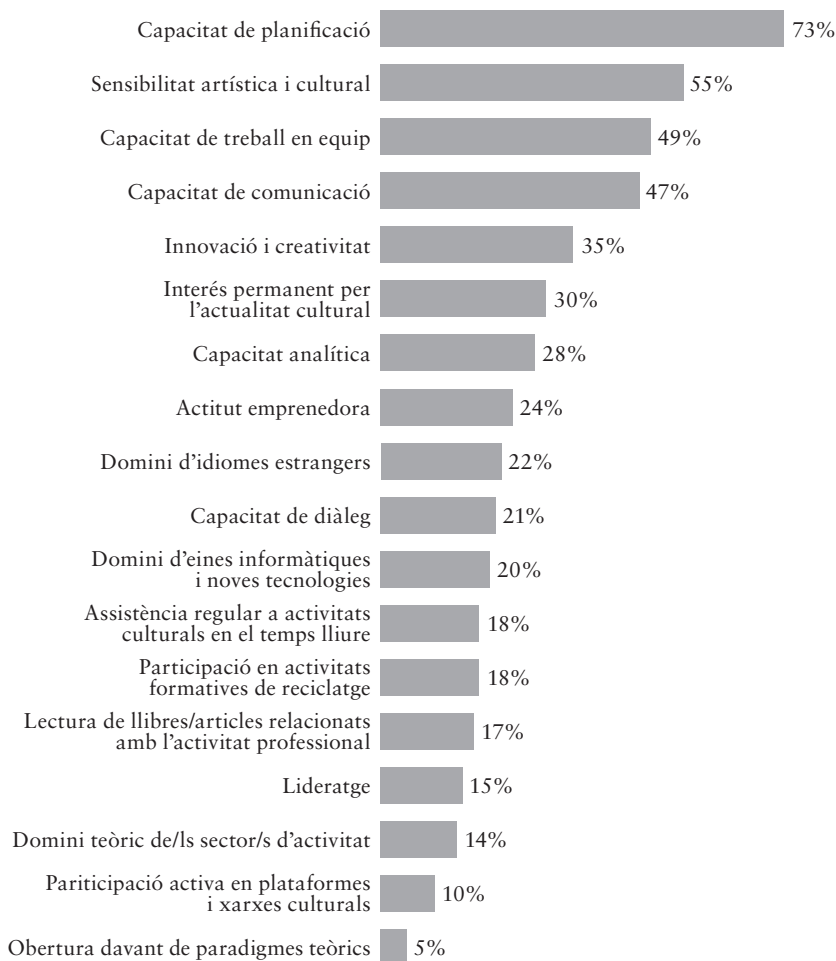
En definitiva, com s'ha observat en totes les dades de les quatre taules, existeix una forta tendència que els professionals realitzin tasques que no són assignades a la seva categoria professional, si bé és cert que aquesta tendència és més pronunciada en els nivells superiors. És a dir, és més freqüent que els treballadors superiors realitzin tasques d'altres inferiors que no a la inversa. Els motius de la dificultat de delimitar les funcions poden ser diversos: la dimensió de la organització, el tipus de projecte, activitat o servei cultural, el sector des del qual es treballa (públic, privat lucratiu, privat no lucratiu), els àmbits o subsectors (teatre, dansa, música, museus, literatura i edició...). En l'apartat número 3.4 «Característiques de les organitzacions dels gestors culturals» s'estudiarà la relació entre la dimensió de les organitzacions i el desenvolupament de les funcions establertes en aquestes quatre categories.

Habilitats, aptituds i hàbits

Una de les preguntes que estava inclosa en l'enquesta que es va enviar als professionals consistia en triar cinc de divuit habilitats, aptituds i hàbits. La finalitat era observar quin és l'ordre d'importància que els hi atorguen en el desenvolupament de la seva tasca quotidiana.

Dels resultats despresos de l'enquesta, i que estan representats en el gràfic número 15, és interessant observar les dues competències que han obtingut major puntuació:

Gràfic 15. Distribució d'habilitats, aptituds i hàbits



- La primera amb un 73% és la «Capacitat de planificació». Aquesta competència, definida com la capacitat i el coneixement de les diferents eines utilitzades en planificació per poder programar i avaluar, posseeix un caràcter fonamentalment operatiu i executiu. La planificació és una de les eines principals en el desenvolupament de projectes o activitats.

Amb l'objectiu principal d'aconseguir la major eficàcia i eficiència, permet, entre d'altres, definir objectius, dissenyar estratègies, establir línies d'actuació a seguir, elaborar plans de recursos humans, màrqueting, producció i estimació de costos, temporalitzar les activitats i determinar els diferents mecanismes d'avaluació.

- La segona amb un 55% és la «Sensibilitat artística i cultural» entesa com la familiaritat, la comprensió i el coneixement dels diferents moviments culturals i artístics del panorama històric i actual. El sector cultural, per la seva pròpia natura, posseeix unes característiques singulars i específiques que influeixen en gran mesura en la manera de treballar. Es parla d'un producte o un servei artístic i cultural, i com indica Bernárdez «una limitació des del punt de vista del màrqueting és l'escassa o nul·la capacitat de decisió sobre el disseny (creació) del producte (el bé cultural) o almenys així hauria de ser. (...) Un gestor cultural sí que pot ajudar a decidir sobre el tipus d'espectacle que s'ha de crear per motius estrictament de gestió. Per exemple, recomanar la producció d'un espectacle educatiu per poder accedir a un determinat circuit d'espectacles (l'escolar o educatiu), però no sobre com crear-lo».¹⁶⁰

Per tant, una primera idea a destacar és que no només és important tenir coneixements en planificació, sinó que aquests han d'estar clarament vinculats amb la especificitat i singularitat d'aquest sector. S'han de dominar les diferents eines d'aquest camp, però s'han de saber aplicar amb correcció a les necessitats particulars del sector cultural. No obstant això, en aquesta primera conclusió també és important destacar que els gestors culturals han considerat que la planificació és més primordial que la sensibilitat artística. Aquesta dada és rellevant, ja que sempre ha existit un gran debat al voltant dels coneixements que el «bon» gestor cultural ha de tenir. En aquest respecte, Roselló indica que «de vegades ens sorgeix el dubte: però, realment, de què sap un gestor cultural? A la directora d'un museu d'art se la contracta per saber d'art o per saber portar un museu? La resposta més fàcil és: per les dues coses. El millor expert en art pot enfonsar un museu si la seva gestió és nefasta i el millor gestor pot desprestigiar completament un museu si no sap què té entre mans».¹⁶¹ En aquest cas existeix un equilibri, però segons la resposta dels professionals enquestats en aquest estudi la balança es declina més per la part de la planificació.

Habilitats, aptituds i hàbits per sectors públic, privat, privat no lucratiu i autònoms

Els resultats oferts en l'apartat anterior feien referència a les habilitats, aptituds i hàbits que els professionals han puntuat en el qüestionari. Però, tenen aquestes competències la mateixa importància en el desen-

¹⁶⁰ BERNÁRDEZ, J. (2004)

¹⁶¹ ROSELLÓ, D. (2007)

volupament de les activitats habituals del sector públic, el sector privat lucratiu i el no lucratiu? O es poden trobar diferències significatives i, per tant, característiques peculiars per a cadascun dels grups? Per observar si hi ha similituds o no, s'ha procedit a separar les valoracions pels quatre grups següents: públic, privat, privat no lucratiu i autònoms.

Taula 13. Competències habituals desenvolupades segons sector

	Sectors			
	Públic	Privat	Privat no lucratiu	Autònom
Obertura davant de paradigmes teòrics	4%	5%	8%	6%
Participació activa en plataformes i xarxes culturals	9%	10%	8%	14%
Domini teòric del sector o sectors d'activitat	15%	15%	11%	12%
Lideratge	17%	14%	14%	14%
Lectura de llibres/articles relacionats amb l'activitat professional	19%	11%	12%	17%
Participació en activitats formatives de reciclatge	24%	8%	14%	8%
Assistència regular a activitats culturals en el temps lliure	19%	18%	11%	31%
Domini d'eines informàtiques i noves tecnologies	21%	23%	17%	14%
Capacitat de diàleg	20%	23%	23%	14%
Domini d'idiomes estrangers	17%	28%	28%	39%
Actitud emprenedora	20%	34%	22%	39%
Capacitat analítica	29%	26%	28%	20%
Interès permanent per l'actualitat cultural	31%	25%	25%	33%
Innovació i creativitat	32%	34%	42%	44%
Capacitat de comunicació	48%	45%	54%	33%
Capacitat de treball en equip	52%	50%	49%	28%
Sensibilitat artística i cultural	51%	55%	59%	78%
Capacitat de planificació	72%	79%	78%	58%

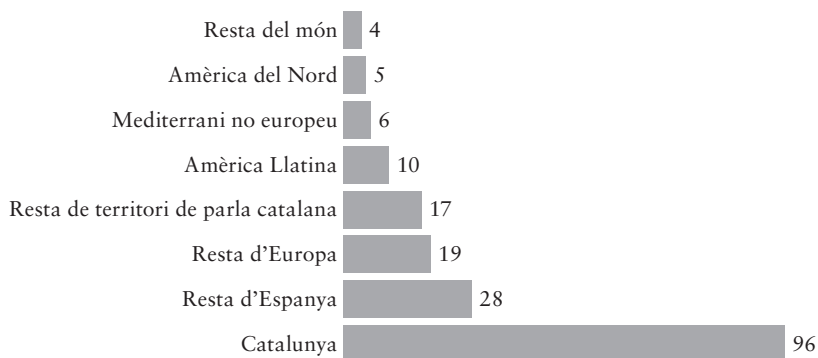
Estudiant els resultats que ofereix la taula número 13, s'observa que les respostes es podrien dividir en dos grans grups que presenten pràcticament la mateixa tendència: treballadors per compte aliè i per compte propi.

El caràcter propi, singular i específic de la situació laboral, la procedència del món artístic en molts casos, les exigències que ofereix el mercat, el desenvolupament de la pròpia activitat o les demandes d'organitzacions a les quals ofereixen els serveis els treballadors per compte propi (autònoms) provoquen que desenvolupin determinades competències d'una manera més àmplia i diferent als treballadors per compte aliè. D'aquesta manera, tal com s'observa a la taula número 13, les diferències en les valoracions més significatives s'han produït en les competències següents: la capacitat de treball en equip, l'actitud emprenedora, la capacitat de planificació, la capacitat de comunicació, la sensibilitat artística, el domini d'idiomes estrangers, l'assistència regular a activitats culturals en el temps lleure i la innovació i creativitat.

Àmbit geogràfic de desenvolupament de projectes

Els àmbits geogràfics on els gestors culturals residents a Catalunya han desenvolupat els seus projectes en els últims dos anys han estat els que es mostren al gràfic número 20. Evidentment, més del 96% s'han dut a terme a Catalunya. Una dada significativa és el percentatge superior que existeix en el desenvolupament de projectes en els àmbits geogràfics «Resta d'Espanya» i «Europa» respecte de «Resta del territori de parla catalana» ja que per proximitat física i idiomàtica no hauria de ser així.

Gràfic 16. Àmbits geogràfics de desenvolupament de projectes



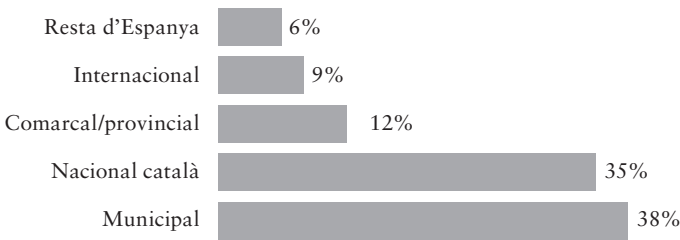
D'una altra banda, és important observar el percentatge que existeix a Amèrica Llatina ja que, malgrat no ser alt, indica una forta vinculació amb aquests països. De fet, a la recerca elaborada per Guerra, s'indica que quasi el

18% dels alumnes que assisteixen als cursos procedeixen d'aquests països¹⁶² i, per tant, és possible que s'estableixin relacions laborals entre estudiants.

Àmbit principal de treball / referència / responsabilitat laboral

En relació amb l'àmbit principal de treball / referència / responsabilitat laboral, la majoria dels enquestats desenvolupen les seves tasques en l'àmbit municipal i nacional català. Tal com s'observa al gràfic número 17, aquestes respostes representen un 38% i 35%, respectivament.

Gràfic 17. Àmbit principal de treball / referència / responsabilitat laboral



Però, què succeeix si s'analitzen aquestes dades per separat entre sector públic i privat? A la taula número 14, l'àmbit predominant en el sector públic és el «Municipal» i el «Nacional català». Evidentment, s'hi concentren el gran nombre d'ajuntaments i d'administracions de la Generalitat de Catalunya. S'observa també que en el sector privat són els mateixos àmbits però amb l'ordre invertit.

Taula 14. Distribució de l'àmbit territorial de treball segons el sector

Àmbit	Percentatge		Freqüència	
	S. Públic	S. Privat	S. Públic	S. Privat
Municipal	46%	25%	128	45
Comarcal/provincial	13%	12%	36	21
Nacional català	35%	33%	101	57
Resta d'Espanya	0%	15%	0	27
Internacional	6%	15%	16	27
Total	100%	100%	281	177

Valids: 458
 Perduts: 16

¹⁶² GUERRA, D. (2009)

I si es creuen les variables sector públic i privat respecte de l'àmbit de responsabilitat laboral?¹⁶³ Com es pot apreciar a la taula número 15, el sector públic concentra el major nombre de treballadors en l'àmbit «Municipal» (amb un 73%). Succeeix igual en els àmbits «Comarcal/provincial» i «Nacional català», però amb percentatges inferiors. En canvi, el sector privat domina l'àmbit espanyol i internacional, degut, possiblement, a què per la consecució dels seus objectius, predominantment econòmics, han d'obrir-se al mercat en una major mesura que el sector públic, que persegueix finalitats socials.

Taula 15. Distribució del sector segons l'àmbit territorial

Àmbit	Percentatge		Freqüència		Total
	S. Públic	S. Privat	S. Públic	S. Privat	
Municipal	73%	27%	128	45	173
Comarcal/provincial	63%	37%	36	21	57
Nacional català	62%	38%	101	57	158
Resta d'Espanya	0 %	100%	0	27	27
Internacional	36%	64%	16	27	43
Total	–	–	281	177	458

Vàlids: 458
Perduts: 16

3.3.2 Condicions laborals dels professionals

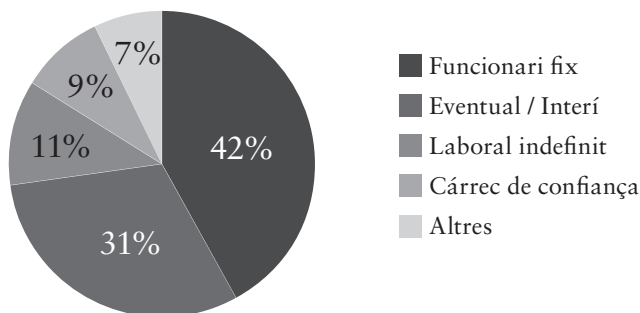
Tipologia de contractes

La tipologia de contractes que s'ofereix en el mercat laboral de la gestió cultural és múltiple. Per poder estudiar i analitzar-los s'han dividit per grups: sector públic, privat i privat no lucratiu:

Al sector públic, tal com s'assenyala en el gràfic número 18, la majoria dels treballadors, amb un percentatge del 42%, són funcionaris fixes que han accedit al seu lloc de treball mitjançant convocatòria pública. S'observa també un gran índex de treballadors funcionaris eventuais i interins.

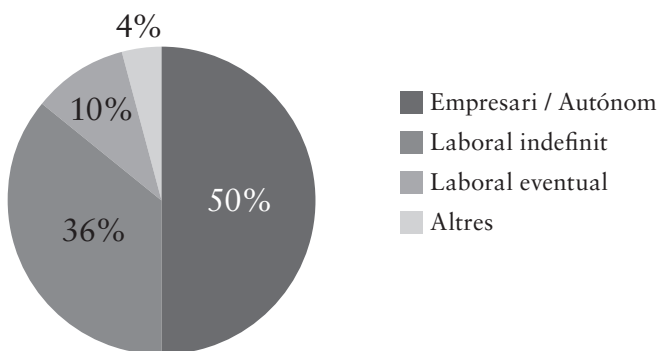
¹⁶³ S'ha realitzat el test del *chi cuadrado* de Pearson i els resultats mostren que la significativitat associada és inferior a 0,05, Per tant, es rebutja la hipòtesi nul·la i es confirma que existeix una relació entre les variables.

Gràfic 18. Distribució de la tipologia de contractes del sector públic



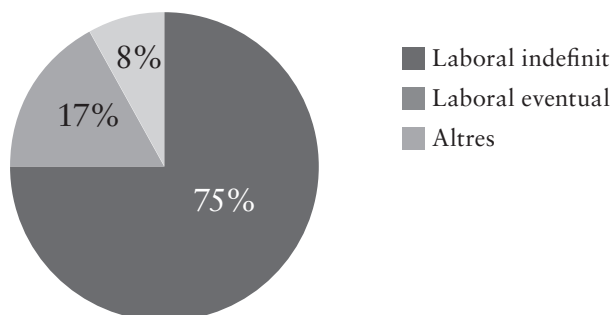
En referència al sector privat lucratiu, tal com indica el gràfic número 19, la majoria dels treballadors són empresaris i autònoms amb un percentatge global d'un 50%. S'ha d'assenyalar que d'aquest 50% un 39% correspon a autònoms que treballen pel seu compte. La resta són (co) propietaris amb assalariats contractats. Els resultats desprenen que més d'un terç dels assalariats posseeix un contracte laboral indefinit.

Gràfic 19. Distribució de la tipologia de contractes del sector privat lucratiu



Al sector privat no lucratiu, com s'observa al gràfic número 20, es presenta un índex elevat de treballadors amb contracte laboral indefinit.

Gràfic 20. Distribució de la tipologia de contractes del sector privat no lucratiu



Dels resultats dels tres sectors es conclou que la gran majoria dels treballadors posseeixen una relació laboral estable amb l'organització a la qual treballen. Existeix, per tant, un alt grau de vinculació amb aquesta.

Temps de la jornada laboral de l'activitat principal

Per analitzar la jornada laboral de l'activitat principal en la gestió cultural és necessari dividir les respostes per quatre grups: sector públic, privat lucratiu, privat no lucratiu i autònoms / empresaris. Els resultats es mostren a la taula número 16.

Al sector públic, el percentatge d'enquestats que han respost la pregunta que demanava el nombre d'hores estipulades en el seu contracte és només d'un 42%. D'aquest percentatge, el 86% indiquen que la seva jornada laboral estipulada per contracte és superior a 35 hores setmanals, és a dir, treballen a jornada completa. La mitjana d'hores d'aquesta jornada és de 37,5 h. Cal destacar, d'altra banda, que a la pregunta «Dediques més hores de les que hauries segons el teu contracte?» (amb un índex de resposta del 98%), el 99% realitza en algun grau més hores de les que s'estipulen en el seu contracte. Dominen en aquest percentatge la resposta «Sempre» (amb un 37%) i «Freqüentment» (amb un 33%).

Al sector privat lucratiu i en la categoria d'assalariats, el percentatge de resposta a la primera de les qüestions (nombre d'hores estipulades en contracte) ha estat d'un 85%. D'aquest percentatge, el 80% dels professionals que treballen en aquest sector ho fan amb un contracte laboral a jornada completa. La mitjana d'hores d'aquesta jornada és de 39h. En relació amb si fan més hores de les que marca el seu contracte laboral, cal destacar que l'índex de resposta ha estat del 100% i els resultats indiquen que tots els professionals d'aquesta categoria fan en algun grau més hores de les estipulades, però les respostes més significatives són «Sempre» (amb un 36%) i «Ocasionalment» (amb un 34%).

Taula 16. Tipologia de la jornada laboral i hores realitzades

Sector	Jornada laboral*		Mitjana hores setmanals**		Més hores de les estipulades en contracte				
	Completa	Mitja o parcial			Sempre	Freqüentment	Ocasionalment	Rarament	Mai
Public	86%	14%	37,5h		37%	33%	22%	6%	1%
Privat lucratiu	80%	20%	39h		36%	24%	34%	6%	0%
Privat no lucratiu	70%	30%	38,6h		27%	37%	30%	6%	0%
Autònoms / Empresaris	76%	24%	47h		—	—	—	—	—

Font: Elaboració pròpia.

* jornada completa: més de 32 hores; Mitja jornada o parcial: menys de 31 hores.

** Respecte de la jornada completa.

En relació amb el sector privat no lucratiu, i seguint amb la mateixa estructura que en els anteriors paràgrafs, s'ha de comentar que l'índex de resposta respecte de les hores que estipulen els contractes dels professionals que treballen en aquest sector ha estat d'un 83%. D'aquest percentatge, el 70% treballa a jornada completa, amb una mitjana d'hores setmanals de 38,6 h. S'observa en aquest cas que també el 100% dels enquestats ha respost que fan més hores de les estipulades, però en aquest cas destaquen les respostes «Freqüentment» (amb un 37%) i «Ocasionalment» (amb un 30%).

Analitzant els resultats dels professionals que treballen per compte propi, s'ha de comentar que l'índex de resposta a la pregunta «Podries donar-nos la mitjana d'hores setmanals que dediques al desenvolupament de la teva activitat?» ha estat del 100%. Per poder comparar les hores amb els altres grups, s'han dividit les respostes també en les dues categories de jornada: completa i mitja.

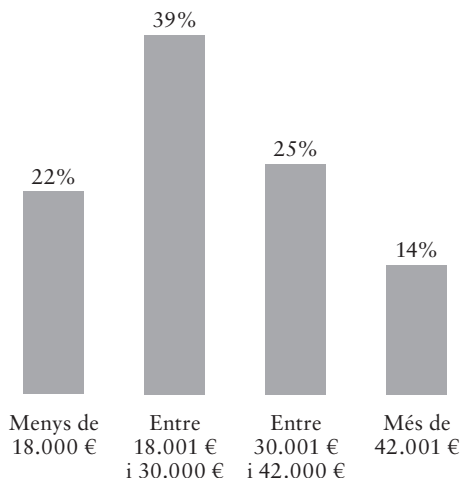
La mitjana d'hores setmanals dels autònoms i empresaris que treballen a jornada completa en el desenvolupament d'activitats vinculades a la gestió cultural és de 47h.

Aquests resultats queden resumits a la taula número 16. Com s'hi pot observar, els treballadors autònoms i empresaris són els que més hores de mitjana setmanals fan. D'altra banda, en aquest grup i en els treballadors del sector privat no lucratiu existeix un major nombre de professionals que desenvolupen la seva activitat d'una manera parcial. Finalment, els treballadors del sector públic són els que menys hores de mitjana setmanals treballen (segons el seu contracte), però també són els que presenten un major índex de superació d'aquestes hores.

Retribució econòmica dels professionals

La retribució bruta que els professionals varen rebre durant l'any 2008 per les seves activitats vinculades a la gestió cultural es representa al gràfic número 21. S'observa que l'interval predominant és el comprès entre 18.001 i 30.000 euros amb més d'un 39%.

Gràfic 21. Distribució de la retribució bruta de l'any 2008



La retribució bruta de l'any 2008 segons el gènere presenta els resultats detallats a la taula següent:

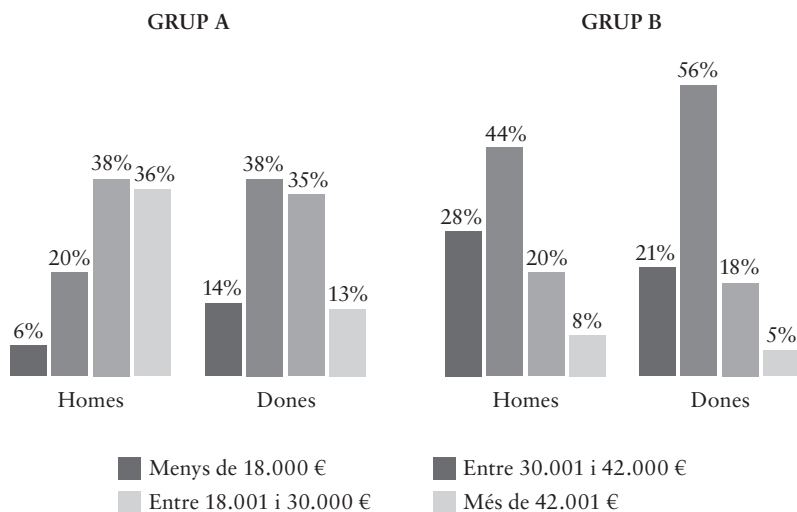
Taula 17. Distribució de la retribució bruta de l'any 2008 segons el gènere

	Intervals			
	Menys de 18.000 €	Entre 18.001 i 30.000 €	Entre 30.001 i 42.000 €	Més de 42.001 €
Homes	19%	29%	29%	23%
Dones	24%	46%	22%	8%

Aquests resultats mostren clarament que la retribució de les dones, durant l'any 2008, es posicionava majoritàriament en els intervals inferiors. No succeeix així en els homes, ja que la seva retribució sembla estar més equilibrada en els diferents trams, encara que s'accentua cap als nivells superiors.

En principi, sembla que els homes perceben més retribució pel seu treball, però cal dir que aquesta informació no distingeix entre categories professionals. Al gràfic número 22, s'analitza que succeeix en les retribucions de les categories superiors (A i B) diferenciades per gènere.

Gràfic 22. Distribució de retribució segons gènere i grup

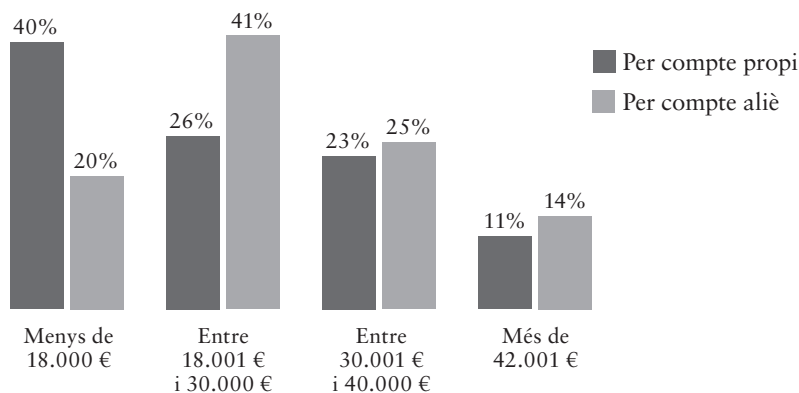


Els resultats demostren que també hi ha desigualtats de gènere, sobretot en els càrrecs de major responsabilitat. Com s'aprecia en la categoria A, les dones reben una retribució de més de 42.001 euros en un 13%. Els homes en un 36%. A més a més, la retribució en l'interval «Menys de 18.000 euros» en el cas de les dones és d'un 14%, mentre que en els homes és d'un 6%.

Al gràfic número 23, s'han dividit els treballadors en dues categories: per compte aliè i per compte propi. El primer que s'observa és que existeix cert equilibri entre les retribucions de major quantitat. No és així en els nivells inferiors, en què els percentatges dels treballadors per compte aliè amb una retribució compresa entre 18.001 i 30.000 euros és d'un 41%, mentre que en l'altre grup (per compte propi) és d'un 26%.

A l'interval més petit, («Menys de 18.000 euros») la situació es torna a la inversa: els treballadors per compte propi són els que presenten major percentatge. Una possible causa d'aquesta diferència tan pronunciada entre uns treballadors i altres és que en el grup dels professionals per compte propi existeix una alta proporció de treballadors que desenvolupen la seva activitat a mitja jornada, tal i com s'ha observat en els resultats reflectits a la taula número 17 de l'apartat anterior.

Gràfic 23. Distribució de la renda bruta anual del 2008 dels treballadors per compte propi i aliè



Però, hi ha diferències o similituds entre la retribució percebuda pels treballadors per compte aliè segons el sector d'activitat públic, privat lucratiu i no lucratiu? A la taula número 18 es presenten les dades resultants en aquest sentit.¹⁶⁴ Tots tres casos segueixen la mateixa tendència, sent el principal interval de «Entre 18.001 i 30.000 euros». Una altra dada significativa és que el sector públic és el que presenta uns majors percentatges en els intervals superiors («Entre 30.001 i 42.000 euros» i «Més de 42.001 euros»). En el sector privat, ja sigui lucratiu o no, la retribució econòmica es concentra en els trams inferiors. Per tant, es dedueix que els treballadors del sector públic (de mitjana) reben un sou superior als treballadors assalariats del sector privat.

Per separat, s'observa que en el sector públic l'interval «Més de 42.001 euros» és superior al de «Menys de 18.000 euros». Aquesta diferència és possible que vingui derivada de l'existència en el sector públic dels càrrecs de confiança que, encara que suposen un 9% del total, reben una retribució superior als 42.001 euros en més del 52% dels casos.

¹⁶⁴ Realitzat el test del *chi-cuadrado* de Pearson es demostra que la significativitat associada és menor a 0,05. Per tant, podem rebutjar la hipòtesi nul·la (independència de les variables) i confirmar que existeix relació una estadística entre les variables «Retribució econòmica» i «Categoria professional».

Taula 18. Distribució de la retribució econòmica segons sector

	Intervals			
	Menys de 18.000 €	Entre 18.001 i 30.000 €	Entre 30.001 i 42.000 €	Més de 42.001 €
Sector públic	14%	40%	30%	16%
Sector privat lucratiu	32%	53%	9%	7%
Sector privat no lucratiu	33%	38%	16%	13%

També són curioses les diferències dins del sector privat: els professionals del sector privat no lucratiu se situen en els dos intervals superiors amb una freqüència del 29%, mentre que en el sector privat lucratiu és només d'un 16%.

A continuació es procedeix a analitzar les *retribucions segons els grups de classificació*.¹⁶⁵ La relació, en principi, és bastant lògica: a més responsabilitat més salari.¹⁶⁶ Així ho demostren els resultats de la taula número 19. Com s'hi observa, les categories C i D presenten els majors percentatges en l'interval «Menys de 18.000 euros», el grup B, en el de «Entre 18.001€ i 30.000€» i el grup A en el de «Entre 30.0001 i 42.000€». A banda d'aquesta tendència, és interessant observar que tots els professionals presenten freqüències en la totalitat dels intervals, però també és significatiu que tots els grups presenten percentatges en totes les categories.

Taula 19. Distribució de la retribució econòmica segons categoria professional

	Intervals			
	Menys de 18.000 €	Entre 18.001 i 30.000 €	Entre 30.001 i 42.000 €	Més de 42.001 €
Grup A	10%	29%	37%	24%
Grup B	23%	53%	18%	6%
Grup C	50%	33%	12%	5%

¹⁶⁵ Els individus del Grup D no s'han tingut en compte atès que no hi ha suficients respostes perquè els resultats siguin significatius.

¹⁶⁶ Una altra vegada, el test del *chi-cuadrado* de Pearson demostra que la significativitat associada és menor a 0,05. Per tant, es rebutja la hipòtesi nul·la (independència de les variables) i es confirma que existeix una relació entre el sou i la categoria professional

A continuació, es procedeix a comparar aquestes retribucions amb les establertes pel *Documento cero*. En aquest document s'estableixen les retribucions econòmiques a partir de la categoria professional. Són les següents:

Grup A:

Remuneració mínima: salari base, 30.736,86 euros bruts anuals.

Altres consideracions remuneratives: salari base, 33.781 euros bruts anuals.

Més consideracions remuneratives depenent del grau de competència i responsabilitat en el càrrec i en funció del volum econòmic i el percentatge d'habitants i nuclis de població als quals es dirigeix l'activitat desenvolupada. Salari base: 53.790,58 euros.

Grup B:

Remuneració mínima (segons grau de responsabilitat): salari base, 31.920 euros bruts anuals.

Grup C:

Remuneració mínima (segons grau de responsabilitat): salari base, 26.762,04 euros bruts anuals.

Contrastant aquestes dades amb les presentades a la taula 19, es percep que la majoria dels casos no coincideixen. Per exemple, el grup C hauria de percebre un salari base de 26.762,04 euros bruts anuals i, encara que aquest grup posseeix freqüències en tots els intervals, els resultats d'aquesta investigació determinen que la retribució que rep la majoria dels professionals d'aquesta categoria és de menys de 18.000 euros (amb un 50%). Per tant, es tracta d'una remuneració molt inferior a l'estipulada pel *Documento cero*.

Aquestes diferències es podrien deure a diversos motius, entre d'altres, els següents:

- Les jornades laborals dels professionals són de diferent durada. Alguns treballadors, per tant, estan pluriempleats en altres activitats no vinculades a la gestió cultural.¹⁶⁷
- L'existència d'errors en els individus a l'hora d'identificar-se en un grup o un altre.
- La dimensió de la institució o el sector a què pertany la institució.

Nomenclatura i percepció del càrrec

En el qüestionari enviat als professionals es varen incloure dues pregun-

¹⁶⁷ La qüestió que feia referència a la retribució bruta anual només indicava en les activitats vinculades a la gestió cultural.

tes que es referien fonamentalment a la nomenclatura del càrrec que ocupen els professionals de la gestió cultural:

- A) Referent a la definició del càrrec segons el contracte.
- B) Referent a l'accepció del càrrec segons la seva percepció.

A) En estudiar la primera de les qüestions s'ha de comentar que es reflecteixen multitud d'accepcions de càrrecs. Es procedeix a dividir els càrrecs entre sector públic i privat per observar si existeix cap mena de tendència singular.

En el sector públic, s'aprecia que la majoria de les denominacions dels càrrecs són genèriques. Les que mostren alguna especificitat sectorial pertanyen sobretot al sector del patrimoni, en concret a museus i biblioteques. Predominen majoritàriament els càrrecs amb la denominació de tècnics (alguns amb la indicació de superior o mitjà i d'altres sense especificar el grau). Altres designacions amb una repetició important són, per aquest ordre: cap, direcció, coordinador, responsable i administratiu. S'ha d'assenyalar que, segons els professionals que treballen en aquest sector, en només dos dels casos s'especifica en el seu contracte la denominació *gestor cultural*.

En el sector privat, les qualificacions no mostren una tendència a la homogeneïtat, és a dir, existeixen moltes més denominacions entre les quals es poden ressaltar amb un grau superior de repetició: coordinador, responsable, gerent, administrador, auxiliar administratiu, tècnic, ajudant, auxiliar, director, adjunt i cap. També en aquest cas, només en dos dels casos, la denominació específica és *gestor cultural*.

B) Estudiades les respostes d'aquesta qüestió s'ha destacar que, en una gran majoria dels casos, la denominació que apareix al contracte no es correspon amb les tasques que els treballadors assumeixen en la seva feina quotidiana i, per tant, utilitzen una altra denominació del seu càrrec.

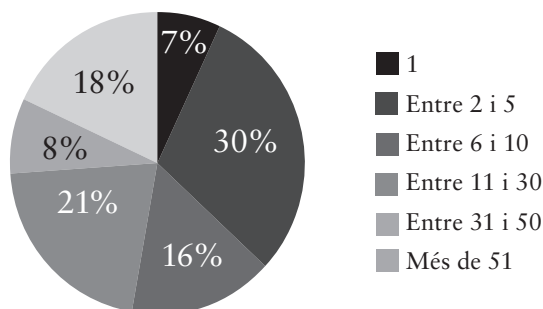
3.4 Característiques de les organitzacions dels gestors culturals

Nombre de treballadors dels àmbits de la gestió en les organitzacions

Tal com s'ha avançat en un apartat anterior, a la gestió cultural interaccionen una gran diversitat d'organitzacions tant de l'àmbit públic com del privat. Aquesta pluralitat també s'observa en la dimensió d'aquestes organitzacions. En el qüestionari es va incloure una pregunta relacionada amb aquest tema: l'individu havia d'escollir entre diferents opcions que li determinaven el nombre de professionals vinculats amb l'àmbit de la gestió cultural a la seva organització. D'aquesta manera no és possible

determinar la dimensió exacta de les organitzacions (ja que no s'han considerat altres treballadors com poden ser telefonistes, seguretat, servei de neteja, etc.), però sí obtenir-ne una aproximació.

Gràfic 24. Distribució pel nombre de gestors culturals de les organitzacions



Segons els resultats presentats al gràfic número 24, l'interval predominant és el de «Entre 2 i 5» amb un 30%, seguit del de «Entre 11 i 30» i «Més de 51» amb un 21% i un 18%, respectivament.

Dimensió de les organitzacions, funcions i identificació per grups

En la seva gran majoria, es duen a terme les funcions que s'estableixen en cadascuna de les categories professionals del *Documento cero*, independentment del nivell de responsabilitat del professional. Així s'ha demostrat en el subapartat del punt 3.3.1 denominat «Funcions i categories professionals». Una de les possibles hipòtesis que explicaria aquesta tendència és la dimensió de l'organització on es s'executen. Es pressuposa que en una organització en què treballen un nombre considerable de treballadors, aquests s'especialitzen segons el seu grau de responsabilitat. A mesura que es disminueix el volum de professionals aquests realitzen múltiples funcions, inclús d'altres atribuïdes en un principi a categories diferents. En aquest epígraf es demostrarà que aquest fenomen succeeix en la gestió cultural. Abans d'analitzar aquesta qüestió s'ha de d'assenyalar que:

- Es prendran només 2 intervals totalment oposats: «Entre 2 i 5» i «Més de 51».
- Per a la realització de l'anàlisi s'ha procedit seguint la mateixa metodologia que en el subapartat «Funcions i categories professionals» del

punt 3.3.1 «Dades generals».¹⁶⁸ Cal recordar, per tant, d'una banda la simbologia i trames emprades i, d'altra, que les funcions que apareixen en les diferents taules són algunes de les establertes en els diferents grups del *Documento cero*.

- Només s'han agafat els grups A i B, ja que els grups C i D no presenten en aquests tipus d'organitzacions una resposta suficientment significativa.

Taula 20. Funcions del grup A segons el grup on es classifiquen els professionals

Funcions		Grups	
		A	B
1. Conducció del diagnòstic del servei que dirigeixes	Entre 2 i 5	84%	67%
	Més de 51	83%	79%
2. Representació de la institució o empresa	Entre 2 i 5	85%	81%
	Més de 51	79%	52%
3. Dissenyar i dirigir polítiques culturals	Entre 2 i 5	73%	46%
	Més de 51	60%	16%
4. Disseny de l'estratègia i negociació de contractes, patrocinis, etc.	Entre 2 i 5	84%	74%
	Més de 51	72%	30%

Tal com s'observa a la taula número 20, en què es mostren les funcions classificades en el grup A, els resultats són similars en les dues dimensions de l'organització i els professionals del mateix grup, exceptuant en la funció número 4 on existeix un 12% de diferència. Si s'estudia als professionals del grup B (ja que són els que en principi no haurien de fer aquestes funcions), s'aprecia que les proporcions (i per tant, el grau de realització) en els treballadors de les organitzacions més petites són majors, en tots els casos, que en els de les més grans (excepte en la funció número 1). Per tant, si més no en aquesta categoria, la dimensió sí que és, en certa mesura, un factor que influeix en la realització d'activitats d'altres grups.

¹⁶⁸ *Vegeu* pàgina 79.

Taula 21. Funcions del grup B segons el grup on es classifiquen els professionals

Funcions		Grups	
		A	B
5. Preparar les sol·licituds d'ajuts o elaboració del procediment dels sistemes de subvenció	Entre 2 i 4	71%	75%
	Més de 50	51%	48%
6. Programació detallada de les activitats	Entre 2 i 4	83%	86%
	Més de 50	75%	65%
7. Supervisar l'equip humà de professionals del projecte o servei	Entre 2 i 4	90%	86%
	Més de 50	78%	50%
8. Implementació dels acords i contractes amb professionals i entitats	Entre 2 i 4	90%	80%
	Més de 50	86%	71%

A la taula número 21, s'aprecia que en tots els casos els professionals (ja siguin del grup A o B) que treballen en una organització de dimensió compresa entre 2 i 4 afirmen realitzar les funcions del grup B en una major proporció que els de les empreses més grans. Però cal destacar que, encara que tots els professionals del grup A admeten desenvolupar tasques del grup B, els que treballen a les organitzacions de menor dimensió ho fan amb un percentatge més gran. Així doncs, es pot concloure que en les funcions del grup B la dimensió també és un factor que determina el grau d'assumpció de funcions assignades a altres grups.

Taula 22. Funcions del grup C segons el grup on es classifiquen els professionals

Funcions		Grups	
		A	B
9. Guia, control i supervisió del desenvolupament normal de les activitats programades	Entre 2 i 4	95%	98%
	Més de 50	92%	80%
10. Assistència personal als artistes, conferenciant i altres personalitats	Entre 2 i 4	67%	85%
	Més de 50	34%	56%
11. Gestionar les partides del pressupost	Entre 2 i 4	88%	78%
	Més de 50	39%	57%
12. Participació en la planificació i programació de les activitats	Entre 2 i 4	100%	98%
	Més de 50	88%	80%

Els resultats, presentats a la taula número 22, continuen amb la mateixa tendència que s'aprecia en els anteriors però d'una manera més pronunciada (sobretot, a les funcions 6 i 7). Si s'observa la funció número 7, a les organitzacions amb un nombre menor de treballadors, els professionals del grup A, per exemple, certifiquen que realitzen aquesta tasca en un 88%. A les organitzacions de més de 50 treballadors, aquesta funció només s'admet en un 39%.

Taula 23. Funcions del grup D segons el grup on es classifiquen els professionals

Funcions		Grups	
		A	B
13. Ajuda i col·laboració en el muntatge i la preparació efectiva d'activitats	Entre 2 i 4	71%	95%
	Més de 50	37%	58%
14. Control i distribució de la publicitat cultural a llocs i espais aptes per aquest fi	Entre 2 i 4	43%	62%
	Més de 50	13%	29%
15. Realitzar tasques i funcions auxiliars administratives	Entre 2 i 4	59%	75%
	Més de 50	28%	57%
16. Informar als usuaris i el públic en general de les activitats	Entre 2 i 4	65%	73%
	Més de 50	41%	56%

A les funcions establertes per al grup D, tal com detalla la taula número 23, és on més s'aprecia que la dimensió és un factor determinant per a la realització d'activitats per professionals, amb un nivell específic de responsabilitat, atribuïdes a altres categories. En tots els casos, s'observa com entre les dimensions de les organitzacions existeix un major grau de diferència. Per exemple: la funció número 13 es realitzada pels treballadors del grup A d'una organització d'entre 2 i 4 empleats en un 71%, mentre que en una organització de més de 50 es certifica en només un 37%. I així succeeix en tots els casos.

Per concloure, comparant els quatre casos anteriors, cal comentar que la dimensió de l'organització és un factor a tenir en compte en el desenvolupament de funcions estipulades en una categoria professional per part de treballadors que no pertanyen a aquesta categoria. Aquest fet destaca amb uns percentatges superiors en les funcions establertes per als grups C i D i que són desenvolupades pels professionals dels grups A i B.

Tipologia de les organitzacions

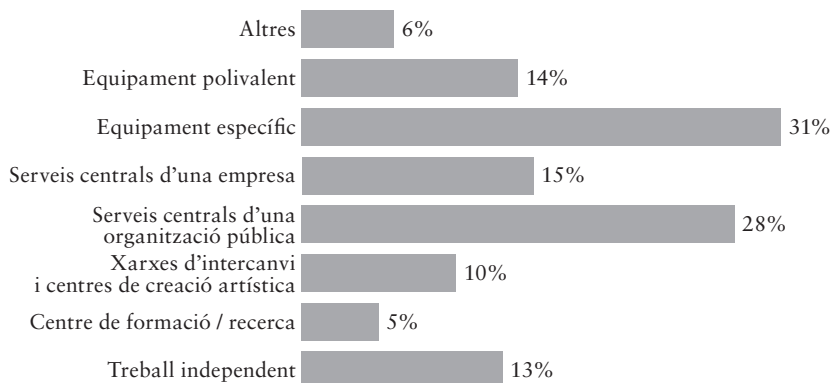
La pregunta inclosa al qüestionari amb què s'elabora aquest epígraf posseeix una resposta múltiple. La intenció era poder observar si els professionals treballen a diferents llocs alhora. Els resultats demostren que més d'un 17% dels individus que han participat en l'estudi exerceixen la seva activitat en almenys dos llocs diferents. Aquesta dada és molt significativa, ja que ens indica un grau considerable de pluriocupació.

En relació amb la tipologia de les organitzacions, es van dividir en les categories següents:

1. Equipament específic (museu, biblioteca, auditori, teatre, etc.)
2. Equipament polivalent (centre cívic, casa de cultura, etc.)
3. Serveis centrals d'una empresa (departaments, àrea, etc.)
4. Serveis centrals d'una organització pública (àrea de cultura municipal, etc.)
5. Xarxes d'intercanvi i centres de creació artística (fàbriques de les arts, associacions, federacions d'artistes, etc.)
6. Centre de formació / recerca
7. Treball independent (autònom, microempresa, etc.)
8. Altres

Segons indica el gràfic número 25, la resposta majoritària ha estat la número 1, que correspon als equipaments específics amb un 31%.

Gràfic 25. Distribució per tipus d'organització



Però, què succeeix respecte el sector privat i públic i el lloc de treball? En el sector públic, els llocs de treball amb una proporció superior són els serveis centrals d'una organització pública, amb un 43%, seguida dels equipaments específics amb un 40%. Respecte del sector privat, la majoria dels professionals treballen en els serveis centrals d'una em-

presa amb un 25%, en microempreses amb un 20% i en equipaments específics amb un 18%.

En referència al tipus d'organització i el gènere, l'única diferència significativa es troba en els centres de formació i recerca, ja que els homes presenten un 9%, davant de tan sols un 3% de les dones.

Distribució territorial

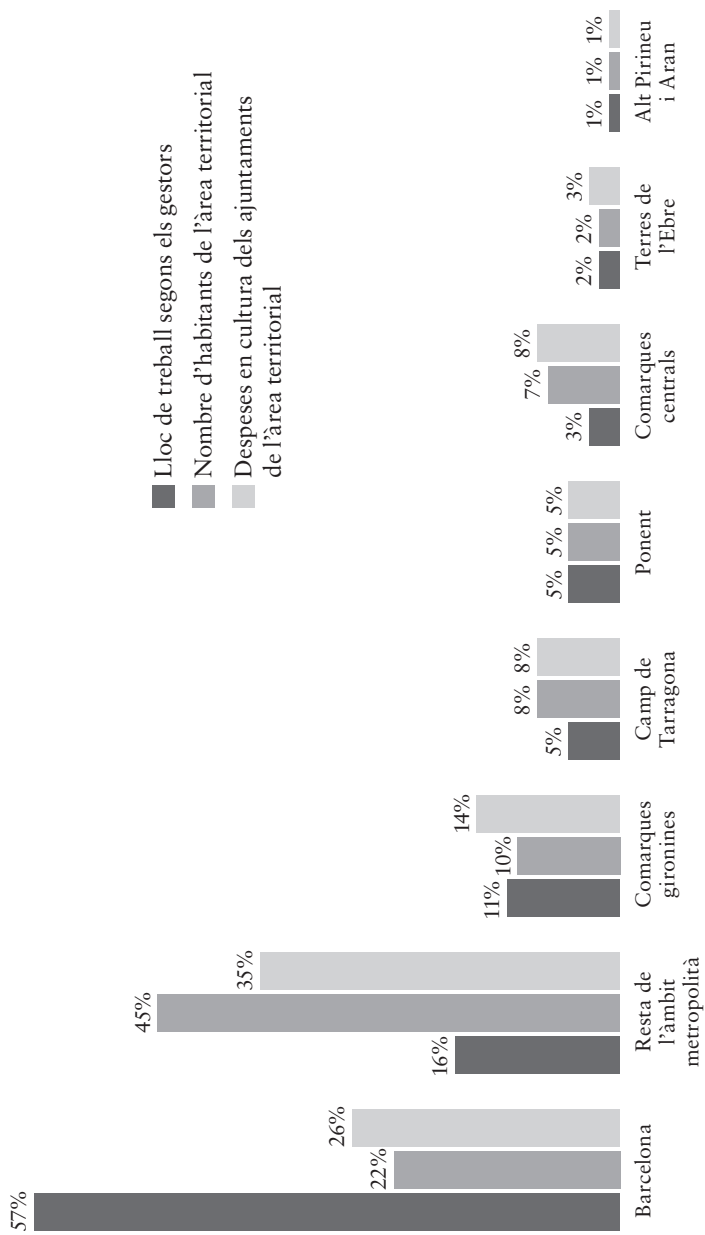
Segons els resultats de l'enquesta, la majoria de les institucions i empreses culturals on treballen els gestors culturals es troben ubicades a l'àmbit metropolità (amb un 73%). Per tant, aquesta dada ens confirma una de les nostres hipòtesis de partida, en què afirmaven que l'activitat cultural (es parla aquí d'organismes i empreses que ofereixen i demanen cultura, tant d'una banda com d'una altra,) està atomitzada en aquesta àrea territorial. Elements com la facilitat a l'accés de la informació, determinats hàbits de consum de la població, la densitat demogràfica, la despesa pública en cultura, el nombre d'equipaments culturals, el grau d'industrialització o les condicions geogràfiques són factors, entre d'altres, que poden provocar aquesta concentració tan pronunciada.

De tots aquests factors se n'han triat dos per poder observar si existeix correlació entre ells i l'atomització cultural: el nombre d'habitants i la despesa per àmbits territorials. En principi, per àrees territorials els percentatges són bastant similars. Malgrat això, i tenint en compte el gran percentatge que destaca en l'àmbit metropolità, s'ha subdividit aquest en dos grups: Barcelona i resta de l'àmbit metropolità. La intenció era la d'estudiar si existeix concentració a la ciutat de Barcelona, comparant les dades amb els factors anteriorment triats (població i despesa). Tal com s'observa al gràfic número 26, efectivament hi ha unes diferències més que considerables: a la ciutat comtal s'ubiquen un 57% mentre que els percentatges de població i despesa són d'un 22% i 26%, respectivament. Al contrari succeeix a la resta de l'àmbit metropolità, ja que presenta un percentatge del 16% en relació amb els llocs de treball, mentre que les proporcions dels altres factors són del 45% i 35%.

En el PECCat – Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya, es fa referència a la concentració cultural que existeix a la ciutat comtal: «La ciutat de Barcelona, i més concretament el seu centre –en un sentit ampli–, està esdevenint un espai amb una gran complexitat social i cultural que reproduïx els esquemes associats a les ciutats “globals”. Aquest centre concentra gran part de les institucions culturals de referència del país (...)».¹⁶⁹

¹⁶⁹ NOGUERA L., et al (2009), p. 56

Gràfic 26. Comparació entre el lloc de treball, el nombre d'habitants i la despesa municipal en cultura per àrees territorials



Aquest desequilibri tan pronunciat respecte Barcelona provoca evidentment, i donats els resultats, que les poblacions properes i que conformen la resta de l'àmbit metropolità presentin unes dades més desequilibrades. C. Marmolejo i J. Roca, al seu article «*La localización intrametropolitana de las actividades de la información: un análisis para la región metropolitana de Barcelona 1991-2001*», estudien els patrons locatius de les activitats terciàries. En aquest, es defensa la idea que les *activitats d'oficina* que necessiten més interacció, transvasament d'informació i comunicació tendeixen a concentrar-se en els centres neuràlgics per tal d'afavorir i potenciar l'intercanvi de coneixements. A mesura que aquesta necessitat es va reduint, la descentralització comença a aparèixer i emergeix també un caràcter més industrial. Per tant, «s'assisteix a la emergència d'una estructura metropolitana coronada per un epicentre basat en el coneixement i una perifèria dominada per la indústria de l'alta tecnologia».¹⁷⁰ Aquesta idea es ratifica perfectament amb les dades de la present recerca ja que, si es realitza una divisió per districtes de la ciutat de Barcelona, s'obté que al districte de Ciutat Vella (centre neuràlgic de Barcelona) es localitzen un 27% dels llocs de treball, a l'Eixample el 13% i a la resta no se supera el 5%. No s'ha d'oblidar que aquests percentatges són respecte del total de Catalunya i, per tant, si es comparen aquestes dades amb les d'altres àrees territorials surten resultats molt desiguals: el barri de Gràcia, per exemple, amb un 5%, presenta una proporció superior al 1% de l'Alt Pirineu i Aran.

Distribució del sector públic i privat al territori

El comportament en relació amb la ubicació de les institucions públiques i privades, posseeix la mateixa tendència de concentració geogràfica o se'n poden observar diferències? Evidentment, les administracions públiques han de vetllar per l'accés a la cultura de tots els ciutadans i intentar, per tant, descentralitzar l'oferta i serveis culturals per tal d'arribar a un major nombre de la població. Els resultats del nostre estudi indiquen que a Barcelona s'ubiquen el 47% dels llocs de treball del sector públic respecte del total del país. Un percentatge alt però comprensible donada la concentració de les grans administracions públiques i equipaments culturals de caràcter nacional, situats a la capital catalana.

Martínez i Font també fan referència a aquest aspecte: «s'ha d'afegir a l'atomització, desequilibri i absència d'infraestructures en molts territoris, la manca de visibilitat i rendibilització de les produccions culturals promogudes des de diferents ciutats mitjanes de Catalunya, les quals resten enfosquides, per contrast, per la concentració i potència de l'activitat a Barcelona, que enlluernen i oculten la creació cultural de la resta

¹⁷⁰ MARMOLEJO, C. et ROCA J. (2007)

del territori».¹⁷¹ Per aquest motiu i per intentar solucionar aquesta situació, la Generalitat ha posat en marxa el Pla d'Equipaments Culturals que posseeix com a objectius fonamentals:

- «Dotar d'infraestructures que permetin garantir la igualtat d'oportunitats en l'accés a la cultura per a tota la població i minimitzin les barreres que limiten aquest accés.

- Assolir una distribució territorial equilibrada dels equipaments, de manera que la distància de desplaçament i la mobilitat associada no actuïn com a factors dissuasoris per a la població.

- Contribuir a l'equilibri territorial del país mitjançant la implantació d'aquests equipaments i actuar com a factor de desenvolupament cultural, econòmic i de cohesió social.

- Avançar cap a una modelització d'equipaments que permeti garantir elevats estàndards de qualitat i optimitzar l'adequació de les instal·lacions i recursos per donar resposta a les concepcions més actuals de la cultura i les seves pràctiques.

- Augmentar la utilitat social i econòmica dels equipaments culturals públics, afavorint la seva adaptació a les necessitats i demandes d'una societat del segle XXI.

- Contribuir a la consolidació de sistemes de serveis culturals públics, en una xarxa que garanteixi l'activitat cultural i, per tant, l'accés a la cultura per part de la ciutadania.

- Facilitar la coordinació entre diferents àmbits culturals i territorials.»¹⁷²

Barcelona s'ha transformat en una capital cultural contemporània. La densitat d'iniciatives culturals diferents que existeixen, el dinamisme i la connexió en xarxes globals dels creadors i emprenedors, i la interacció entre aquests i un públic local exigent, ofereixen una conseqüència clara: cosmopolitisme i diversitat, elements imprescindibles per aquests tipus de ciutats.¹⁷³ Si a tots aquests elements s'afegeixen altres factors, com poden ser les relacions laborals bidireccionals que moltes empreses mantenen amb les administracions públiques, s'esdevé una conseqüència clara: un altíssim percentatge d'organitzacions privades s'ubiquen a la ciutat de Barcelona a la recerca de treballar amb les condicions més favorables per aconseguir les finalitats marcades a l'inici de la seva activitat —al present estudi s'estima en un 71%.

Gestors per cada 100.000 habitants

Per poder observar també aquesta concentració, segons la freqüència d'individus que han respost el qüestionari, es determinarà per àrees el nom-

¹⁷¹ MARTINEZ, S. et FONT, J. (2008)

¹⁷² NOGUERA L., et alt (2009), p. 11

¹⁷³ BONET, L. (2009)

bre de gestors que existeixen per cada 100.000 habitants. La taula número 24 incideix de nou en la concentració a la ciutat de Barcelona, ja que té l'índex superior amb 15,96 gestors. És interessant observar també com l'àmbit metropolità presenta la proporció més baixa de tota Catalunya.

Taula 24. Nombre de gestors per cada 100.000 habitants

Àrea	Freqüència	Nombre d'habitants*	Nombre de gestors per cada 100.000 hab.
Barcelona	258	1.615.908	15,96
Resta de l'àmbit metropolità	74	3.312.944	2,23
Comarques gironines	48	716.858	6,69
Camp de Tarragona	25	599.804	4,16
Comarques centrals	24	501.468	6,82
Ponent	14	351.718	3,98
Terres de l'Ebre	7	189.091	3,70
Alt Pirineu i Aran	6	76.287	3,51
Total	456	7.364.078	6,19**

*Dades de l'any 2008 segons l'Idescat

**Mitjana de gestors per 100.000 habitants a Catalunya

Ubicació dels llocs de treball respecte dels àmbits principals de referència laboral

La relació que mostren les variables «Ubicació dels llocs de treball» i «Àmbits principals de referència laboral» és molt significativa. Com s'observa a la taula número 25, a la ciutat comtal s'ubiquen majoritàriament els llocs de treball en què els gestors culturals tenen àmbits de referència laboral a Catalunya, resta d'Espanya i internacionalment. Per tant, es confirmen, les dades que especificaven que a la ciutat de Barcelona s'ubicaven la majoria de les administracions públiques de caràcter nacional i internacional, i les organitzacions privades del mateix caire.

D'una altra banda, a la resta de les localitats predominen valors superiors en els àmbits «Municipal» i «Comarcal/provincial», amb un 62% i 66%, respectivament. Tanmateix és important assenyalar les proporcions que presenta Barcelona en relació amb aquests àmbits: un 38% («Municipal») i un 34% («Comarcal/provincial») que responen segurament a la dimensió de les organitzacions ubicades a Barcelona respecte de la resta de Catalunya.

Taula 25. Distribució de la ubicació dels llocs de treball i l'àmbit de referència laboral

Àmbit	Percentatge		Freqüència		Total
	Barcelona	Resta localitats	Barcelona	Resta localitats	
Municipal	38%	62%	65	106	171
Comarcal/provincial	34%	66%	19	37	56
Nacional català	74%	26%	117	41	158
Resta d'Espanya	77%	23%	20	6	26
Internacional	87%	13%	34	5	39
Total	57%	43%	255	195	450

Vàlids: 450

Perduts: 24

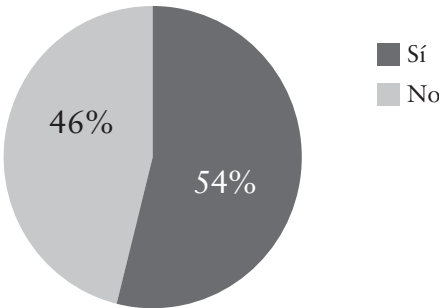
Chi-cuadrado de Pearson: 0,000

3.5 Associacionisme professional en l'àmbit cultural

Participació en associacions

En el punt 2.7 d'aquest estudi es feia patent la importància de l'existència de les associacions de professionals dins de l'àmbit cultural. De la nostra enquesta es desprenen els resultats que s'ofereixen al gràfic número 27.

Gràfic 27. Distribució de gestors culturals associats



Com s'observa hi ha un índex d'un 54% de gestors culturals afiliats a diferents associacions de professionals de l'àmbit cultural. A més a més, s'ha d'afegir que aproximadament el 13% dels enquestats és soci de més d'una entitat d'aquest caràcter.

Associacions de l'àmbit cultural

Els individus col·laboradors en l'estudi pertanyen a diferents associacions de l'àmbit cultural, però la més representativa és l'APGCC. Dels participants en la investigació, es conclou que 6 de cada 10 gestors culturals que estan afiliats a alguna associació professional ho estan a l'APGCC.

Altres associacions amb una representació no tan significativa com l'anterior són: l'Associació de Museòlegs de Catalunya, el Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya, Associació d'Arxivers de Catalunya, Associació de Professionals de la Dansa de Catalunya. Cap d'aquestes, exceptuant la primera amb un 9%, arriben al 5%.

A continuació, i dividides per sectors, s'enumeren altres associacions que han aparegut en l'estudi:

Patrimoni: *Consejo Internacional de Museos* (ICOM), Associació d'Arqueòlegs de Catalunya, *Asociación Nacional de Documentalistas*, Conservadors i Restauradors de Catalunya, Associació del Museu de la Ciència i de la Tècnica i d'Arqueologia Industrial de Catalunya (AMCTAIC)

Arts Visuals: Galerística.

Arts Escèniques: Associació d'Empreses de Teatre de Catalunya (ADETCA), Associació Gironina de Teatre (AGT), *Federación Estatal de Asociaciones de Empresas Productoras de Teatro y Danza* (FAE-TEDA), Associació d'Actors i Directors Professionals de Catalunya, *International Network for Contemporary Performing Arts*, Fira de Circ.

Música i Fonografia: Associació de Festivals i Programadors de Jazz de Catalunya (AFEJAZZ), Associació de Músics de Tarragona.

Literatura i Edició: Gremi de Llibreters de Catalunya, Gremi de Distribuïdors de Publicacions de Catalunya, i altres associacions d'escriptors, guionistes, crítics i d'estudis de llengua i del territori.

Audiovisual: Coordinadora de Festivals i Mostres de Cinema i Vídeo de Catalunya (CI&VI Festivals de Catalunya), Federació Catalana de Cineclubs.

Relacions i cooperació cultural: Red de Patrimonio, Turismo y Desarrollo Sostenible (IBERTUR).

Formació i investigació: *European Network of Cultural Administration Training Centers* (ENCATC).

Altres agrupacions: entre d'altres, Amics de la UNESCO, Associació de Dones Francesca Bonnemaison, Associació Catalana d'Empreses de Lleure.

Tasques a desenvolupar per aquests tipus d'entitats

Una vegada estudiades totes les respostes que han proposat els professionals de la gestió cultural que han participat en l'elaboració d'aquesta recerca, les tasques que haurien de desenvolupar les associacions es poden dividir en tres grups fonamentals:

- En relació amb la situació de la professió i dels seus treballadors:

- Dignificar i difondre les tasques dels gestors culturals a favor de la cultura, de manera que s'estengui el seu reconeixement, tant en les organitzacions públiques i privades, com en la resta de la societat.
- Consolidar la figura del professional i cohesionar al conjunt dels gestors culturals per tal d'arribar a la creació d'un lobby i un grup homogeni de treballadors amb una visibilitat superior.
- Regularitzar i defensar la professió a nivell intern i en relació amb els diferents agents: constitució d'un col·legi professional, creació d'un codi deontològic i codi de bones pràctiques (amb l'objectiu de reglamentar les activitats culturals i artístiques per actuar d'una manera rigorosa, competent i ètica) i l'elaboració d'un conveni col·lectiu (on establir i vetllar pel seu posterior compliment, les categories professionals que englobin tot el conjunt de treballadors, les retribucions salarials mínimes d'acord amb diferents criteris, els continguts de les tipologies de contractació i les condicions mínimes laborals).
- Fomentar la investigació i recerca sobre la gestió cultural, els professionals i altres temes específics, per tal d'afavorir, d'una banda, la millora en el desenvolupament d'activitats i, d'una altra, la identificació com a grup.
- Crear i fomentar xarxes de professionals i espais de trobada amb la finalitat d'intercanviar experiències i metodologies de treball.
- En referència amb la cultura:
 - Obrir i fomentar un diàleg permanent amb les organitzacions públiques per tal de participar activament en el desenvolupament de les diferents polítiques culturals, segons els criteris, coneixements i experiència que posseeixen els professionals.
 - Vetllar per la conservació de l'herència patrimonial i el desenvolupament cultural i artístic a través de la difusió i promoció.
- Serveis als associats:
 - Formació continuada i reciclatge dels professionals a través de l'organització de cursos, taules rodones, jornades, conferències, simposis i publicacions teòriques.
 - Borsa de treball amb ofertes que siguin rigoroses i professionals.
 - Assessorament laboral, financer, jurídic, professional i tècnic.
 - Desenvolupament d'activitats culturals pròpies i obtenció de descomptes i altres beneficis en diversos serveis i activitats alienes a l'associació.
 - Informació periòdica de convocatòries de subvencions i altres fonts de finançament, coproduccions, actualitat cultural, altres cursos de formació i activitats culturals.

Conclusions

La realització d'aquesta recerca ha respost, d'una banda, a un interès personal d'investigar la situació actual dels gestors culturals a Catalunya

i, d'una altra, a la necessitat existent de desenvolupar estudis empírics que puguin oferir eines i instruments per al creixement i la consolidació de la professió. Així ho demostren les diferents recerques que s'han fet en els últims anys i altres que s'estan portant a terme en aquests moments. També els diversos *emails* rebuts pels professionals i la nombrosa ajuda rebuda des de diferents organitzacions, tant de l'àmbit públic com del privat, que ressalten la importància d'aquests tipus d'estudis.

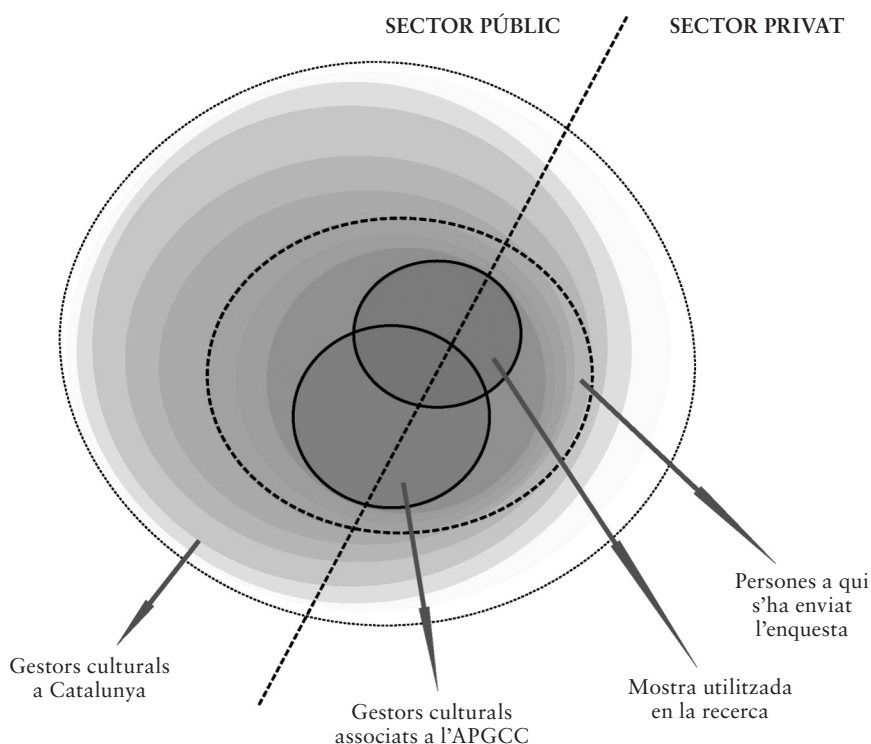
Al gràfic número 28 es representen quatre grups fonamentals amb diferents graus de certesa respecte del nombre de membres que els componen. Els únics grups que s'asseguren amb un total grau de certesa són gestors culturals socis de l'APGCC i els individus que han participat en l'estudi (es representen amb una línia contínua). El segon nivell el representa el grup «Persones a qui s'ha enviat l'enquesta»: la seva línia es discontinua perquè no es pot afirmar que la dada de què es disposa sigui exacta encara que a és bastant concreta. Per últim, el que posseeix major nombre d'individus i, també, major grau d'incertesa és el nostre univers d'estudi, és a dir, «Gestors culturals a Catalunya». Tal com s'ha plantejat al començament d'aquest treball, és impossible determinar un nombre exacte de professionals que es dediquen a la gestió cultural, atès que no existeix cap cens ni llistat oficial que així ho indiqui.

Aquest estudi es podria haver basat només en els socis de l'APGCC, ja que és una dada concreta. Però s'ha de subratllar, tal com indiquen altres recerques similars, que existeixen professionals que desenvolupen activitats pròpies d'aquesta matèria i que no s'autoidentifiquen com a gestors culturals. I aquest és un punt important. Quines són les causes d'aquesta manca d'autoidentificació? Podrien ser diverses; entre d'altres, es proposen les següents: la joventut de l'àmbit i la seva trajectòria, la manca d'una definició única, concreta i acceptada pel conjunt dels professionals, la determinació exacta de les seves funcions i competències, i també el no-reconeixement de l'Estat a través de les seves catalogacions oficials (INCUAL, epígrafs de l'IAE). Aquest últim element provoca, a més a més, la nombrosa quantitat d'accepcions que reben aquests professionals en el mercat laboral i que, per tant, agreugen aquesta manca d'autoidentificació.

Al mateix gràfic, el grau d'autoidentificació està representat mitjançant cercles de color verd. Aquests van degradant-se a mesura que l'autoidentificació disminueix. Com s'observa, el més intens agrupa tant els individus que han participat en la nostra enquesta com els socis de l'APGCC. Per què se situa el grau més alt d'autoidentificació en aquests grups? En relació amb els primers és evident, ja que al començament del qüestionari enviat es condicionava la participació a la verificació tant de la definició donada de gestor cultural com a d'altres dues característiques. Respecte dels segons, s'ha d'explicar més detingudament. En primer lloc, associar-se a una entitat d'aquestes característiques implica

compartir uns interessos i uns objectius comuns, a banda de tenir un cert grau de consciència de l'especificitat de la professió i la necessitat de reivindicar-la com a tal. Per tant, en aquest grup és evident que hi ha una alta autoidentificació quant a la condició de treballador d'aquest sector. En segon lloc, així ho verifiquen els resultats que es desprenen de la part empírica d'aquest estudi, ja que, segons aquests, 3 de cada 10 professionals estan associats, mentre que en l'apartat teòric (on es desenvolupaven les associacions de professionals de la gestió cultural) aquest resultat presentava només un percentatge del 12,6%. Per tant, el grau de participació en l'enquesta dels socis de l'APGCC ha estat notablement superior. Això s'explica probablement per la necessitat de reivindicació de la professió (a través de diverses recerques que reflecteixen la realitat actual) i el seu grau d'autoidentificació.

Gràfic 28. Distribució dels gestors culturals i del grau d'autoidentificació



A partir de les variables de ventilació emprades en aquesta recerca s'obtenen aquestes conclusions fonamentals:

Gènere

La dona posseeix estudis de postgrau i la seva edat mitjana és d'uns 37,8 anys. Els anys d'experiència laboral són d'uns 10,1 aproximadament. Treballa a la ciutat de Barcelona, per al sector públic, a la categoria professional B i amb una retribució de menys de 30.000 euros.

L'home posseeix també estudis de postgrau encara que en menys percentatge que la dona. La seva edat mitjana és d'uns 43,5 anys. Els anys d'experiència laboral són d'un 13,2 aproximadament. Treballa a la ciutat de Barcelona, per al sector públic, a la categoria professional A i amb una retribució de més de 30.000 euros.

Categoria professional

La majoria dels professionals de la gestió cultural treballen en els dos grups superiors: A i B. Tant en un grup com en l'altre, els professionals realitzen predominantment les tasques assignades segons el seu nivell de responsabilitat. Tanmateix, el grup A també porta a terme funcions, sobretot, dels grups B i C. Els del grup B desenvolupen funcions de tots quatre grups.

Els professionals que treballen al grup A posseeixen una titulació de postgrau i són homes amb més de 13 anys d'experiència. La seva retribució està compresa entre els 30.000 i 42.000 euros.

Els professionals que pertanyen a la categoria B posseeixen una titulació de postgrau i són dones amb menys de 13 anys d'experiència. La seva retribució està compresa entre els 18.000 i 30.000 euros.

Sector públic i privat

L'edat mitjana dels treballadors del sector públic és de 40,7 anys. Per gènere s'obté que la dels homes és de 43,5 i la de les dones 39,4. Treballen o bé en els serveis centrals d'una organització pública o bé en un equipament específic. La seva jornada laboral, segons contracte, és completa amb una mitjana d'hores de 37,5 i l'àmbit territorial del seu treball és sobretot municipal.

L'edat mitjana dels treballadors del sector privat és de 37,7 anys. Per gènere, s'obté que la dels homes és de 40,2 i la de les dones 35,5. Treballen o bé per als serveis centrals d'una empresa o bé a microempreses o equipaments específics. La seva jornada laboral és majoritàriament completa, encara que la seva durada mitjana s'ha d'estudiar segons els casos següents: al sector privat lucratiu és de 39,9, al sector privat no lucratiu és de 38,6 i en el cas dels autònoms i empresaris és de 47 hores. Quan a l'àmbit territorial de treball, és nacional català i municipal.

Edat

L'edat mitjana dels gestors culturals que han participat en l'elaboració de l'estudi se situa en els 39,5 anys. Al sector públic el 69% s'ubica a

la franja compresa entre 31 i 50 anys. Al sector privat entre els 31 i 40 anys, amb un 44%. A més a més, i majoritàriament, les dones se situen a la franja de menys de 40 anys i els homes a la de més de 41 anys.

La majoria dels gestors culturals de menys de 50 anys posseeixen una titulació de doctorat, màster o postgrau. En el cas dels majors de 50 anys, han cursat amb un major percentatge únicament estudis universitaris de grau superior.

Al començament de l'estudi es van plantejar les principals hipòtesis de partida que, a través de la lectura de la literatura, la realització i anàlisi d'un qüestionari, i també d'altres fonts d'informació, han obtingut les respostes següents:

Sector privat i sector públic

A l'estudi han participat un total de 474 individus, dels quals treballen 283 des del sector públic i 181 des del sector privat. La resta són a l'atur. Per tant, els percentatges de sector públic i privat, respecte dels treballadors que actualment són ocupats, és d'un 64% per al primer i d'un 36% per al segon. Així, la gestió cultural és un sector de treball que es desenvolupa tant en l'àmbit públic com en el privat, encara que el caràcter intersectorial és un fenomen que es produeix més en el primer. A més a més, cap dels professionals que ha participat en el qüestionari intervé o ha intervingut només en un sector o àmbit cultural o artístic al llarg de la seva trajectòria.

Formació específica

La formació específica acadèmica va néixer, en tot el territori espanyol, l'any 1989 amb el primer màster en gestió cultural organitzat per la Universitat de Barcelona amb el suport actiu de la Diputació de Barcelona. A l'actualitat, a Catalunya existeixen 41 programes formatius de gestió cultural i a la resta de l'Estat espanyol 53. En el cas de Catalunya, la Universitat de Barcelona ofereix dos màsters oficials que donen accés al Programa de Doctorat en "Gestió de la Cultura i del Patrimoni". Aquest fet ha provocat que la formació hagi passat de ser, fonamentalment, una eina d'ampliació de coneixements i de reciclatge professional a crear noves generacions de gestors culturals. Dels individus que han participat en l'enquesta, més del 42% ha realitzat un màster vinculat amb la gestió cultural, i de cada 10 professionals que posseeix un màster d'aquestes característiques, almenys 4 l'han cursat a la Universitat de Barcelona. Aquesta, per tant es reafirma com a líder en la formació en gestió cultural a Catalunya.

És important també observar com el gran percentatge d'oferta formativa específica respecte l'estat espanyol i la forta tradició existent en aquesta provoquen que a Catalunya els índexs de professionals amb titulacions de

doctorat, màsters i postgraus sigui superior als d'altres comunitats com Madrid, la Comunitat Valenciana, la Regió de Murcia i Galícia.

D'una altra banda, augmenten progressivament els professionals que es dediquen a aquesta professió i per tant, és evident que un dels elements imprescindibles per poder accedir al mercat laboral sigui l'alt nivell de formació. Les dades resultants així ho confirmen: els professionals més joves (menys de 30 anys) presenten un percentatge d'un 71% amb estudis de doctorat, màsters o postgraus.

Ubicació de llocs de treball

De les 7 àrees territorials existents a Catalunya, a l'àmbit metropolità s'ubiquen el 73% dels llocs de treball dels gestors culturals. Aquesta dada indica, per tant, un altíssim grau de concentració. Per tal d'explicar aquest fenomen, es compara amb altres variables com són el nombre d'habitants i la despesa local pública en Cultura. Així, s'obtenen uns resultats més equitatius ja que la població i la despesa a l'àmbit metropolità representen un 67% i 61% respectivament. A altres àrees les proporcions referents a aquestes variables són, també, similars entre sí.

D'una altra banda i dins de l'Àmbit metropolità (estudiat amb major profunditat per la seva representativitat) sí que existeixen unes majors desigualtats. Quan es compara amb altres variables resulta que a la ciutat de Barcelona es concentra un 57% dels llocs de treball, però la seva població representa només un 22% i la despesa local pública en cultura és d'un 26%. A la resta de l'àmbit metropolità aquestes dades, seguint l'ordre "Ubicació de llocs", "Població" i "Despesa", són d'un 16%, 45% i 35%.

Igualtat de gènere

Dels 474 individus que han participat a l'estudi, 298 són dones i 176 homes, que representen un 62% i un 38% respectivament. Es conclou llavors, que és un sector amb un alt grau de feminització. Però, existeix igualtat de gènere en aquest àmbit? Les dades resultants, malauradament, no ofereixen una resposta afirmativa.

Per observar aquesta desigualtat, primer de tot s'han analitzat els percentatges de les categories professionals on s'han ubicat els individus. Un 50% dels homes es classifica en el grup A, mentre les dones ho fan en un 32%. Respecte al grup B, les dades són un 29% i un 45% respectivament. Per tant, s'observa clarament que els homes ocupen en major grau un lloc de treball de major responsabilitat.

En teoria, el grau de responsabilitat s'adquireix tant pels anys d'experiència com per la formació acadèmica del professional. Els homes, en la gestió cultural, posseeixen major experiència, ja que la seva mitjana és 13,2 anys, respecte els 10,1 anys de les dones. Per tant, aquesta podria ser una possible explicació. Però, què succeeix si els anys d'experièn-

cia són els mateixos? Aquesta recerca ha demostrat que amb un mateix recorregut laboral hi ha més homes que dones en llocs de treball amb major responsabilitat. Amb més de 13 anys d'experiència, un 32% dels homes s'han classificat en el grup A, mentre que les dones amb el mateix recorregut professional només representen un 18%. L'assumpte s'agreuja quan s'observa que en el mateix grup s'han classificat un 19% d'homes que posseeixen entre 7 i 12 anys d'experiència. Un índex superior al de les dones amb més trajectòria.

A l'altre element, la formació, s'ha de destacar també que els individus que posseeixen una titulació de doctorat, màster o postgrau són en un 68% dones i en un 32% homes. Malgrat aquesta desigualtat, si es relacionen les dades amb el grau de responsabilitat, els resultats no són significatius i, per tant, en aquest sentit no existeix desigualtat.

En segon lloc s'analitzen les retribucions econòmiques. Encara que en el qüestionari la resposta a la pregunta que es referia al salari estava dividida en vuit intervals, per observar el fenomen de la desigualtat de gènere els reagruparem en dos grups: «Menys de 30.000 euros» i «Més de 30.001 euros». Un 52% dels homes situa la seva retribució en el segon interval, mentre que un 70% de les dones ho fa en el primer. S'observa per tant, que els homes reben major retribució.

A *priori*, també s'observa desigualtat però el salari ha d'estar d'acord amb el grau de responsabilitat desenvolupat pel treballador. Analitzant aquestes variables, efectivament es confirma una altra vegada aquesta desigualtat: un 38% de les dones del grup A reben una retribució superior als 30.000 euros, mentre que els homes del mateix grup ho fan en una proporció del 74%.

Tipologies dels gestors culturals

El 81% dels individus que han participat en aquesta recerca s'han mostrat d'acord amb la proposta reflectida en el *Documento cero* de la FE-AGC. En aquesta, es classifiquen els gestors culturals en quatre categories professionals: A, B, C i D. Els principals inconvenients, que han destacat els participants, han estat que el model es basa en el sector públic, que les funcions s'han determinat des d'un punt de vista d'una organització de gran dimensió en les que les funcions es troben més especialitzades i, per últim, que hi ha alguns professionals que no han estat capaços d'identificar la seva activitat en cap dels grups.

En el moment en què se'ls va demanar que s'identifiquessin amb la categoria, només un 11% no va trobar cap grup adequat a la seva situació. Si aquest percentatge es compara amb el 19% dels professionals que no estaven d'acord, resulta que un 8%, malgrat pensar que no s'adapta a la realitat, s'ha reconegut en algun grup. Per tant, es dedueix que els professionals tenen una forta necessitat d'establir una classificació de perfils.

D'altra banda, el resultat d'aquesta investigació també conclou que és molt difícil poder establir una tipologia de perfils que estigui d'acord amb la situació actual de la gestió cultural i que determini exactament les funcions i les retribucions econòmiques de cadascuna de les categories. Respecte el *Documento cero*, tal i com demostren els resultats del qüestionari, els diferents professionals desenvolupen tasques que, a priori, no estan incloses en la seva categoria. Encara que succeeix tant en els professionals amb major responsabilitat com en els de menys, és més freqüent que els d'un nivell jeràrquic superior realitzin funcions d'altres nivells inferiors que no pas a la inversa. En relació amb les retribucions pel treball desenvolupat, de la investigació es desprenen resultats similars: encara que sí existeix una tendència bàsica per grup, alguns professionals d'una mateixa categoria reben compensacions que, en teoria, estan establertes per a altres.

A aquestes dificultats s'han d'afegir d'altres, com són: l'àmbit singular en el que es desenvolupen les activitats, la cultura; el caràcter multidisciplinari de la matèria; la diversitat dels subsectors culturals i artístics on es treballa; i la dimensió, titularitat i objectius de les organitzacions que participen.

En definitiva, una diversitat de factors que, encara que concretats, caracteritzen a la gestió cultural com un camp d'activitat singular i peculiar, en el que no només les organitzacions públiques i privades i la resta de la societat han de reconèixer la importància de la tasca desenvolupada per aquests professionals, sinó que també el conjunt dels professionals ha de treballar d'una manera activa per aconseguir la consolidació i dignificació que es mereix.

La gestió cultural, una professió?

La gestió cultural, tot i no complir tots els paràmetres establerts als estudis sobre els elements que determinen el que és i no és una professió, sí es troba en una situació favorable per aconseguir-ho. En els últims anys aquesta disciplina ha donat un salt quantitatiu i qualitatiu: s'ha consolidat una formació acadèmica específica, s'ha creat l'APGCC que realitza una important tasca (per exemple, en aquests moments, treballa en l'elaboració d'un codi deontològic i de bones pràctiques), s'han establert unes metodologies de treball amb un major grau d'estandardització, s'han portat a terme diversos estudis sobre tipologies i classificacions dels perfils. Són tots aquests elements factors que determinen una forta necessitat de reconeixement i de dignificació del difícil i imprescindible treball portat a terme pels gestors culturals.

No obstant tots aquests «èxits» encara resten d'altres, com són una catalogació oficial dels professionals (el reconeixement de l'*Instituto Nacional de Cualificaciones* o l'existència d'un epígraf específic d'activitat per l'IAE) i la creació d'un conveni col·lectiu propi que reguli les relacions laborals d'aquests treballadors.

En conseqüència, cal evidentment continuar amb la consolidació, reconeixement i dignificació de la professió per desenvolupar les tasques en un mercat laboral favorable. L'actuació davant de les organitzacions públiques, privades i la resta de la societat civil són una part fonamental per aconseguir-ho. L'altra part correspondria als propis professionals que han de procedir de manera conjunta: l'APGCC creada l'any 1993, és una mostra. Actualment aquesta entitat treballa de manera activa i en aquesta línia però, el grup de professionals adherits, encara que és nombrós i significatiu, no és suficient per adquirir la força necessària per poder «lluitar» en conjunt.

Per concloure aquest treball, es proposen les següents futures línies d'investigació:

- Aprofundir en la qüestió del gènere, sobre tot, comparant els resultats amb altres sectors.
- Examinar el comportament dels treballadors en referència a les funcions establertes en el Documento cero i a partir de variables com poden ser el sector públic i privat, els subsectors i àmbits (arts escèniques, patrimoni, audiovisuals, cooperació cultural internacional, turisme cultural), el tipus de projecte, activitat o servei cultural, el sector des del que es treballa o la tipologia de l'organització.
- Analitzar les retribucions percebudes pels treballadors segons les dimensions de les organitzacions i pressupostos globals assignats.
- Estudiar l'autoidentificació dels gestors culturals segons el sector (públic i privat) i els principals motius que causen aquestes diferències.

4. Annex

4.1 Enquesta enviada

Aquest qüestionari està adreçat NOMÉS a gestors culturals que:

- *Siguin residents a Catalunya*
- *Hagin desenvolupat la seva tasca de manera professional durant un període mínim de dotze mesos en els últims tres anys.*

1. P1.1 Ens podries indicar el nivell màxim d'estudis acabats?
 - Doctorat
 - Postgrau o màster universitari
 - Estudis universitaris de grau superior (llicenciatura)
 - Estudis universitaris de grau mitjà (diplomatura)
 - Altres nivells no universitaris

2. P1.2 Ens podries dir la denominació aproximada del títol/títols de grau superior o mitjà que vas cursar?
 - P1.2A Títol:
 - P1.2B Títol:
 - P1.2C Títol:

3. P1.3 Has cursat o estàs cursant alguna formació acadèmica de postgrau o màster especialitzat en Gestió de la Cultura i del Patrimoni?
 - Sí
 - No

4. P1.4 Nom de la titulació
 - P1.4A Títol 1:
 - P1.4B Títol 2:
 - P1.4C Títol 3:

5. Universitat
 - P1. 4D Títol 1:
 - P1. 4E Títol 2:
 - P1. 4F Títol 3:

6. P1.5 Durant els darrers 12 mesos, quantes vegades has assistit/participat a les activitats formatives següents vinculades amb la teva activitat com a gestor professional?
 - [A] No hi he assistit
 - [B] 1 Vegada
 - [C] Entre 2 i 3 vegades
 - [D] Més de 3 vegades

P1.5.1 Curs de formació complementària [A] [B] [C] [D]

P1.5.2 Congrés / Jornada [A] [B] [C] [D]

P1.5.3 Seminari / Taller de treball [A] [B] [C] [D]

P1.5.4 Altres [A] [B] [C] [D]

7. P1.5 Altres:

8. P2.1 Podries assenyalar d'aquestes afirmacions amb quina/quines t'identifiques?

Al passat vaig desenvolupar una activitat artística o d'intervenció patrimonial de forma amateur, o ambdues coses

Al passat vaig desenvolupar una activitat artística o d'intervenció patrimonial de forma professional, o ambdues coses

Actualment desenvolupo una activitat artística o d'intervenció patrimonial de forma amateur, o ambdues coses

Actualment desenvolupo una activitat artística o d'intervenció patrimonial de forma professional, o ambdues coses

Mai he desenvolupat una activitat artística o d'intervenció patrimonial

9. P2.2 Ens podries indicar quines van ser les motivacions principals que van fer que et dediquessis a aquesta professió?

L'evolució des de la pràctica artística

L'interès personal per la cultura

La proximitat amb creadors / investigadors / divulgadors

10. P2.3 Nombre d'anys d'experiència professional en l'àmbit de la gestió de la cultura i del patrimoni

11. P2.4 Nombre de vegades que durant la teva trajectòria professional has canviat de lloc de treball (els professionals independents que treballen per diversos projectes es considera una única feina):

12. P2.5 Dels àmbits següents, podries assenyalar en quina mesura intervens/has intervingut com a professional de la gestió?

[A] Principalment

[B] Ocasionalment

[C] Mai

P2.5.1 Teatre, dansa i circ [A] [B] [C]

P2.5.2 Música [A] [B] [C]

P2.5.3 Patrimoni / Museus [A] [B] [C]

P2.5.4 Arts visuals / Disseny [A] [B] [C]

P2.5.5 Turisme cultural [A] [B] [C]

- P2.5.6 Cultura tradicional [A] [B] [C]
- P2.5.7 Cultural comunitari o treball socioartístic [A] [B] [C]
- P2.5.8 Llibre / Arxius [A] [B] [C]
- P2.5.9 Audiovisual [A] [B] [C]
- P2.5.10 Coop. internacional [A] [B] [C]
- P2.5.11 Docència i investigació [A] [B] [C]
- P2.5.12 Mitjans de comunicació [A] [B] [C]
- P2.5.13 Altres: [A] [B] [C]

13. P2.5 Altres:

14. P2.6 La teva activitat laboral es desenvolupa principalment en un organisme de caràcter:

- Estic a l'atur
- Públic
- Privat lucratiu
- Privat NO lucratiu
- Sóc autònom

15. P2.6PLUS En el cas de treballar per més d'una institució, en quantes ho fas (els professionals independents que treballen per diversos projectes es considera una única feina)?

16. P2.6A Quants mesos fa que estàs a l'atur?

17. P2.6B Al sector públic treballes com a...

- Càrrec de confiança
- Funcionari fix
- Eventual / Interí
- Altres:

18. P2.6C Al sector privat lucratiu treballes com a...

- Laboral (contracte indefinit)
- Laboral (contracte eventual)
- Empresari
- Altres:

19. P2.6D Al sector privat NO lucratiu treballes com a...

- Laboral (contracte indefinit)
- Laboral (contracte eventual)
- Altres:

20. P2.7 Podries escriure quina és la definició del càrrec que apareix

al teu contracte?

21. P2.7B Ens podries dir quantes hores setmanals s'estipulen en el teu contracte?

En el cas de voler incloure minuts posa'ls en el mateix quadre separats per un punt.

22. P2.7C Hi dediques més hores del compte segons aquest?

Sempre

Freqüentment

Ocasionalment

Rarament

Mai

23. P2.8 Ens podries donar una mitjana d'hores setmanals que dediques al desenvolupament de la teva activitat?

24. P2.10A Ens podries indicar en quina forquilla es va situar la teva retribució bruta anual del 2008 (en l'àmbit de la gestió professional)?

Menys de 12.000 euros

Entre 12.001 i 18.000 euros

Entre 18.001 i 24.000 euros

Entre 24.001 i 30.000 euros

Entre 30.001 i 36.000 euros

Entre 36.001 i 42.000 euros

Entre 42.001 i 48.000 euros

Més de 48.001 euros

25. P2.10AU Ens podries indicar en quina forquilla es va situar la teva retribució bruta anual del 2008 (en l'àmbit de la gestió professional)?

Menys de 12.000 euros

Entre 12.001 i 18.000 euros

Entre 18.001 i 24.000 euros

Entre 24.001 i 30.000 euros

Entre 30.001 i 36.000 euros

Entre 36.001 i 42.000 euros

Entre 42.001 i 48.000 euros

Més de 48.001 euros

26. P2.9A En moltes ocasions realitzem tasques que ens fan percebre un càrrec diferent al que ens marca el nostre contracte laboral o l'establert pels epígrafs dels autònoms. Per tant, podries definir detalladament el teu càrrec/responsabilitat segons la teva percepció?

27. P2.9B I indicar quin és el càrrec formal (aquell que consta a la teva targeta de visita o equivalent)?

28. P2.11 Ens podries dir entre totes les competències i funcions següents quines són les que tenen relació amb el desenvolupament del teu treball habitual?

[A] Sí

[B] No

P2.11.1 Conducció del diagnòstic del servei que dirigeixes [A] [B]

P2.11.2 Representació de la institució o empresa [A] [B]

P2.11.3 Guia, control i supervisió del desenvolupament normal de les activitats programades [A] [B]

P2.11.4 Assistència personal als artistes, conferencians i altres personalitats [A] [B]

P2.11.5 Dissenyar i dirigir polítiques culturals [A] [B]

P2.11.6 Informar als usuaris i el públic en general de les activitats [A] [B]

P2.11.7 Disseny de l'estratègia i negociació de contractes, patrocinis, etc. [A] [B]

P2.11.8 Preparar les sol·licituds d'ajuts o elaboració del procediment dels sistemes de subvenció [A] [B]

29. I de les competències i funcions següents...

[A] Sí

[B] No

P2.11.9 Gestionar les partides del pressupost [A] [B]

P2.11.10 Realitzar tasques i funcions auxiliars administratives [A] [B]

P2.11.11 Programació detallada de les activitats [A] [B]

P2.11.12 Ajuda i col·laboració en el muntatge i preparació efectiva d'activitats [A] [B]

P2.11.13 Participació en la planificació i programació de les activitats [A] [B]

P2.11.14 Control i distribució de la publicitat cultural a llocs i espais aptes per aquest fi. [A] [B]

P2.11.15 Supervisar l'equip humà de professionals del projecte o servei [A] [B]

P2.11.16 Implementació dels acords i contractes amb professionals i entitats [A] [B]

30. P2.12 Ens podries indicar amb quina/quines de les activitats següents té relació la teva feina quotidiana?

Promoció de la creació artística i cultural

Producció d'activitats
Distribució de productes artístics o patrimonials
Difusió de productes i activitats
Conservació del patrimoni cultural
Formació, investigació o consultoria
Altres:

31. P2.13 Podries assenyalar en quin/quins àmbits geogràfics has desenvolupat projectes en els últims dos anys?

Catalunya
Resta de territori de parla catalana
Resta d'Espanya
Resta d'Europa
Mediterrani no europeu
Amèrica Llatina
Amèrica del Nord
Resta món (indiqueu)

32. P2.14 Quin és el teu àmbit principal de treball/referència/responsabilitat laboral?

Municipal
Comarcal / Provincial
Nacional català
Resta d'Espanya
Internacional

33. P2.15 De les organitzacions següents, podries seleccionar quina s'aproxima més al lloc on treballes?

Equipament específic (museu, biblioteca, auditori, teatre, etc.)
Equipament polivalent (centre cívic, casa de cultura, etc.)
Serveis centrals d'una empresa (departaments, àrea, etc.)
Serveis centrals d'una organització pública (àrea de cultura municipal, etc.)
Xarxes d'intercanvi i centres de creació artística (fàbriques de les arts, associacions, federacions d'artistes, etc.)
Centre de formació / recerca
Treball independent (autònom, microempresa, etc.)
Altres:

34. P2.16 Ens podries indicar quin és el nombre de persones (incloent-t'hi) que treballen de manera regular (amb contracte, prestació de serveis o altre relació) en l'àmbit de la cultura a la teva organització?

1

Entre 2 i 5

Entre 6 i 10
Entre 11 i 30
Entre 31 i 50
Més de 51

La *Federación Estatal de Gestores Culturales* ha establert en el Documento Cero els grups i categories professionals següents:

GRUP A - Categoria professional: Gestor cultural. Tècnic superior de cultura.

Descripció laboral: és el professional que dissenya les estratègies relatives a les infraestructures i els espais culturals, especialitzats o polivalents. És responsable de la gestió pressupostària i tutela i regeix els recursos humans de la institució. Les seves competències i funcions se centren fonamentalment en la implementació de les polítiques culturals o de les estratègies empresarials. Per norma general dins de l'organigrama laboral ocupa el màxim nivell professional de l'empresa o de la institució pública.

GRUP B - Categoria professional: Gestor cultural. Tècnic mitjà de cultura.

Descripció laboral: és el professional que dissenya, planifica i executa el projecte d'intervenció a través de l'adequat programa cultural. Controla els equipaments, infraestructures i espais culturals, ja siguin específics o polivalents, basant-se en tècniques de difusió, creació, formació i fidelització d'usuaris i públics. Sota la seva responsabilitat, dependència i càrrec es troben les figures del Grup C i D. Realitzen informes de resultats de la seva tasca professional i activitat quotidiana per als professionals del Grup A.

GRUP C - Categoria professional: Gestor cultural. Tècnic auxiliar de cultura.

Descripció laboral: és el professional que col·labora i participa en l'endegament de les planificacions, projectes, programes, iniciatives i desenvolupament d'activitats culturals a infraestructures i espais culturals, ja siguin especialitzats o polivalents. Es responsabilitza i encarrega del treball directe amb l'usuari, facilitant al públic l'accés al «consum» cultural. És un dels tronc fonamentals en l'esquema general de l'organigrama i estructuració de qualsevol Àrea o Servei de Cultura i empresa cultural. Vertebra la seva adequació professional

en el marc del sistema de treball en una doble vessant: es converteix en l'assistent de tots els altres professionals de la cultura: tant cap a dalt rebent instruccions (dels professionals del Grup A i B) com cap a baix donant-les (al Grup D).

GRUP D - Categoria professional: Auxiliar de cultura.

Descripció laboral: és el professional que, sense tenir funcions específiques, no almenys les que correspondrien amb un auxiliar administratiu a l'ús, bàsicament col·labora en tasques auxiliars i de suport, sota la supervisió dels tècnics superiors o mitjans, en les tasques de gestió i direcció dels projectes i programes culturals, realitzades en l'àmbit de la gestió de la Administració pública o empresa.

35. P2.17 En termes generals, estàs d'acord amb aquesta classificació professional?

Sí

No

36. P2.17A Vols afegir algun comentari?

37. P2.18 Segons la classificació anterior, amb quin grup t'identifiques més?

A Gestor cultural. Tècnic superior de cultura

B Gestor cultural. Tècnic mitjà de cultura

C Gestor cultural. Tècnic auxiliar de serveis cultural

D Auxiliar de cultura

En cap d'aquests

38. P2.19 Tria com a màxim 5 de les aptituds, actituds i hàbits següents que consideris imprescindibles per al desenvolupament de la teva activitat com a gestor professional.

Assistència regular a activitats culturals en el teu temps lliure

Sensibilitat artística i cultural

Domini d'idiomes estrangers

Lectura de llibres/articles relacionats amb la teva activitat professional

Capacitat de comunicació

Capacitat de planificació

Participació en activitats formatives de reciclatge professional

Innovació i creativitat

Domini d'eines informàtiques i noves tecnologies

Domini teòric del sector o sectors d'activitat

Capacitat analítica

Lideratge
 Capacitat de diàleg
 Actitud emprenedora
 Interès permanent per l'actualitat cultural
 Participació activa en plataformes i xarxes culturals
 Capacitat de treball en equip
 Obertura davant diferents paradigmes teòrics

39. P3.1 Gènere:

Home
 Dona

40. P3.2 Edat:

41. P3.3 Indica'ns, si us plau, el codi postal del lloc principal on treballes?

42. P3.4 En cas de no ser català, quin és el teu país o comunitat autònoma d'origen?

43. P3.5 Idiomes en què t'expresses suficientment bé per desenvolupar la teva activitat professional:

Català
 Castellà
 Anglès
 Francès
 Altres:

44. P3.9 Ets membre d'alguna associació o federació de professionals de l'àmbit cultural?

Sí
 No

45. P3.10 Ens podries indicar de quina/-nes?

P3.10.1 Associació / Federació cultural:
 P3.10.2 Associació / Federació cultural:
 P3.10.3 Associació / Federació cultural:

46. P3.8 Ens podries indicar quatre tasques claus que hauria de desenvolupar una associació de professionals de l'àmbit cultural?

P3.8.1 Tasca:
 P3.8.2 Tasca:
 P3.8.3 Tasca:
 P3.8.4 Tasca:

Mirades

1. El perfil del gestor cultural: present i futur

Francesc Cabañés¹

1.1 Introducció

Els estudis estrictament centrats en la professió del gestor cultural no han gaudit històricament d'una rellevància significativa en comparació amb altres aspectes de les polítiques culturals. Això no obstant, darre-rament diverses entitats públiques i associacions s'estan preocupant del vessant més professional de la gestió cultural. Majoritàriament, aquests treballs se centren a conèixer la situació sociolaboral d'aquests profes-sionals i doten aquesta professió de tots els elements necessaris perquè sigui considerada com a tal, des del vessant formatiu, laboral i soci-al. Per tant, hem de felicitar-nos per iniciatives com l'enquesta de Tino Carreño que ens ajuden a explicar la situació dels gestors a Catalunya i que contribueix a madurar la reflexió al voltant d'aquest element de les polítiques culturals.

En aquest breu article miraré d'acostar-me a l'estat de la qüestió de la professió en relació amb una sèrie d'elements generals que configuren allò que entenem per professió i quins son, al meu parer, els elements clau per al futur.

1.2 Estat de la qüestió

Per a la major part dels que ens dediquem a això i hem reflexionat sobre aquest tema, és indubtable que la nostra és una professió en tant que co-brem determinades quantitats d'euros per fer la nostra feina. Igualment, aquests emoluments suposen la nostra font d'ingrés econòmic principal i aquesta tasca és la nostra dedicació laboral principal. De fet, les associaci-ons estableixen aquesta condició per considerar als professionals. Aques-

¹ Gestor Cultural. Coautor de *Sector profesional de la cultura en la Región de Murcia. Características de la gestión cultural y la detección de necesidades forma-tivas*. (2008).

tes entitats necessitades d'opinió formada sobre el tema per acceptar socis i construir la seva massa social, gairebé sempre equiparen la visió clàssica del professional, d'aquell qui rep un sou i es dedica principalment a una activitat determinada, en aquest cas la gestió d'activitats culturals.

Superada favorablement aquesta primera condició, hi ha una sèrie d'elements que caracteritzen les professions i que m'agradaria introduir com a debat a fi de comparar-los amb la gestió cultural.²

- a) Monopoli i domini de coneixements especialitzats per dur a terme la seva tasca.
- b) Reconeixement d'intervenció exclusiva per intervenir en els assumptes relatius al seu marc professional.
- c) Exigència de capacitats i competències demostrades, que permetin reconèixer certa competència dels professionals que la desenvolupen.
- d) Legitimitat per intervenir en els assumptes relatius al seu marc professional.
- e) Coneixements reconeguts per la formació i l'obtenció de títol. Presència d'institucions acadèmicament reconegudes en la graduació dels alumnes.
- f) Reconeixement social, jurídic i d'altres professions.
- g) Presència d'associacions professionals que vetllen pel compliment de l'ètica professional, fan complir els deures i vetllen pels seus drets.
- h) Sistema de treball comú i execució d'accions amb una ètica professional comuna.

La nostra professió assumeix aquests preceptes de manera desigual. És cert que no tenim un monopoli i domini exclusiu en el camp dels coneixements —com a conseqüència que la nostra professió es nodreix de disciplines varies, com la social, l'educativa, l'artística o l'econòmica.³ A banda d'aquest element, tampoc no comptem amb un domini concret per intervenir en el nostre marc professional, derivat de la manca d'intervenció exclusiva. En aquest sentit, són moltes les situacions en què les organitzacions no posen prou atenció en aquests aspectes, i actuen amb molta ingerència en la nostra labor professional i contractant personal per a tasques de gestió sense cap mena d'experiència prèvia. En algunes administracions de la Comunitat Valenciana, molts processos de selecció de personal no contemplen l'experiència i els coneixements especialitzats previs, la qual cosa repercuteix en un efecte negatiu en el desenvolupament actual de l'acció cultural: el treballador entra sense

² BALBÉ et Alt. (1997)

³ El fet que la nostra professió es nodreixi de diverses disciplines (MARTINELL 2001) i que el procés de professionalització s'hagi caracteritzat més per l'experiència i la capacitat que per la presència de coneixements previs, fa difícil agrupar un determinat corpus teòric, i sobretot en dificulta l'adopció de manera única i exclusiva.

el bagatge i configura la seva professió a mesura que fa la seva feina. Aquesta via d'accés a la feina podia ser necessària al començament de la gestió cultural, quan era urgent donar serveis als ciutadans, però no és gens adequada per al grau d'especialització i complexitat que presenta la gestió actual d'accions culturals.

No obstant això, malgrat que no s'hagin assolit aquests elements se suposa que s'acabaran assumint, sobretot perquè la resta d'aspectes mostren una certa evolució. La maduresa de l'acció cultural està propiciant la demanda d'una determinada suficiència professional al gestor cultural, que es tradueix en un reconeixement respecte de certs graus d'experiència i competència per actual en el terreny cultural. Si bé encara hi ha situacions sorprenents, gràcies als anys de treball, en aquest àmbit el gestor gaudeix ara d'aquesta capacitat i legitimitat per atribuir-se àmbits i marcs propis dins la seva organització.

Ja l'any 2005 els gestors culturals valencians consideraven la legitimitat per actuar i les capacitats demostrades com els elements que més s'aproximaven a la idea de professió. En canvi, assenyalaven que la nostra feina no té exclusivitat, indicaven la manca de formació específica de caràcter oficial, la reduïda presència social i l'escassa potència de col·lectius, entitats encarregades de vetllar pels seus drets.⁴ La perspectiva pel que fa a alguns d'aquests elements és actualment diferent, sobretot quant a la formació, a l'acció de les associacions de professionals i a la configuració d'uns mètodes comuns de treball.

En el camp de la formació és on més s'avança. Com s'indica en l'informe de Tino Carreño, la formació ha ampliat horitzons i ha superat la vocació inicial de reciclatge i trobada per esdevenir un conjunt de programes acadèmics reconeguts (amb la seva titulació corresponent) i en un nínxol d'incorporació de nous professionals que entraran al mercat de treball mitjançant el procés natural que caracteritza la resta de professions: necessitat social – demanda institucional – formació acadèmica (capacitació a través de la superació de proves i obtenció de títols) – accés al mercat laboral.

Malgrat tot, s'ha de continuar treballant en aquest àmbit per tal d'aconseguir la normalització total dels nostres estudis i convertir els màsters actuals oficials de postgrau, que han suposat un grandíssim avenç, en títols de grau.

⁴ CABAÑÉS, F. , RAUSELL, P.(2008). *Encuesta de Gestores Culturales de la Comunidad Valenciana 2005*. La recollida de dades d'aquest treball es va fer durant el 2005 i les conclusions preliminars van ser presentades a MERIDIANS 2007. (Universitat Jaume I, Castelló). No obstant això, des de l'Associació de Gestors del País Valencià (AGCPV) se n'està preparant una altra més actual que s'ha de publicar el 2010.

¿Els gestors culturals disposem de determinats procediments d'actuació si fa o no fa comuns? Jo opino que sí. Tot i no tenir-ne un ús exclusiu, no són inexistents. Amb independència del sector en què treballem i el nostre àmbit de procedència, els nostres procediments, els coneixements que se'n deriven, i fins i tot les nostres activitats, tenen aspectes comuns. Generalment, quan les tasques són iguals, els procediments són similars, més o menys homologats per tots els gestors: hi ha una certa adherència a determinats estàndards professionals. Per tant, la nostra feina aparentment la pot ser qualsevol persona, però les que la fem adoptem una manera comuna de fer, uns estàndards semblants més enllà de l'organització de la qual formem part.

Pel que fa al reconeixement social i institucional de la professió, el treball de les associacions de gestors i de la federació estatal ha progressat molt darrerament. Aquesta tasca no només s'ha dirigit a buscar un reconeixement de caràcter laboral i educatiu, sinó que alhora ha propiciat marcs de debat entorn dels aspectes deontològics i ètics de la pràctica professional.⁵

Com a conclusió, em sembla que la nostra professió ha consolidat molts aspectes i es troba en una fase en què d'aquí pocs anys disposarem de tots els elements que configuren les professions. Segons l'argumentació del Llibre blanc de la Federación (FEAGC), encara hem d'insistir en alguns aspectes, com són la titulació de grau, el reconeixement de la nostra professió en les institucions laborals (*Ministerio de Trabajo*, INEM, etc.) i l'augment del criteri professional en la confecció de bases, temaris i tribunals d'accés als llocs de treball.

1.3 Perspectives de futur

Les perspectives de futur de la professió es poden agrupar en diferents factors. Els elements superestructurals ens conviden a pensar que, malgrat la crisi, la cultura és un sector en creixement i, en molts casos, un element de lluita contra el retrocés econòmic. Segons dades de l'*Anuario de Estadísticas Culturales del Ministerio de Cultura* (2009)⁶ continua el lleuger creixement d'elements com l'ocupació cultural, nombre d'empreses i finançament de la despesa pública (2008, en què l'administració local inverteix més de la suma d'inversió de les dues altres administracions públiques), volum de despesa de les llars en cultura, o dades de consum cultural... Igualment, tal com assenyalen els experts, la cultura, com que

⁵ La FEAGC ha mantingut durant els darrers anys diverses reunions institucionals dirigides a consolidar la nostra figura professional: *Ministerio de Cultura*, *Instituto de Nuevas Cualificaciones del Ministerio de Educación* (INCUAL) per a l'homologació d'estudis de formació professional en gestió cultural, amb l'INAEM, o amb la FEMP.

⁶ Anuario de Estadísticas Culturales, 2009.

és més intensiva en treball que altres sectors econòmics, és un àmbit que en alguns dels seus subsistemes (difusió del patrimoni o turisme cultural) tindran una demanda de treball molt interessant els propers anys.⁷

Des d'un punt de vista més proper a la professió, caminem cap un entorn laboral cada vegada més complex. D'una banda, la major complexitat en la gestió de cadascun dels sectors artístics atès els seu desenvolupament progressiu necessitarà coneixements i competències cada cop més especialitzades per poder abastar amb èxit la gestió d'aquesta mena de serveis i programes; d'altra banda, es produirà alhora una major complexitat dels processos de gestió en les organitzacions culturals amb independència del sector en què treballin i la titularitat que tinguin (pública o privada).

Aquests elements configuraran un panorama en què, en la meua opinió, es produirà:

- Pel que fa a la contractació de professionals, anem cap a escenaris on l'Administració pública, principal contractista, continuarà demanant —amb independència de l'èxit de la iniciativa— professionals per elaborar programes dirigits a convertir la cultura en un motor de desenvolupament econòmic local (patrimoni, turisme, etc.). De la mateixa manera, es consolidarà l'externalització de la gestió de serveis culturals per a equipaments i programes, i fins i tot deixaran de ser estranys els encàrrecs de l'Administració a qui s'hagi contractat de manera integral la construcció d'equipaments i la gestió dels seus serveis. A la Comunitat Valenciana hi ha experiències de dos tipus, que són molt temptadores en aquests moments de crisi. En aquest panorama serà necessari reflexionar des de la professió sobre el paper dels gestors públics en aquesta nova classe de relacions i garantir que aquesta externalització pot oferir serveis de qualitat administrats per gestors qualificats i ben considerats professionalment.

- Una futura fragmentació de la família professional en què difícilment podem parlar de gestió cultural com una professió aglutinadora, ja que cadascun dels sectors artístics i culturals desenvoluparan les seves pròpies dinàmiques professionals, tant quant al concepte de perfil professional com en les necessitats de formació especialitzada. En concret: un dissenyador d'exposicions, un *manager* teatral o musical, un animador de campanyes de lectura, un productor de grans esdeveniments, o l'encarregat de màrqueting d'un auditori tindran cada vegada menys elements en comú enfront de l'especialització que exigirà la seva feina quotidiana. En aquest sentit, només els unirà al tronc comú la manera de treballar (el component de gestió).

⁷ RAUSELL et al (2007).

- En l'àmbit de la gestió generalista, es produirà també una singularització progressiva dels perfils professionals i es produirà un augment significatiu dels perfils que denominem especialitzats, ja que la complexitat de gestió i organització de les institucions exigirà el desenvolupament d'aquesta mena de professionals. En concret, es faran cada cop més imprescindibles perfils tipus gerents administratius i pressupostaris, encarregats de promoció, màrqueting, qualitat, recerca de recursos financers, per donar suport a la feina dels programadors i alts càrrecs d'elaboració de polítiques.
- La formació oficial tindrà una repercussió molt significativa en la situació laboral del gestor cultural, tant en l'accés als llocs de treball d'empreses i institucions públiques, i en la regularització dels procediments de selecció, com en la limitació de les funcions i l'equiparació professional...

1.4 Reflexions finals per suscitar el debat

La configuració de la professió de la gestió cultural s'està fent bàsicament des de dos factors molt concrets. D'una banda, estem composant el nostre abast professional des d'allò que hem acordat anomenar gestor cultural «generalista». D'una altra, i en relació directa amb aquesta qüestió, aquesta tasca l'han dut a terme gestors culturals públics i sobretot locals, que són juntament amb els gestors teatrals, d'arts plàstiques i patrimonials, qui tradicionalment s'autoidentifiquen amb la figura del gestor cultural i la gestió de la cultura.⁸ Aquests professionals són el nucli essencial de les associacions, entitats que actualment estan treballant per acabar de constituir la nostra tasca en una professió reconeguda i equiparable a la resta.

Aquesta vocació generalista i molt lligada a l'administració pública ha configurat uns perfils en què s'han primat el criteri de perfils nivells-jeràrquics (grups de l'Administració A1, A2, C1 i C2) creats per la Declaració de València 2005 i desenvolupats pel Llibre blanc de la FEAGC (2007), en detriment d'una classificació de perfils, si es vol més antiga, però en la meua opinió més interessant que és la de perfil-funció⁹. De cares al sector privat i sense desmerèixer en cap cas la feina de la *Fede-*

⁸ Aquest aspecte va quedar ja indicat en el treball de Bastons (BASTONS, 1999) i és una constant en alguna de les enquestes fetes posteriorment com ara l'Enquesta de Gestors Culturals a la Comunitat Valenciana 2005. Vegeu CABAÑÉS, F., RAUSELL, P. (2008).

⁹ Hi ha tres nivells conceptuals de professió (vegeu BALBE et Alt. 1997, pag 72): la professió-figura (metges, arquitectes), la professió-funció (una professió en relació amb unes funcions concretes) i la professió-ocupació o nivell orgànic. En les propostes de perfils més antigues s'empra la fórmula professió-funció i es corresponen als treballs del Ministerio de Cultura 1995 (MARCE et al, 1995), BALBE et al, 1997, APGCC 1996. En les dues últimes (Declaració de València 2005 i Llibre Blanc de la FEAGC 2007) es prefereix la delimitació de perfils referits a nivells orgànics.

ración de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC), crec que una proposta per funcions podria haver «congeniat millor» amb la situació de la iniciativa privada. En qualsevol cas, no és l'objecte d'aquest treball analitzar aquesta qüestió, ni la intenció de l'autor revisar la configuració actual de perfils professionals de la gestió cultural, que, insisteixo, està molt elaborada i és fonamental per a la defensa de la professió.

El més significatiu des del meu punt de vista és la relació entre la gestió cultural com a tronc professional i les branques sectorials que enfront de la complexitat de la seva feina poden produir un cert desmembrament del cos general en diferents grups professionals. En aquest sentit, hem d'atendre tres situacions:

Els gestors sectorials que, tenint en compte que es consideren gestors culturals, entraran en una dinàmica d'especialització tan alta que necessitaran perfils més concrets i propostes formatives més específiques. En aquest sentit crec que hem de caminar cap solucions similars a les d'algunes professions-figura (metges o advocats), en les quals té lloc una determinada especialització de professionals (per exemple, metges per especialitats) amb una base comú (col·legiada o no).

D'altra banda, també hem de tenir en compte que algunes professions veuen la gestió cultural com una cosa llunyana, i malgrat que en *extrictu senso* la practiquen, no es consideren gestors culturals. Em refereixo als arxivers, museòlegs, bibliotecaris o documentalistes que tenen en alguns casos un reconeixement professional i acadèmic més gran, demostren una llarga trajectòria associativa (i col·legial en alguns casos) i les dinàmiques de funcionament dels quals són força diferents de les nostres.

En darrer lloc, hi ha els professionals de determinats sectors, generalment relacionats amb el component industrial de l'acció cultural (audiovisual, música i indústria fonogràfica, llibre, etc.), que té poca consideració com a gestors culturals i treballen en uns sectors d'especialització alta i progressiva, per la qual cosa no els resulta operatiu formar part de les nostres associacions.

En general, considero que la professió, i principalment els agents organitzats que s'encarreguen de defensar-la, han de fer front a aquestes situacions entenent que la professió es nodrirà de gent amb un bagatge conceptual i acadèmic més important que els dels qui vam començar en això fa uns quants anys, que van exigir solucions per a una professió que en un futur no gaire llunyà estarà constituïda, especialitzada i, sobretot, acceptada com qualsevol altra.

2. Gestor cultural: una professió a la corda fluixa

Xavier Marcé¹⁰

Els entorns de la gestió cultural són d'una considerable complexitat. No fa pas massa anys la vida cultural catalana es cenyia a espais molt minoritaris, es realitzava en entorns essencialment associatius o privats i tenia una repercussió comercial molt limitada.

Per raons polítiques, a Catalunya la cultura entesa com un servei públic es normalitza tard i de pressa, raó per la qual les estructures professionals que es generen es configuren per al·luvió, sovint vinculades a impulsos polítics o sectorials i amb escassa preparació tècnica.

D'ençà de l'esdeveniment de la democràcia, Espanya en general i Catalunya de manera especial han tingut una explosió cultural extraordinària. Però cal analitzar les seves característiques per comprendre alguns dels dèficits existents i especialment alguns desequilibris evidents.

A diferència d'altres països europeus on el desenvolupament cultural ha estat la conseqüència d'una programació racional i sistemàtica i d'unes polítiques llargament institucionalitzades, a casa nostra els serveis públics de la cultura han crescut i s'han produït per la necessitat de situar-nos dins de les ràtios de normalitat cultural europea.

És per aquesta raó que podem observar de manera permanent una elevada manca de sintonia entre les polítiques culturals i els serveis culturals. I és per aquesta mateixa raó que la dimensió temporal de les polítiques culturals és erràtica i mancada de l'estabilitat que requereix un sector de progressió tan lenta com el cultural.

La gestió cultural, malgrat el treball que es fa des de les esforçades organitzacions laborals i corporatives existents, malgrat els programes de formació que, de manera creixent, neixen a totes les universitats i malgrat l'existència d'un nucli professional amb una llarga i sòlida experiència, és un sector laboral de manifesta fragilitat, de minsa incidència sobre les polítiques culturals i amb una capacitat molt relativa per acumular coneixement i especialment convertir-lo amb un *expertise* imprescindible per al desenvolupament del sector.

Cal convertir aquesta afirmació en un argument mortificador que aboni el lament i l'autocrítica? Doncs sí i no. Aquesta és la realitat.

L'arribada dels primers ajuntaments democràtics va obligar a farcir els incipients serveis culturals de professionals inexperts provinents de l'activisme social i de la militància política antifrancista. En un primer moment, tal

¹⁰ Economista. Vicepresident de Focus S.A. Va ser director d'Acció Cultural de l'ICUB i director de l'Institut Català de les Indústries Culturals. Professor de la Universitat Pompeu Fabra. Escriu regularment a *El mundo*, *Benzina* i *Revista del espectáculo*.

circumstancia va tenir un impacte positiu. Es tractava de crear estructures, portar a l'àmbit públic experiències reivindicades des d'associacions, comissions de festes o centres socioculturals sorgits de l'iniciativa cívica.

Els protocols públics eren inexistents, la capacitat de maniobra elevada i la complicitat social extraordinària. Vist amb els ulls d'un gestor actual, qualsevol disbarat administratiu era possible en la mesura que l'argument justificatiu era l'acció i no pas la conservació.

Per als primers gestors, la incipient formació universitària va ser oli en un llum, atès que agregava metodologia i terminologia a una realitat laboral autoapresa. Eren, en paraules d'Alfons Martinell, falsos aprenents en un context en què el mateix disseny curricular es fornía d'experiències de camp i alguna, no gaires, referències franceses.

Els progressius plans d'inversions, la reubicació més o menys fina dels espais d'actuació públics i privats, l'aparició d'un tercer sector al voltant de l'economia social (sempre existent, però amb un impacte econòmic menor) i el desenvolupament d'un espai comercial per a la cultura, amb un nivell de consolidació força definitiu, han canviat radicalment els escenaris de treball del gestor cultural.

Després de successives transformacions el mediador, l'activista, el seductor, fins i tot el demiürg polítècnic de principis dels vuitanta, ha esdevingut un administrador de recursos escassos, sotmès a una pressió sectorial brutal i presoner d'uns espais de treball cada cop més oberts, més autònoms i amb una incidència pública més perifèrica.

No fa pas massa anys el programador d'una sala de música pública era el prescriptor oficial d'una determinada banda sonora; ara és l'administrador d'un espai que competeix amb un públic que porta a l'orella un MP3 amb 50.000 cançons.

Cal aturar-nos aquí per fer una primera reflexió. El gestor cultural va començar sent un prescriptor i ha acabat convertit en un administrador. La pregunta que cal fer-se és la següent: Ho sap això el gestor cultural? O segueix pensant que té a les seves mans la litúrgia d'un esdeveniment singular i decisiu en la vida dels ciutadans?

En realitat tot és bastant senzill. Li correspon al gestor cultural administrar els recursos que l'Estat destina a la cultura especialment per afavorir-ne l'accessibilitat social. I en aquest sentit no és problema si ho fa en règim de funcionari, subjecte a un contracte de serveis o fins i tot a un programa clar i ben definit d'externalitzacions, o fins i tot si ho fa des de la societat civil a través d'associacions o empreses.

Per contra, no sempre li correspon al gestor la prescripció i la creació d'escenaris culturals de referència, en el ben entès que aquesta tasca també és funció dels mitjans de comunicació, dels creadors d'opinió i de les pròpies dinàmiques de mercat. I en aquest sentit no poden ser funcionaris ni llocs de treball eternitzats qui desenvolupa aquestes funcions.

Valgui el que he dit per assenyalar un dubte: de qui parlem quan ens referim al gestor cultural? De tothom que treballa i viu de la cultura? Dels que ocupen llocs públics en àrees culturals? Dels que gestionen projectes associatius? Dels treballadors autoempresarialitzats? O dels qui els correspon vetllar pel desenvolupament dels serveis públics de la cultura i alhora administrar-ne els recursos que la societat hi destina?

Un sector tan ampli és un sector impossible. Seria com anomenar gestors de la construcció a tots els que constitueixen la cadena de valor del sector urbanístic: des dels arquitectes als paletes.

Per això, la gestió cultural és una professió plena de professions o, el que és el mateix, una feina farcida d'especialistes: creadors, productors, comunicadors, «marquetinians», programadors, curadors, analistes, crítics, administradors econòmics, etc. Si de cas, el que tenen en comú aquest conjunt d'especialitats laborals, el que les relliga dins d'una mateixa família laboral és el seu caràcter d'intermediació entre els continguts de la cultura i el coneixement i la societat.

Potser és per aquesta ambigua configuració que el gestor visqui en una perpètua indefinició i potser és per la mateixa circumstància que el triangle epistemològic que regula qualsevol perfil laboral no acabi de rutllar per a la gestió de la cultura.

Per a qualsevol tipus de professió la societat reclama un perfil, la universitat el forma i en certifica la capacitació i l'empresa el contracta. En el món de la cultura les tres peces no estan ben endollades. La societat no defineix uns perfils acurats, la universitat omple el mercat de màsters i postgraus, però no ha estat capaç d'elaborar un currículum formatiu estandarditzat, i l'empresa, sigui pública o privada, no considera aquests estudis de manera prioritària.

El gestor cultural és, doncs, una figura essencialment feta a si mateixa.

Hi ha alguna manera de superar aquesta adolescència laboral permanent i incipient? Doncs no és cosa fàcil. Les professions requereixen acumulació de coneixement, respecte pels millors professionals, una combinació raonable de tasques repetides i lògiques de manual amb iniciatives personals, experimentació i risc.

A la gestió de la cultura tothom ho inventa tot de nou, de tal manera que cap dels criteris anteriors funciona adequadament. Compartim un llenguatge, és bastant cert, però poca cosa més.

Fins aquí tot el que genera dubtes a l'hora de parlar dels gestors culturals. La suma d'elements que contribueixen a elaborar una mirada escèptica sobre la virtualitat del concepte. Anem ara a cercar la mirada positiva, els altres punts que permeten creure en el futur d'aquesta professió.

El coneixement, la informació, l'art, l'entreteniment i, en general, tots els sectors que configuren l'arc global de la cultura esdevenen cada dia amb major intensitat un cabdal d'elements identificables, acumulables,

en certa mesura digitalitzables i en conseqüència administrables. Malgrat que la cultura sigui l'espai natural dels intangibles, el cert és que la major part del continguts que la configuren tenen una concreció gairebé física que els converteix en béns de consum.

Quasi és fungible, quasi tot és emmagatzemable. En queda el valor afegit, certament, però aquest ja no esdevé un factor explícit, és únicament una característica intrínseca.

La gran capacitat d'adaptació tecnològica que posseeixen els béns culturals li aporten una poderosa dimensió econòmica, inimaginable fa pocs anys i en constant creixement. La cultura és una part indissociable de la nova economia i un vector formidable de creació de treball i riquesa.

Des d'aquesta perspectiva el gestor cultural adquirirà, si és capaç d'articular un discurs coherent al voltant d'aquesta dimensió econòmica de la cultura, una importància rellevant.

Un avís per a navegants. Diuen alguns que és una traïció a les essències economitjar la cultura i afegeixen: el que cal fer és culturitzar l'economia. Redundància: l'economia és un fet cultural de primera magnitud, quelcom similar a la filosofia de les transaccions, del consum, del mercat i de les estructures de poder.

Atorgar-li la importància que té a la dimensió econòmica de la cultura no suposa renunciar a cap de les seves particularitats. Fins i tot els serveis culturals bàsics (les biblioteques, per exemple) es poden gestionar des d'una perspectiva econòmica. Parlo de l'economia tal com l'entenia Galbraight i no pas com la viu un contable.

La gestió cultural només existirà en el vademècum de les professions reals quan es doti d'elements d'avaluació. És a dir, quan puguem afirmar amb la seguretat del consens que tal persona no serveix per exercir-la. I això, companys, no ens ho ofereix l'estètica ni la política.

3. Els gestors culturals en un marc territorial

Pilar Casas¹¹

Sóc un dels gestors culturals de primera fornada que van començar a treballar professionalment a principi dels anys vuitanta, amb una gran dosi d'il·lusió, i provinents de diversos camps formatius.

Som hereus del mestratge dels seminaris de gestió cultural que, des de 1985, va organitzar el CERC de la Diputació de Barcelona —de la mà d'Eduard Delgado, i amb la inestimable col·laboració de Joaquim Franch i d'Alfons Martinell— i que més tard van esdevenir cursos de postgrau de la UB.

En el meu cas, he exercit durant 20 anys com a tècnica de cultura en un ajuntament que va passar de 10.000 habitants a més de 25.000, i des de fa més de 12 anys sóc la cap del Servei de Cultura i la coordinadora de l'Àrea del Servei d'Assistència al Ciutadà, que inclou les escoles d'art i disseny, els conservatoris de música i les escoles d'educació especial situades a Tarragona, Reus i Tortosa, la titularitat dels quals és de la Diputació de Tarragona.

Durant prop de 10 anys vaig ser professora associada de la URV. A l'octubre de 1991 hi vaig llegir la tesi doctoral «L'educador social: problemàtica i formació», en què vaig analitzar empíricament la tipologia i els perfils professionals de les àrees de cultura i educació que havien contractat les administracions municipals de l'Estat espanyol des de la democràcia fins a final del 1990.

En aquells moments d'inici de la professió i de recerca d'identitat, les denominacions dels professionals de les incipients àrees de cultura del sector públic eren del tot diverses: «animadors», «animadors culturals», «animadors socioculturals», «dinamitzadors», i la llista encara la podríem allargar més. Això ens demostra que, a l'Estat espanyol, els gestors culturals som encara una professió jove, però que ha evolucionat i ha fet una important trajectòria.

Centraré les aportacions en els tres aspectes següents:

3.1 Des de la perspectiva de l'anàlisi territorial

Actualment a l'Administració pública, i en concret a les comarques del Camp de Tarragona i de les Terres de l'Ebre, tenim diverses casuístiques.

1. Hi ha un **73% de municipis de menys de 3.000 habitants** on és molt estrany que tinguin alguna plaça específica de gestió de la cultura.

a) Això no pot ser d'altra manera, ja que altrament no seria sostenible econòmicament; no hi ha prou índex de població.

¹¹ Gestora cultural i cap del Servei de Cultura de la Diputació de Tarragona.

- b) En aquests municipis la funció la fan els regidors de cultura, o bé la comissió de festes o les associacions culturals que tenen el suport, en l'àmbit de l'administració, del secretari o d'un auxiliar administratiu de l'ajuntament.

2. **En municipis d'entre 3.000 i 10.000 habitants**, que representen un 18%, hi trobem cada cop més gestors culturals o tècnics de cultura, amb titulació de CFGS o llicenciats, però majoritàriament contractats com a grups C1 o C2, segons els casos, i alguns grups B, molt pocs. Professionalment, sovint aquests professionals toquen sotre quant a la promoció, i si volen progressar han de cercar, sovint, altres vies.

a) El gestor cultural d'aquests municipis és el que en podríem anomenar un **gestor cultural tot terreny**; és a dir, transversal, que fa cultura, festes, joventut i, a vegades, ensenyament. Molt arrelat al territori i compromès.

b) Aquest/a professional, en el seu dia a dia, es troba amb un element clau i que ha de guanyar-se des del primer moment, o a poc a poc, segons es miri. Es tracta del **reconeixement intern i extern del gestor cultural**. Sovint ha d'explicar que no és el secretari/a del regidor/a de cultura davant les entitats, i també s'ha de guanyar el prestigi professional dels altres tècnics de l'administració municipal per a la qual treballa.

3. Els municipis de més de 10.000 habitants de la costa i de més de 20.000 ja solen tenir un gestor/a cultural, grups A1 i A2, i altres professionals de la cultura especialitzats.

4. A més trobem sovint poques empreses especialitzades o professionals de la gestió cultural del territori, tot i que cada cop en sorgeixen de noves.

a) Pel que fa a la situació de les entitats culturals i fundacions, ens trobem amb un procés lent però ascendent de professionalització i conversió en empresa d'algunes associacions que s'especialitzen en la gestió musical, teatral, etc.

3.2 Des de la perspectiva de la realitat com a professionals de la gestió cultural

En aquest sentit, més que afirmacions hi ha unes preguntes per a la reflexió global.

1. Sabem explicar la nostra professió? Sabem fer-nos entendre? I fer entendre la importància de tenir professionals? Mireu:

- › Quan s'ha de construir una casa, tothom té clar que s'ha de demanar a un arquitecte que faci un projecte tècnic.
- › Quan s'ha de gestionar un projecte cultural o quan s'ha de fer un equipament cultural, també es necessita la intervenció del gestor cultural, però ja costa més que tothom ho tingui tan clar, tot i que

s'ha avançat molt i molt.

- › **A més, en el dia a dia** de la GC els professionals de l'Administració s'han de guanyar el **respecte i la consideració** del secretari, de l'interventor i de l'arquitecte, i també de les entitats, dels polítics i dels companys; a més de fer la feina ben feta.
- › I això ho hem de fer cadascun de nosaltres i el sector, en el seu conjunt.

I jo crec que, vist des d'una perspectiva de 30 anys —des de l'inici de la democràcia fins ara—, s'ha avançat molt en la professionalització del gestor cultural. I l'estudi que avui s'ha presentat ho demostra. Però és evident que encara queda molt per fer i que queden nous reptes per fer-hi front i anar avançant.

Les administracions públiques han reconegut «des de fora» la figura professional del gestor cultural. De fet, s'han creat places de grups en les diverses categories possibles per assimilació als altres llocs de l'Administració:

- › A1 /A 2 (antics grups A i B)
- › Nou B de l'EBEP. TASOC. Cicles formatius. Grau superior.
- › C1. Tècnic auxiliar de cultura. Grup 3 laboral.
- › C2. Auxiliar tècnic cultural. Grup 4 laboral.

Caldrà veure, també, en moments de recursos limitats i canvi de model general, com des del sector cultural es pot respondre als reptes que tots tenim plantejats.

a. Nombre mínim d'habitants a qui s'han de prestar els serveis: «massa crítica» per sota de la qual no es convoquen places. No ens ha d'estranyar que en zones amb menys concentració demogràfica hi hagi menys professionalització.

b. Voluntat política de creació del servei, que ve donada per:

- › Una necessitat o una demanda de creació del servei.
- › Factors històrics o de tradició del municipi.

c. La sensibilitat o el programa de la corporació que vol crear el servei. Disposició dels recursos econòmics per fer-hi front o voluntat de voler-n'hi destinar.

3.3 Reptes i competències professionals

També cal tenir en compte els **condicionants de la nostra professió, avui en dia**.

La realitat social ve determinada per nous escenaris i reptes:

a. Per un entorn demogràfic amb una forta taxa d'immigració (els gestors locals dels nostres municipis s'hi troben cada dia i han de desenvolupar noves competències professionals).

b. Per participar del món globalitzat, caracteritzat per:

- › Les TIC: canvis culturals en la vida quotidiana derivats de l'aplicació de les TIC.

- › El procés de globalització: relació/equilibris entre el que és global i el que és local.
- › L'actual crisi econòmica, cosa que suposa un canvi del model social actual, que a la vegada genera **desconcert i noves oportunitats**, i la cultura hi té molt a dir.

En aquest context, es fa necessari treballar en la millora de les nostres competències, plantejar el repte de la mobilitat professional i incorporar a la nostra cultura organitzativa la dimensió internacional i el treball en xarxa, així com posar l'accent en la innovació i les relacions humanes.

4. Proposta de Codi de bones pràctiques de la gestió cultural de Catalunya. Un pas més en el camí

Carme Sais¹²

La comissió de bones pràctiques de la junta directiva de l'Associació Professional de la Gestió Cultural de Catalunya (APGCC) ha elaborat una proposta de Codi de bones pràctiques de la gestió cultural (CBPGC, 2010) que es preveu comunicar properament als socis per tal que es debati i valori. En aquest escrit, que preparem amb motiu de la presentació de l'estudi de Tino Carreño «Camins Creuats. El perfil actual del gestor cultural a Catalunya» (Barcelona, 2009)¹³, explicarem quins són els trets més importants del codi que tenen a veure amb la definició dels perfils professionals que analitza dit estudi i exposarem de quina manera el codi considera i defineix els gestors culturals com una professió.

L'objectiu que tenim és que el document esdevingui útil als més de 700 socis de l'APGCC i a les persones que s'identifiquen amb la gestió cultural a Catalunya, al mateix temps que pot contribuir en el procés de millora de la professió i l'establiment dunes pautes d'actuació ètiques identificades i comunes. S'ha plantejat la redacció del CBPGC com un document que tendeix a la pedagogia, que esdevé un manual bàsic de la gestió cultural i que fa èmfasi en les bones pràctiques que s'han de desenvolupar en l'exercici professional. El text, tal com indica el preàmbul, desplega uns principis ètics, que són, una semblança del que són els codis deontològics del col·legis professionals. Amb aquest inici, es mostra quina és la posició que propugna el codi sobre el fet comú que justifica l'associació: l'exercici d'una mateixa professió.

El CBPGC considera que «és del tot necessària una actuació professional competent que s'adeqüi a les característiques i necessitats de la societat» i expressa quina és la motivació que ha impulsat a l'APGCC a redactar-lo: «El present codi, neix com una eina al servei dels gestors culturals que té per objectiu garantir el treball de qualitat professional i el qual ens ha de portar a situar el sector professional i empresarial de la cultura en el lloc preminent que li correspon», i aclareix finalment que, «aquestes normes de conducta es fonamenten en l'experiència del mateix col·lectiu».

Així és, al llarg del CBPGC trobem repetides referències a la consideració del conjunt de professionals com una unitat identificable i recog-

¹² Membre de la Junta Directiva de l'APGCC. Cap de l'Àrea de Cultura i Educació de l'Ajuntament de Girona.

El Codi de bones pràctiques de la gestió cultural de Catalunya ha estat elaborat per la comissió de bones pràctiques, formada per Gemma Canadell i Carme Sais, i ha comptat amb la participació de tots els membres de la Junta, les aportacions de socis i sòcies i l'assessorament professional de l'advocat Eduard Inieta.

¹³ Agraïments a Tino Carreño per la consideració i el respecte que mostra a l'APGCC en el seu estudi i per la tasca realitzada, la qual considerem una bona aportació a la consolidació de la professió de la gestió cultural.

noscible. Tanmateix, el codi identifica els principis, obligacions i comportaments que ha de seguir tot membre de l'APGCC, de tal manera que contribuirà al mateix temps a la dignificació de la professió. Altrament, el codi reconeix, d'acord amb els estatuts de l'APGCC aprovats en l'Assemblea General de 25 de novembre de 2009, que complir el Codi de bones pràctiques de la gestió cultural és un deure dels associats. Igualment, els estatuts estableixen que les males pràctiques professionals podran ser motiu d'amonestació i, en cas de gravetat, ésser penalitzades amb l'exclusió de l'associació de qui les practiqui. Certament, el codi busca aproximar-se, tant com sigui possible, a la natura i efectes d'un codi deontològic professional d'obligat compliment per als seus membres, tot i no ser-ho, atès que és una associació, i no un col·legi professional, que emana el CBPGC.

És d'esperar que la implantació del CBPGC contribueixi a reforçar la consideració del col·lectiu com a professió, un col·lectiu que veiem que gradualment posa de manifest una voluntat més clara de manifestar-se com a tal. Volem que el codi permeti el reconeixement general de la professió de gestió cultural, però també que s'incrementi la capacitat perquè els gestors culturals ens autoreconeguem com a professió. Pretenem doncs que es revaloritzi la professió (en créixer l'estima) i que s'afavoreixi la identificació (i l'autoestima).

Si llegim detingudament quins són els objectius que es marca el CBPGC, observarem la importància manifesta que té la defensa de la condició professional i la voluntat de reforçar aquesta condició. Observem-los tot seguit:

- Contribuir a la millora de la professió dels gestors culturals
- Contribuir a un major equilibri i intercanvi en les relacions que es puguin establir entre les diferents parts que intervenen en els processos culturals
- Potenciar el respecte entre els subjectes que intervenen en les relacions
- Contribuir a la dignificació social de la professió
- Explicitar i exercir de compromís i garantia vers una actuació professional al servei dels interessos de la societat i del bé general
- Informar a la societat de la funció que desenvolupen els gestors culturals i dels drets que garanteixen als seus usuaris
- Promoure que el compliment del codi s'adopti com un indicador de qualitat de la gestió cultural
- Orientar als usuaris d'aquest codi, com a part activa de la gestió cultural, i en definitiva fomentar i donar rellevància a l'esperit de col·laboració entre els diferents interventors del fet cultural
- Complementar el coneixement i la normativa tècnica i legal
- Potenciar l'ètica professional reconeixent els deures professionals que es deriven de la seva aplicació
- Esdevenir una guia del comportament ètic professional que orienti vers l'exercici responsable i de qualitat de la professió

També en la definició de gestor/a cultural el CBPGC pretén aportar criteris de la manera següent: «Mediador entre la creació, la participació i

el consum cultural. Un professional capaç d'ajudar a desenvolupar el treball artístic i cultural, i inserir-lo en una estratègia social, territorial o de mercat. La professionalitat d'un gestor cultural fa viable un projecte cultural en les seves dimensions econòmica, social, política i territorial».

El codi procura aprofundir en aquesta definició tot delimitant els criteris a tenir en compte a l'hora de valorar si una persona pot ser considerada professional de la gestió cultural: «es considera que un gestor cultural és professional quan està degudament qualificat o bé té experiència en el sector, essent aquesta la seva activitat principal per la qual percep una remuneració econòmica per l'exercici dels seus serveis». Per completar l'objecte de treball dels/de les gestors/-res culturals acota que «els seus interessos professionals a l'entorn de l'art i de la cultura, de la diversitat i la interculturalitat, la creativitat, la innovació, l'ocupació, les indústries culturals». I finalment recomana « utilitzar la denominació de gestor o gestora cultural, en lloc de tècnic/-ica de cultura o animador/-ra sociocultural o similar».

Més difícil ha estat definir les funcions pròpies d'un/una gestor/-ra cultural atesa la diversitat de tasques i especialitzacions possibles. Per això, el text relaciona un seguit de funcions a títol merament enunciatiu i no limitador. A més, cada gestor/-ra es pot dedicar a qualsevulla d'aquestes funcions en exclusiva o a diverses al mateix temps, tot i que difícilment podrà fer-ho en totes. El ventall de funcions descrites abasten la difusió, promoció i socialització de la cultura, la conservació i difusió del patrimoni o la memòria col·lectiva, o ambdues coses, el foment de la participació en la cultura, de la innovació i la investigació cultural, la creació de públics, la governança de projectes i institucions, etc.

El text explica que, per tal de dur a terme aquestes funcions, se servirà de diferents metodologies, «estàndards» d'actuació i recursos propis de la professió que adaptarà al context on desenvolupa l'activitat. En aquest sentit, el capítol segon del CBPGC està dedicat íntegrament a les bones pràctiques instrumentals de la gestió cultural. Si bé en l'estudi de Tino Carreño es posa de manifest que una de les condicions que permeten parlar de professió és la tinença de metodologies i eines comunes, en aquest capítol del codi hi ha un esforç per relacionar i descriure les més indispensables, gairebé com si es tractés d'un manual bàsic de la gestió cultural. Val a dir que el capítol dóna molta importància a la planificació, ja que, diu « El/La gestor/-ra cultural ha de pensar, crear, desenvolupar i projectar l'activitat cultural d'acord a una planificació coherent amb les necessitats dels usuaris». A fi d'aprofundir en aquesta eina important, s'aporten criteris que han de permetre un treball de qualitat en gestió cultural: «Per tal de dur a terme aquesta planificació, aplicarà els coneixements i l'experiència professional utilitzant les tècniques de gestió i els recursos disponibles, i assumint de manera correcta les competències pròpies de la professió amb el fi d'assolir la màxima qualitat en la gestió», i defineix un seguit d'indicadors amb cura i intenció. Els

indicadors que planteja són els següents: l'eficàcia, l'eficiència, la productivitat, l'impacte, l'efectivitat/rendibilitat i la satisfacció dels usuaris.

Però el capítol dedicat a les eines pròpies del/de la gestor/-ra cultural no s'atura aquí i s'endinsa en les eines i competències, manifestant que «El gestor cultural desenvoluparà les seves competències aplicant eines de gestió tècnica i administrativa eficients, per la qual cosa ha de conèixer els estàndards que s'espera que apliquin al seu treball».

Amb la intenció de donar valors a la professió de la gestió cultural, el codi ha fet també prospecció en quins són els valors que ha de cercar l'activitat d'aquests professionals que tenen com a condició del seu treball la recerca de la qualitat. Així és, en el capítol tercer, el codi explica que avui en dia cal orientar la gestió cultural cap als resultats, i que quan parlem de resultats estem també parlant d'objectius relacionats amb la qualitat i els valors. En definitiva, remarca la necessitat de treballar «vers la qualitat de l'oferta cultural i es buscarà aportar valors complementaris a l'activitat cultural sense menystenir els aspectes positius i la visibilitat que generalment aporten altres indicadors quantitatius». Si bé en cultura sempre ha estat difícil definir el concepte qualitat i interpretar-lo en forma d'indicador, el codi fa un esforç de recerca en aquest sentit i apunta que «el/la gestor/-ra ha de considerar que un treball de qualitat és aquell que aporta valors a la mera presència de serveis o a l'oferta de productes culturals, com poden ser els valors estètics, morals o intel·lectuals, la innovació i el risc, la funció educativa, la intervenció social o la dinamització econòmica» i, a banda d'explicar cadascun d'aquests conceptes, insisteix encara que «amb l'objectiu de generar massa crítica, el gestor cultural ha de potenciar i destacar el rol educatiu, formatiu i de recerca dels espais culturals, essent així conscient de la seva responsabilitat en la sensibilització social de l'entorn immediat».

Un altre aspecte del codi que enllaça amb l'estudi Camins Creuats és que reconeix la necessitat de polivalència de la gestió cultural unipersonal o dels petits equips d'igual manera que es valora l'especialització dels gestors culturals que formen part d'equips professionals complexos.

Finalment, no podem deixar de parlar del CBPGC sense donar llum als principis fonamentals i als principis ètics que el text proposa considerant que «La relació entre els gestors culturals i les persones que intervenen en la gestió i el desenvolupament de l'activitat cultural, tals com artistes, autors o intèrprets, treballadors, responsables superiors, proveïdors, etc. s'articlarà basant-se en els principis de confiança mútua, lleialtat, transparència informativa, confidencialitat dels termes i continguts de la negociació i de la relació, honestat i objectivitat, flexibilitat i creativitat, i responsabilitat».

Serveixi aquest text com a primera aproximació a la proposta de codi de bones pràctiques de la gestió cultural que es proposa als socis de l'APGCC el 2010, la qual inclou una part significativa del cos de professionals de la gestió cultural de Catalunya.

Conclusions: la gestió cultural, una professió en mutació

Lluís Bonet

Introducció

Fins on la tasca de gestor cultural és avui plenament consolidada o, com en tantes altres activitats contemporànies, malgrat haver deixat de ser fa temps una professió emergent, està en un continu procés de mutació? Per a molts vells gestors que començaren el camí de la professionalització a finals de la dècada dels setanta, el grau d'acceptació social —sobretot en el camp cultura— sorprèn i és evidentment gratificant. La major part dels directors generals dels grans equipaments culturals nacionals —del Liceu a l'Auditori o el Palau, passant per alguns museus emblemàtics—, així com molts alts càrrecs del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació o petites i grans empreses del sector s'autoindentifiquen com a tals.

En les breus línies d'aquest article s'avalua la identitat professional, l'evolució del perfil del gestor, la complexitat dels processos que s'administren, i els reptes que la situació actual i futura plantegen en una professió central dins del panorama cultural de la Catalunya contemporània.

La identitat professional

En la mesura que a partir dels anys vuitanta l'activitat de mediació en l'àmbit dels serveis culturals comença a professionalitzar-se, en especial entre els tècnics de cultura de l'Administració pública, hi ha la necessitat de donar nom i definir la nova funció. L'Eduard Delgado, principal ideòleg i referent internacional a Catalunya d'aquest procés, proposa el terme «gestor cultural» tot definint-lo com aquella professió que encara «el conjunt de mètodes que tendeixen a harmonitzar les exigències dels projectes creatius amb les exigències de desenvolupament integral del territori» (Delgado 1988). Aquesta definició mostra l'àmbit inicial de desenvolupament de la gestió cultural, centrada en la mirada territorial sobre la creació i la participació ciutadana. Cal tenir en compte que en una primera etapa la majoria d'aquests nous professionals depenen directament o indirectament de la iniciativa governamental, en especial

de l'àmbit local, i només a mesura que el sector cultural creix s'ampliarà i diversificarà l'àmbit cobert per la professió.

Així doncs, en un inici l'acceptació del terme va poc més enllà dels tècnics de cultura municipals. Cal recordar que l'àmbit cultural associatiu, ferment de l'oposició al règim durant el franquisme, estava en aquell moment en plena crisi d'identitat social i de recursos humans i econòmics, sobretot amb la marxa massiva del seu voluntariat cap a les noves administracions democràtiques. Pel que fa al sector empresarial de la cultura, es manté en termes generals al marge del procés no identificant-se ni participant, de moment, de l'emergència de la nova professió, mantenint les denominacions tradicionals específiques de cada branca sectorial. No és estrany, doncs, que allò que caracteritza als nous gestors culturals sigui justament la mirada intersectorial, així com la responsabilitat territorial, tal com pertoca a les preocupacions dels responsables de cultura dels ajuntaments o de les entitats que d'ells depenen. Aquesta mirada no encaixa amb la tradició molt més especialitzada dels professionals públics i privats existents fins al moment. Com en tot procés llarg de consolidació d'una nova professió, és normal que, malgrat la progressiva extensió del terme, encara avui molts dels professionals dels àmbits amb major tradició (bibliotecaris, arxivistes o museòlegs en l'àmbit públic, o editors, agents musicals o productors audiovisuals pel que fa a l'àmbit privat) no s'autoidentifiquin col·lectivament sota la denominació més genèrica de gestor cultural. És evident que un organitzador privat de concerts, un productor audiovisual, el director d'un museu o d'una mediateca actua com a «mediador entre la creació artística o l'herència patrimonial, i el consum i la participació cultural, ajudant a fer viable un projecte cultural per tal d'inserir-lo dins d'una estratègia social, territorial o de mercat» (Bonet 2006a). Ara bé, fins a quin punt se sent còmode amb una definició que dilueix l'especificitat, i deixa de racó sabers i tècniques pròpies? Al meu entendre, aquesta és la raó per la qual una part dels gestors patrimonials i de sectors industrials de la cultura no s'ha sentit cridat a respondre una enquesta com la que proposava en Tino Carreño en l'estudi sobre el perfil professional del gestor cultural que es publica en aquest mateix llibre.

Cal dir, tanmateix, que els darrers trenta anys han permès no només consolidar el terme sinó que la definició —en la mesura que conforma la dimensió més gerencial de moltes d'aquestes professions tradicionals— ha acabat per estabilitzar-se conformant un col·lectiu que se sent identificat i concernit en el coneixement de la pròpia professió. La prova la trobem en el creixement de l'Associació de professionals de la gestió cultural de Catalunya (APGCC), que fundada el 1993 compta l'any 2010 amb més de 750 socis que paguen quota, o en l'estudi sobre el perfil dels

gestors culturals a Catalunya on 492 persones (de les quals només un 30,3% són socis de l'associació) responen un llarg qüestionari, ja que se senten preocupats pel devenir de la professió. Molts d'aquests professionals provenen d'un camp artístic o patrimonial cultural específic, però això no els impedeix canviar de camp o sector a mesura que evoluciona la seva carrera professional.

En el procés dinàmic de consolidació del terme, hi juga també un paper important la formació acadèmica. La possibilitat de posar en marxa a partir de 1987 títols de postgrau universitari de caràcter professional és aprofitada ràpidament per la Universitat de Barcelona i el CERC per crear l'any 1989 el primer màster en Gestió cultural a Espanya. Aquest nou curs s'inscriu en un ampli moviment europeu d'eclosió de programes de característiques similars, a l'empara del Congrés del CIRCLE sobre la formació de gestors culturals celebrat a Hamburg el novembre de 1987. L'adaptació al català del terme *arts administrador* utilitzat en altres països de referència, en particular a França i el Regne Unit, no acaba d'agradar, ja que no inclou la mediació en els àmbits no artístics de la cultura i perquè el terme administrador té una connotació excessivament administrativa, poc involucrada en el procés d'acompanyament de la creació.

Un perfil en evolució

Com comenta en Francesc Cabañes, després de trenta anys de normalitat democràtica, l'activitat de gestor cultural ha deixat una professió emergent. Tanmateix, la seva consolidació i el reconeixement en el camp cultural no implica que tingui els límits totalment tancats ni que s'hagi encarcerat. D'entrada, a mesura que les condicions i les necessitats culturals i el context social canvien el propi perfil majoritari dels que es dediquen a la funció de mediació entre la creació o el patrimoni, els consumidors o usuaris dels béns o serveis culturals, i la ciutadania o l'interès general, mostren canvis evidents. Estem davant d'una professió dinàmica, amb nivells de responsabilitat social força elevats malgrat que encara en moltes ocasions no suficientment reconeguts en termes socials i laborals. Tanmateix, la seva estreta interrelació amb el resta de professions de la cultura el dota d'una centralitat i mirada transversal única.

L'observació dels resultats de l'estudi d'en Tino Carreño ens dona algunes dades clau: la pèrdua de pes i envelliment generacional de l'ocupació pública malgrat el gran increment dels pressupostos en cultura de les administracions en els darrers trenta anys, l'elevat grau de formació acadèmica específica dels gestors en actiu, l'alt nivell de responsabilitat i la complexitat dels processos assumits, la feminització dels professionals i les diferències de retribució en funció del gènere i de la forma jurídica i

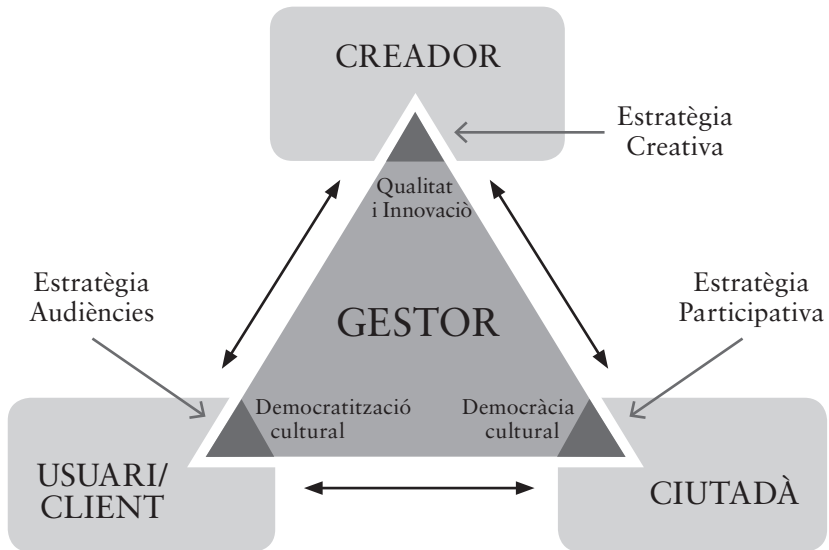
relació contractual, el gran pes del centre de la ciutat de Barcelona com a lloc de treball dominant, o la transversalitat sectorial dels gestors, entre altres. Totes aquestes característiques expliquen la particular evolució de la professió en el curt lapse de temps passat des de la seva eclosió pública, i tenen importants implicacions de cara al futur.

Així, si el creixent grau de feminització i la menor retribució i nivell directiu de les dones respecte als homes podria explicar un reconeixement social menor a l'esperat (és trist, encara avui, haver de constatar aquesta correlació), el grau de responsabilitat, la capacitat multitasca i les habilitats per gestionar processos complexos denoten la significació de la professió. Una professió molt més pròxima a les exigències d'un món del treball insegur, dinàmic i ple d'oportunitats de creixement que als vells paradigmes laborals estàtics. Potser per això s'explica l'alta proporció de professionals autònoms i l'elevat nivell d'estudis assolit (això sí, quasi sempre a càrrec dels interessats). En aquest sentit, els intents per situar la formació necessària per aconseguir les tasques de gestor en la formació professional de grau superior o en titulacions de llicenciat o grau específiques no han tingut gaire èxit. Altrament, la major part d'ofertes laborals tenen en compte entre els mèrits dels candidats l'haver cursat un programa superior en gestió cultural.

La ràpida evolució i l'ampliació del camp professional pot explicar igualment els problemes d'encaix que tenen avui els exercicis de classificació dels perfils professionals. Ni l'estudi pioner de Marcé i Martinell de 1995, ni especialment el Document zero de la Federació Estatal d'Associacions de Gestors Culturals de 2008, no acaben de descriure la complexitat i amplitud de la realitat d'una professió poc regulada, en què la relació laboral amb el sector públic és cada cop menys important.

Reptes professionals

Exercir de gestor cultural implica saber administrar una pluralitat de lògiques socials, polítiques, artístiques, econòmiques o educatives, per només citar-ne algunes. Gestionar la complexitat sintetitza la tasca quotidiana de molts professionals. Un gestor cultural és un mediador entre el món de la creació, el consum i la participació, i cada un d'aquests mons exigeix estratègies específiques, a vegades contradictòries entre sí. Els valors inherents a cada una d'elles, la qualitat i la innovació pel que fa als creadors, la democratització cultural respecte de l'estratègia de foment de les audiències, o la democràcia cultural pel que fa a la participativa exigeix unes tècniques de gestió i unes habilitats comunicatives considerables. En especial, quan els paradigmes han d'adaptar-se a un món en ràpida evolució.



El camp de la cultura, com la societat mateixa, ha canviat radicalment en els darrers anys. Vivim un canvi estructural en les maneres de crear, produir, distribuir i consumir cultura. Com explica Antonio Ariño, utilitzant les dades de l'enquesta de pressupostos familiars espanyola, en pocs anys el consum en comunicació s'ha multiplicat per cinc, i en oci i cultura per dos. Aquesta pot ser una primera explicació del creixement de la demanda de gestors culturals en les darreres dues dècades. El pas de la cultura tradicional, basada en la interacció oral cara a cara, a la cultura lletrada implicava un procés de mediació limitat, condicionat pel capital cultural transmès per la família i l'escola. La cultura de masses difosa per les indústries seriades de la cultura i els mitjans de comunicació representà una socialització molt més gran, fonamentalment unidireccional. Per aquest motiu, la producció, circulació i recepció de formes simbòliques en les societats modernes ha estat i continua sent inseparable de les activitats de les indústries mediàtiques (Ariño 2006). En l'era digital, en què els missatges ja no depenen dels suports físics, els signes se separen dels significants i la cultura es desterritorialitza possibilitant relacions de producció i consum molt més interactives. No-gensmenys, Internet suposa un desajust enorme entre el bagatge cultural acumulat disponible i la consciència o capacitat d'assimilació de l'individu. En aquest context, ens podem preguntar quin paper de mediació pot tenir un gestor cultural. Si la cultura de masses i la producció cultural seriada representava ja un repte complex per al gestor territorial tradicional, afavorir l'accés a la cultura i la democràcia cultural en plena època

digital no és fàcil per a un professional compromès amb el desenvolupament cultural del seu territori.

Una altra de les transformacions importants viscudes per la societat catalana contemporània és l'enorme guany en termes de diversitat cultural. Si dels anys trenta a la fi de la dictadura Catalunya havia deixat de ser una societat homogènia, només sacsejada pels conflictes socials i el seu difícil encaix en l'uniformisme hispànic, per incorporar un enorme flux procedent majoritàriament del sud i l'oest espanyol, des del canvi de segle ha viscut un canvi radical. En una dècada, més d'un milió de persones d'arreu del món han vingut a viure amb nosaltres, no només amb els seus idiomes, religions, valors i hàbits de consum i participació cultural, sinó també amb un contacte permanent amb les seves comunitats d'origen. Les estratègies marginadores o assimilacionistes aplicades amb tant afany per les institucions culturals i educatives dels vells imperis colonials i els estats-nació europeus no només avui són improcedents sinó que difícilment eficaços. Els hàbits i demandes culturals d'aquesta població heterogènia, amb processos de socialització i d'integració molt dispars, posen a prova la capacitat de mediació i intervenció cultural (Bonet 2006b). Donar resposta a aquest repte, en el si d'una societat globalitzada a escala social i econòmica, exigeix uns valors, competències, habilitats i coneixements considerables al gestor cultural compromès amb el desenvolupament cultural territorial i comunitari. A Catalunya tan sols n'estem aprenent sense comptar amb gaires recursos, amb pocs referents internacionals d'èxit, i amb la dificultat afegida de no disposar d'un projecte nacional fort al qual sigui engrescador integrar-se tot aportant la pròpia particularitat. Els reptes lligats a societats cada cop més complexes i interculturals exigeixen molt més diàleg entre els projectes culturals i les comunitats que conviuen al seu voltant. Comunitats que molt sovint viuen d'esquena les unes respecte de les altres formant un mosaic feblement interconnectat. En aquest context, el disseny de projectes engrescadors i mobilitzadors, capaços de propiciar la interacció i l'obertura vers l'altre, passa a ser una de les prioritats del gestor cultural contemporani.

Aquells que ens dediquem fa més de vint anys a formar gestors culturals, ens hem vist obligats a canviar els plàcids paradigmes que conformaven la docència. Estar oberts a les noves realitats i a les tendències que afecten el món contemporani és una exigència de responsabilitat enfront dels estudiants i els professionals que confien en nosaltres. En aquest sentit, que un 43% dels gestors culturals catalans tinguin una formació específica de postgrau en aquest àmbit parla molt bé de la seva responsabilitat professional i l'esforç conceptual i econòmic. Però també és una exigència per als formadors, i molt en particular per a la Universitat de Barcelona, que durant els darrers vint anys ha format el

44% del total de professionals amb titulació de postgrau en gestió de la cultura a Catalunya (Carreño 2009).

Evidentment, l'aprenentatge basat en l'experiència no és suficient per donar resposta als reptes del gestor cultural contemporani. El desenvolupament de les competències i habilitats necessàries hauria de substituir la formació clàssica basada en la transmissió de coneixements. En aquest sentit, l'opinió expressada pels mateixos professionals és molt clara. En l'estudi de Tino Carreño, entre les cinc principals aptituds destacades pels gestors culturals com a necessàries per a l'exercici de la professió hi ha la capacitat de planificar, de treball en equip i de comunicació, així com la sensibilitat artística i d'innovació i la creativitat. De manera semblant, en l'enquesta realitzada al si del projecte Vania entre responsables de projectes de cooperació cultural internacional les competències funcionals —capacitat de negociació i treball en equip, pressupostació, i les habilitats multitasca i interculturals— ressalten sobre les competències cognitives (Fisher & Karpodini-Dimitriadis 2007). Sembla evident que la formació s'ha de centrar en el desenvolupament d'aquest tipus d'habilitats en lloc de quedar ancorada en els vells paradigmes de la transmissió de coneixements. Aquest repte implica canviar tant els hàbits dels formadors com les expectatives, les exigències i la participació dels estudiants, malgrat que avui la demanda d'aquests darrers per tal que la formació els ajudi a incorporar-se al mercat laboral és molt més alta que fa vint anys.

Cap on anem?

En aquesta i altres professions de la cultura la crisi econòmica obliga a un esforç d'imaginació per a la supervivència dels projectes que els engresquen o tenen encarregats. El pes motor del sector públic com a gran lubricant del sistema durant els darrers trenta anys perd força i obliga no només a buscar recursos alternatius, sinó sobretot a replantejar els propis projectes i prioritats. Tots som conscients que es perdran uns quants llençols en aquesta bugada-tsunami. En la mesura que les audiències o els patrocinadors adquireixen protagonisme, la dependència de la programació dels diferents actors de referència canvia de mans. També l'artista haurà d'aprendre a negociar millor la seva autonomia i estatus, obligat a un grau d'autoexplotació major per poder tirar endavant els seus projectes. És evident, doncs, que en moments de turbulències molts aspectes de la professió de gestor cultural estan en mutació. El paper de mediador el posa al centre del debat, com a organitzador (sense pretendre ser el protagonista) de l'espiral de fluxos en joc. Aquesta és una tasca difícil però paga la pena capbussar-s'hi a fons.

Bibliografia

- APGCC (1996) *La Gestión cultural. Una nueva profesión en debate*, Barcelona.
- APGCC (2009) *Codi de bones pràctiques de la gestió cultural*, document de treball.
- ARIÑO, A. (2006) «La gestión cultural en el espacio europeo de educación superior. Una oportunidad histórica para su institucionalización», SARC, I Congrés Internacional sobre la formació dels gestors i tècnics de cultura, Diputació de València, València, p. 211-224. http://descarga.sarc.es/Actas2007/CD_congreso/pdf_c%5C4%5C4.3.pdf
- BALBÉ, X. et al (1997) *Les professions de la cultura. Situació actual i tendències de futur*, Institut Català de Noves Professions (INCANOP), Barcelona.
- BASTONS, M. et al (1999) *Perfils professionals de la gestió cultural*, INCANOP (Generalitat de Catalunya), Barcelona.
- BERNÁRDEZ, J. (2004) *La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos*, <http://www.gestioncultural.org/gc/>
- BONET, L. (1994) *Contexto, criterios y necesidades de formación del gestor cultural*, GUEDEZ, V.; MENENDEZ, C. [eds.] *Formación en gestión cultural*, Santafé de Bogotá: SECAB, p. 21-29.
- BONET, L. (2006) *El perfil del gestor cultural del Siglo XXI*, SARC, I Congrés Internacional sobre la formació dels gestors i tècnics de cultura, Diputació de València, València, p. 105-111.
- BONET, L. (2007) *Análisis de la formación universitaria en gestión cultural en España*, Dirección general de cooperación y comunicación cultural del Ministerio de Cultura, <http://www.gestioncultural.org/gc/>
- BONET, L. (2009) *Las economías de localización en el sector cultural: una propuesta sobre factores conformadores de capitalidad cultural aplicado al caso de Barcelona*, International Management Journal, 13, (ne), 53-74.
- BRUN, L. et AAVC (2008) *Codi de bones pràctiques professionals a les arts visuals*, <http://bonespractiques.aavc.net/cat>

- CABANÉS, F. (2005) *Aproximación al concepto de gestión cultural*, Temas Municipales: Gestión Cultural. Diputació de València, València.
- CABANÉS, F.; RAUSELL, P. (2008) *Aproximación al perfil profesional de los gestores culturales de la Comunidad Valenciana*, ¿Nuevos perfiles para el nuevo siglo? Ponencias MERIDIANS 2007. Servei d'Activitats Socioculturals, Universitat Jaume I, Castelló.¹
- CASTELLS, M. (1996) *La sociedad red*. Alianza editorial, Madrid.
- CLAUDIO, M. (2003) *Panorámica de la conformación de colectivos para la Gestión Cultural en Iberoamérica*, <http://www.gestioncultural.org/gc/>
- CONVENIO ANDRÉS BELLO (2004) *Los trabajadores del sector cultural en Chile. Estudio de caracterización*, Departamento de Estudios y documentación, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Chile.
- CUADRADO, M. (2006) *Formación e investigación en el ámbito de la gestión cultural*, SARC, I Congrés Internacional sobre la formació dels gestors i tècnics de cultura, Diputació de València, València, p. 183-197.
- DE LA CALZADA, J. D. (2007) *Así se gestó el Documento cero de los perfiles profesionales de la Gestión Cultural*, Geca - Gestores culturales de Andalucía, (9), p. 36-37.
- DE LA CALZADA, J. D. (2008) *Profesionalización del gestor cultural*, resum de la ponència ofertada l'11 de desembre al Congrés de Toledo.
- DELGADO, E. (1988) *La gestión cultural en els 90*, Educar, (13), p. 95-103.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA (1985) *INTERACCIÓ 84 Escola d'estiu d'acció socio-cultural. Ponències i comunicacions*, Servei de Cultura, 1, Barcelona.
- DOGC (2005) *Conveni col·lectiu de treball per al sector del lleure educatiu i sociocultural de Catalunya (2005-2007)*, núm. 4396, d'1.6.2005, Generalitat de Catalunya.
- DOGC (2009) *Conveni col·lectiu de treball per al sector del lleure educatiu i sociocultural de Catalunya (2008-2010)*, núm. 5323, de 20.2.2009, Generalitat de Catalunya.
- FEDERACIÓN ESTATAL DE ASOCIACIONES DE GESTORES CULTURALES (2008) *Documento cero de la gestión cultural en España. Perfiles profesionales de los gestores culturales*, www.federacion-agc.es
- FERNÁNDEZ, J. (2001) *Elementos que consolidan al concepto de profesión. Notas para su reflexión* Revista Electrónica de Investigación

¹ Esta encuesta se presentó en Meridians 2007 en forma de conclusiones preliminares. No obstante desde la Asociación de Gestores del País Valencià, se està preparando otra más reciente que se publicará en 2010.

- Educativa, 3, (2), <http://redie.uabc.mx/vol3no2/contenido-fernandez.html>
- FISHER, R.; KARPODINI-DIMITRIADI, E. (eds.) (2007) *Training in trans-national cultural co-operation projects. Reflections and Challenges on Validation and Certification*. Final report 2005-2007. International Intelligence on Culture, Londres. [www.fondation-hicter.org/vania/download/Rapport Vania 2007.pdf](http://www.fondation-hicter.org/vania/download/Rapport%20Vania%202007.pdf)
- GENERALITAT DE CATALUNYA (2008) *Estadística de despesa local en cultura de Catalunya*.
- GONZÁLEZ, Pedro J. (2008) *La profesionalización de la gestión cultural en el marco europeo*. Ponència emmarcada en el Congrés sobre la professionalització de la Gestió cultural en el marc europeu, Toledo.
- GUERRA, D. (2009) *Evaluación del impacto de la formación en gestión cultural de la Universidad de Barcelona*, Barcelona, tesina sense publicar.
- GUIRAO, J. (2007) *Creación y gestión cultural*, ponència emmarcada en el congrés Institucionalització de la Cultura i Gestió Cultural, Ministerio de Cultura, www.mcu.es/cooperacion/docs/MC/Creacion_Gestion.pdf
- INSTITUT CATALÀ DE NOVES PROFESSIONS - INCANOP (1997) *Les professions de la Cultura: situació actual i tendències de futur*, Generalitat de Catalunya.
- M. POSE, H. et al (2008) *As necesidades e demandas formativas dos profesionais da acción cultural pública en Galicia*, informe, <http://culturaedeporthe.xunta.es/publicacions/publicacion.php?id=30>
- MARCÉ, X. et al (1995) *Formación y perfil de los gestores culturales. Formación de Técnicos y Administradores Culturales en España, Perfil Profesional de los Gestores Culturales*. Anexo Mior. Ministerio de Cultura. Dirección General de Cooperación Cultural, Madrid.
- MARMOLEJO, C. et ROCA J. (2007) *La localización intrametropolitana de las actividades de la información: un análisis para la región metropolitana de Barcelona 1991-2001*, Geo Crítica, Cuadernos Críticos de Geografía Humana, <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-268.htm>
- MARTIN, M. A. (2003) *Gestión cultural y asociacionismo*, El pateo: revista de Artes escénicas, 15, 1. <http://www.artemad.com/elpateo.html>
- MARTINELL, A.; MARCÉ, X. (1995) *Perfil y formación de gestores culturales*, Ministerio de Cultura, Madrid.
- MARTINELL, A. (2001) *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro* (recopilació de textos), www.agetec.org/agetec/descarga/AMartinell.pdf
- MARTINEZ, S.; FONT, J. (2008) *Infraestructuras públicas al servicio de la creación y de la comunidad*, ponència emmarcada a les Jornades

- sobre avaluació externa de projectes culturals, <http://www.ub.edu/cultural/>
- MARTINEZ, S. (2006) *La formación y el apoyo a la gestión cultural en el marco del centro de estudios y recursos culturales de la Diputación de Barcelona*, SARC, I Congrés Internacional sobre la formació dels gestors i tècnics de cultura, Diputació de València, València, p. 341-344.
- MELENDO, J.L. (Coord) (2007) *Libro blanco de las asociaciones de profesionales de la gestión cultural*, http://www.federacionagc.es/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=91
- MUNILLA, G. (2006) *Presentació*, A: Glòria Munilla (coord.) Dossier «La gestió de la cultura, una nova disciplina?» [dossier en línia]. Digithum. Núm. 8. UOC. <http://www.uoc.edu/digithum/8/dt/cat/munilla.pdf>
- MUÑOZ, J.L. (1999) *Nace la Asociación regional de técnicos en cultura*, Añil, 64.
- NOGUERA L., et al (2009) *PECCat. Pla d'equipaments culturals de Catalunya 2009-2019*, Generalitat de Catalunya (2009).
- PUCHADES, X. (1998) *Regreso a los tiempos del afilador de cuchillos*, <http://parnaseo.uv.es/Ars/Autores/Zarzoso/Afila/axe1.htm>
- QUINTANA CABANAS, J.M. (1995) *Relaciones entre animación sociocultural y gestión cultural*. Pedagogía social, 12, p. 152-156.
- RAMONEDA, J. (2001) *Ètica i intervenció cultural*.
- RAUSELL, P. et al (2007) *Cultura: estrategia para el desarrollo local*, Universitat de València, Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local. Dirección General de Relaciones Culturales y Científicas-AECI, Madrid.
- RAUSELL, P. et al (2008) *Las características de la gestión cultural y la detección de las necesidades formativas del sector profesional de la Gestión cultural en la Región de Murcia*, Econcult (Àrea de investigació en Economia de la Cultura y Turismo), València.
- ROSELLÓ, D. (2007), *El diálogo entre la gestión cultural y del patrimonio en España: una visión desde la profesión*. Erp-h Revista electrónica de patrimonio histórico, 1, <http://www.revistadepatrimonio.es/revistas/numero1/estudiosgenerales/experiencias/articulo.php>
- RODRÍGUEZ, N. (2008), *Manual de sociología de las profesiones*, Universitat de Barcelona.
- RODRÍGUEZ, J.; GUILLÉN, M. (1992) *Organizaciones y profesiones en la sociedad contemporánea*, Revista Española de Investigaciones Sociológicas, p. 59, 9-18.
- RUBIO, J. A. (2008) *El perfil del gestor cultural en los municipios de la Comunidad de Madrid, tras 25 años de gobiernos democráticos*, Consejería de Cultura y Turismo, Madrid.

- SARC (2005), *Declaración de Valencia. Conclusiones del I Congreso Internacional sobre la formación de los Gestores y Técnicos de Cultura*, València 2005.
- SANCHIS, M.F. (2006) *El perfil del gestor i gestora cultural del segle XXI*, SARC, I Congrés Internacional sobre la formació dels gestors i tècnics de cultura, Diputació de València, València, p. 123-130.
- SAN SALVADOR DEL VALLE, R. et al (2008) *Estudio sobre perfiles profesionales y necesidades formativas de los gestores culturales de Navarra*, <http://www.gestionculturana.org/actualidad/actualidad.php?anno=2008&mes=11>
- SPENCER, H. (1932) *Origen de las profesiones*, Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 59, p. 9-18, (1992).
- TAMARIT, F. (1993), *Anàlisi dels resultats del primer estudi sobre la situació dels gestors culturals al País Valencià*. La gestió cultural. Anàlisi d'un professió emergent. AGCPV. Diputació de València, València.
- TONO, J. (2007), *Conceptos y experiencias de la gestión cultural*. Ministerio de Cultura, Madrid.
- VARGAS, Z. (2004) *Competencias clave y aprendizaje permanente*, Cinterfor, Montevideo.
- VIEIRA DA CUNHA, M. (2003) *El sistema de las profesiones y el profesional de la información*, Scire, 9, (1), p. 85-93.
- YÀÑIZ, C. (2004) *Convergencia europea de las titulaciones universitarias. El proceso de adaptación: fases y tareas*, Revista de la Red Estatal de Docencia Universitaria, 4, (1), http://www.redu.um.es/publicaciones/e_revista_vol4_n1.htm

