

**CAMINS CREUATS.  
EL PERFIL ACTUAL DEL GESTOR CULTURAL  
A CATALUNYA**



**Alumne:** Tino Carreño Morales

**Tutor:** Dr. Lluís Bonet i Agustí

**Màster en Gestió del Patrimoni Cultural  
Universitat de Barcelona**

Curs 2008-09

Barcelona, setembre de 2009

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

# ÍNDIX

<b>AGRAÏMENTS .....</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCCIÓ PRÈVIA A LA RECERCA .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Justificació i motivació de l'estudi .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Objectius de la recerca .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Formulació de les hipòtesis .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Metodologia .....</b>	<b>11</b>
1.4.1 Elaboració i disseny del qüestionari .....	12
1.4.2 Marc mostral.....	15
<b>1.5 Estructura.....</b>	<b>18</b>
<b>2. CONFIGURACIÓ DE LA GESTIÓ CULTURAL I DEL SEU PROFESSIONAL .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Implicacions del concepte “professió” .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 La gestió cultural i el seu professional .....</b>	<b>25</b>
2.2.1 Una aproximació històrica .....	25
2.2.2 El concepte de gestor cultural .....	34
<b>2.3 Elements clau configuradors del perfil del gestor cultural.....</b>	<b>36</b>
2.3.1 Antecedents .....	36
2.3.2 Competències del professional .....	40

2.3.3 Els sectors i àmbits d'actuació .....	42
2.3.4 La formació específica en gestió cultural a Espanya .....	45
2.3.5 Associacions de professionals de la gestió cultural a Espanya .....	49
2.3.6 Codis de bones pràctiques i deontològics i convenis col·lectius. ....	56
<b>3. L'ANÀLISI DEL PERFIL DEL GESTOR CULTURAL A CATALUNYA..</b>	<b>61</b>
3.1 Característiques sociodemogràfiques .....	61
3.2 Formació dels gestors culturals .....	66
3.3 Dimensió professional .....	71
3.3.1 Dades generals.....	71
3.3.2 Condicions laborals dels professionals .....	89
3.4 Característiques de les organitzacions dels gestors culturals .....	97
3.5 Associacionisme professional en l'àmbit cultural .....	107
<b>4. CONCLUSIONS.....</b>	<b>111</b>
<b>5. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>120</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>126</b>
1. Taules estadístiques .....	126
2. Pàgina web de presentació del qüestionari.....	138
3. L'enquesta definitiva enviada .....	139

## AGRAÏMENTS

En primer lloc voldria obrir aquest apartat agraint la col.laboració a tots el gestors culturals que van omplir el qüestionari *El perfil del gestor cultural a Catalunya*, 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 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, consells i acompanyament durant tot el procés del meu tutor en Lluís Bonet, un gran professional al que admiro i amb el que continuo aprenent dia a dia. A Diana Guerra, gran amiga, gran companya amb la que he compartit molts moments en les nostres recerques i que ha atorgat valuoses aportacions en aquesta, la meva. 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, sense ell, la presentació en la web no hagués estat la mateixa. A Laura Barba pel seu recolçament 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 difusió del mateix. Han estés la mà sense pedir res a canvi: l'Associació 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 Treserras, Melba Claudio, Maite Sánchez, Montse Morillas, Andreu Puig, Josep Tornés, Angel Mestres, Jordi Artigas, Nerea Garmendia, Josep M<sup>a</sup> Guinovart, Andreu Garrido, Jaume Colomer, Jordi Urpí, Rosa Bartrolí, Daniel Pruseti, Maria Rosas, Raquel Osàcar, Delphine Boghos, Lina Martí, Yolanda Durà, Juanjo Castilla, Fatima Arjona, Llorenç Prats, Margarida Troguet, Carne

Clusellas, Daniel Solé, Núria Serrat, Ricardo Castro, Albert Barroso, 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 meva família, per la seva paciència i hores robades: els meus pares, les meves germanes i cunyats, els meus nebots i com no, el Daniel Vázquez, sense ell no hagués 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, encara que complex, constitueix una peça clau per poder analitzar la configuració i evolució de la pròpia professió i col·laborar d'alguna manera en la consolidació i 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 i com s'enten avui en dia, ha estat una professió que ha evolucionat des de la pràctica. L'aplicació de determinades polítiques públiques, amb l'arribada de la democràcia, i el desenvolupament del mercat cultural van convergir en la demanda d'una gran nombre de professionals que exercissin les tasques singulars que aquest camp requeria.<sup>1</sup> Molt aviat, aquesta pràctica, va mostrar dificultats i va necessitar d'una formació precisa per tal de suplir determinades mancances que el professionals del sector mostraven. 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 en relleu la necessitat d'una configuració d'un sector i una professió específica.<sup>2</sup> Així durant la segona meitat de la dècada dels anys vuitanta començarà un gran debat que posarà en relleu 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

---

<sup>1</sup> BONET, L. (2007)

<sup>2</sup> MARTINELL, A. (2005)

territori espanyol. Ràpidament moltes universitats s'afegiran a la iniciativa i començaran a impartir cursos de grau i postgrau vinculats a l'àmbit d'estudi ampliant, així, l'oferta formativa en la matèria.

La creació d'associacions específiques també 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 dissoldre, serà la *Asociación Estatal de Técnicos de Cultura* a començaments 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 engloba a la majoria d'elles.

D'una altra banda, s'ha de destacar la realització de diversos estudis al voltant del tema en qüestió que certifiquen l'interès i la necessitat de defensa de la figura. "Les primeres publicacions de la literatura científica, l'objecte del qual és la professió de la gestió cultural, apareixen als anys vuitanta a Europa i en Espanya tímidament comencen a aparèixer a mitjans de la dècada següent".<sup>3</sup> L'any 1995, el *Ministerio de Cultura* del Govern espanyol encarregà a Alfons Martinell i Xavier Marcé un primer estudi sobre el perfil del gestor cultural<sup>4</sup> que permet conceptualitzar aquesta figura. Tal i com s'indica en la seva presentació, en un text elaborat per Carme Alborch<sup>5</sup>, 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 Catalunya<sup>6</sup> realitzarà una segona aportació en relació amb la classificació dels perfils professionals de la gestió cultural i a l'any 1997, l'Institut català de les noves professions<sup>7</sup> realitzarà una tercera en aquest sentit. També aquesta darrera entitat junt amb la Universitat Internacional de Catalunya, elaboraran l'any 1999 un estudi més enfocat al diagnòstic i anàlisi dels professionals i les institucions on desenvolupaven les seves tasques. Una altra aportació més recent i respecte la tipologia dels professionals és la del *Documento cero* duta a terme per la *Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales*<sup>8</sup> l'any

---

<sup>3</sup> RUBIO, J. A. (2007), p. 21.

<sup>4</sup> MARTINELL, A. et MARCÉ X. (1995)

<sup>5</sup> Ministra de Cultura durant la V legislatura del govern espanyol.

<sup>6</sup> A partir d'ara APGCC

<sup>7</sup> A partir d'ara INCANOP

<sup>8</sup> A partir d'ara FEAGC



2007, que tindrà el seu germe en la Declaració de València: conclusions del I Congrés Internacional sobre la formació dels gestors i tècnics de cultura celebrat l'any 2005 a aquesta ciutat. Paral·lelament a aquesta s'han confeccionat investigacions específiques per comunitats, com per exemple, la de Navarra, Madrid, Galícia i Murcia. I actualment s'esta 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 es s'indicava al començament del document, s'observa que durant els últims vint anys, el camp de la gestió cultural i dels seus professionals ha evolucionat i ha 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, l'APGCC que compta amb més de 630 afiliats (major nombre de socis d'una associació d'aquest tipus en tot el territori espanyol) confirma aquesta dada.

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

L'any 1996, durant els estudis de Ciències Econòmiques i Empresarials a València que cursava l'autor, i a partir d'una conversa amb un professor sobre els seus desitjos i objectius a 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 perteneixen a diferents àmbits, com és, entre d'altres, el de la gestió: concepció de la idea a nivell global, disseny del projecte, elaboració de pressupostos, sol·licitud de subvencions, planificació d'activitats, definició d'un pla d'explotació, etc. Però, no hem d'oblidar l'origen i 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 requereix el director o l'actor. 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 Mlotxa-Oniria Teatre. Aquesta companyia, a més a més de la creació i producció d'espectacles, s'encarregava de la gestió i 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. La Universitat de Barcelona, de reconegut prestigi internacional en estudis vinculats amb la gestió cultural, va ser l'escolliada. Entre la seva oferta, existia (i existeix a l'actualitat) 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. Aquest va ser un altre punt d'inflexió a la seva trajectòria professional.

Des de la seva finalització va continuar formant-se i treballant per diversos sectors de l'àmbit d'estudi. L'any 2005 sol·licitarà l'entrada a l'APGCC. Aquest fet el farà conscient de que encara existeix la necessitat de que l'activitat que porten a terme els treballadors d'aquest àmbit sigui reconeguda per part de la ciutadania i també per determinats organitzacions públiques i privades. Tasques que contribueixen directament al desenvolupament de la cultura del nostre país i, indirectament, al creixement i evolució de la nostra societat.

## **1.2 Objectius de la recerca**

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

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

## **1.3 Formulació de les hipòtesis**

Les hipotesis 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 en 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 del 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 a nivell de gènere.
- La realitat singular, el caràcter multidisciplinari i sectorial, i les diferents tipologies d'organitzacions dificulten l'establiment uns perfils determinats en què es representin la gran majoria dels professionals. Així mateix, aquests factors també provoquen que els gestors culturals desenvolupin tasques que a priori no estan incloses en la seva categoria professional.
- L'existència d'un professional amb unes competències i aptituds singulars 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 l'àmbit territorial de l'estat espanyol i de Catalunya donades les similituds que hi existeixen entre d'ells. Per l'elaboració d'aquest estudi s'ha utilitzat un mètode tant inductiu com deductiu i s'ha 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, donat que durant més de 30 anys Espanya i Catalunya van viure 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 via mail amb diferents organitzacions de l'àmbit per resoldre dubtes puntuals. Les entrevistes en profunditat semi-estructurades 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/cultural](http://www.ub.edu/cultural)<sup>9</sup>

#### 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 enviament a la població objectiva. Aquest període es va dividir en les següents fases:

- 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 annexe). Les investigacions revisades, en aquest sentit, van ser:

- *Las características de la gestión cultural y la detección de las necesidades formativas del sector profesional de la gestión cultural en Murcia.*<sup>10</sup>
- *Estudio sobre perfiles profesionales y necesidades formativas de los gestores culturales de Navarra.*<sup>11</sup>
- *El perfil del gestor cultural en los municipios de la Comunidad de Madrid, tras 25 años de gobiernos democráticos.*<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Es va crear un enllaç propi del qüestionari per facilitar l'accés al mateix a partir d'un mail de presentació: [www.ub.edu/cultural/PerfilGCC.htm](http://www.ub.edu/cultural/PerfilGCC.htm)

<sup>10</sup> RAUSELL, P. et al (2008)

<sup>11</sup> SAN SALVADOR DEL VALLE, R. et al (2008)

<sup>12</sup> RUBIO, J. A. (2007)

- *As necesidades e demandas formativas dos profesionais da acción cultural pública en Galicia – Informe.*<sup>13</sup>
- *Perfils professionals de la gestió cultural.*<sup>14</sup>
- *Perfil y formación de gestores culturales.*<sup>15</sup>

- 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. Respecte 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, influïent tant en l'estructura com en l'ordre i 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 per què poguessin oferir la seva opinió i aportessin correccions al mateix.

Finalment, analitzades i inserides les propostes rebudes durant el procés anterior, el qüestionari<sup>16</sup> va quedar determinat amb 46<sup>17</sup> 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<sup>18</sup> es va realitzar una petita introducció amb un text aclaratori. En segon lloc, es va especificar una definició de gestor cultural, a més a més, de dos requisits que el individu que va rebre la informació havia de complir per tal de poder respondre les preguntes.

---

<sup>13</sup> M. POSE, H. et al (2008)

<sup>14</sup> BASTONS, M et al (1999)

<sup>15</sup> MARTINELL, M. et MARCÉ X. (1995)

<sup>16</sup> Veure annex número 3.

<sup>17</sup> El nombre final de preguntes va dependre d'algunes qüestions de caràcter condicional i que actuaven com a filtre.

<sup>18</sup> Veure annex número 2.

- Estudis i formació (estudis màxims realitzats, formació de grau superior específica, estudis complementaris, etc.). Qüestions: entre 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 secundaris on es desenvolupa l'activitat, tasques, competències i habilitats, etc.). Qüestions: entre la 8 fins a la 38.
- Dades personals (edat, sexe, idiomes, procedència, adhesió a altres associacions de professionals de la cultura, origen). Qüestions: entre la 39 fins a la 46.

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

- L'objecte principal d'estudi.
  - Realitzar 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 recollida de dades.

Finalitzat el qüestionari es van contractar els serveis d'una empresa, Netquest, per tal d'assegurar una bona confecció dels disseny on-line i una recollida fiable de les dades que s'anessin obtenint. Acabat aquest procés es va tornar a enviar a 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, almenys, 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 de cap 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 així a l'àmbit privat, on aquest camp també es desenvolupa. Una primera sol·lució 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 desenvolupant les tasques pròpies d'aquest camp, no s'identifiquen com a tal.<sup>19</sup>

Davant d'aquests obstacles es va prendre la decisió de consultar a diferents professionals de l'àmbit per poder estimar un nombre màxim aproximat: la resposta va ser, a la majoria dels casos i a partir de càlculs personals, d'uns 5.000 gestors culturals a Catalunya. D'una altra banda, i revisant la literatura es va trobar en el *Libro blanco* de la FEAGC elaborat l'any 2007 una altra aproximació: s'oferia una dada estimada de 68,71 gestors culturals per cada 100.000 habitants.<sup>20</sup> Prenent com a referència aquesta cifra, es va obtenir el següent resultat:

- Població de Catalunya a l'any 2007: 7.210.506 habitants.<sup>21</sup>
- Nombre de gestors culturals: 4954.

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.

Donat que aquestes dades són orientatives i no existeix una absoluta certesa de la independència de la mostra, s'hauran de considerar els resultats d'aquesta enquesta com

---

<sup>19</sup> BASTONS, M. et al (1999)

<sup>20</sup> S'ha d'especificar que aquest càlcul s'ha realitzat a partir d'estimacions, i que segons l'estudi només recull als gestors culturals del grup A i B.

<sup>21</sup> Dada extreta de l'Institut català d'estadística i referent a les dades del 2007, any en que es va elaborar l'estudi del *Libro blanco*.

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 complimentades per tal de donar-li una major fiabilitat a les dades resultants. S'ha de recordar que el nombre final seleccionat de la població va ser de 4.954 gestors culturals.

Es desitjava, per tant, calcular una dimensió mostral que garantís la representativitat de la mostra resultant respecte 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 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, donat que existien respostes inconnexes, resultant un total 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.

### **Tècnica de mostratge**

La tècnica de mostratge emprada va ser el mostratge no probabilístic accidental, caracteritzat per què 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 realitzar funcions de transmissió: informant de la realització de l'estudi i de la necessària col·laboració per poder-lo portar a terme. Segons les nostres dades, amb aquesta línia el qüestionari es va fer arribar a un nombre aproximat de 1750 persones.



- Enviament del qüestionari a una base de dades<sup>22</sup> de 400 gestors culturals amb l'objectiu d'obtenir resposta positiva d'una banda, i sol·licitar la seva col·laboració d'una altra. Ajuda que es materialitzava reenviant el mateix mail rebut a altres companys de la professió amb característiques similars, realitzant d'aquesta manera un efecte víric o de bola de neu. A les persones que realitzessin aquesta acció se'ls demanava informar de la quantitat de mails reenviats. Segons les comunicacions rebudes per aquests 400 individus, el qüestionari va arribar aproximadament a altres 1525 persones.

Per tant, el nombre total de gestors culturals contactats s'estima al voltant de 3.675. Però aquest mètode d'enviament va provocar que molts gestors culturals rebessin el qüestionari per diverses fonts, entre tres i quatre segons la informació obtinguda entre vint individus. Aquest fet provoca una repetició de reenviaments i una disminució respecte el nombre total de professionals diferents als que va arribar l'enquesta. Calculant aquesta disminució en un 35%, resulta que l'enquesta va arribar a uns 2388 professionals diferents i, per tant, amb un número final de 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:

**Taula número 1. Fitxa tècnica de la investigació empírica**

<b>UNIVERS</b>	Gestors culturals residents a Catalunya i que hagin desenvolupat les seves tasques almenys durant dotze mesos en els últims tres anys
<b>MÈTODE DE RECOLLIDA D'INFORMACIÓ</b>	Enquesta autoadministrada electrònicament
<b>DIMENSIÓ FINAL DE LA MOSTRA</b>	474 individus
<b>NIVELL DE CONFIANÇA</b>	95%
<b>ERROR MOSTRAL</b>	±0,04285
<b>NIVELL D'HETEROGENEITAT</b>	50%
<b>TÈCNICA DE MOSTRATGE</b>	Mostratge no probabilístic accidental
<b>DATA DEL TREBALL DE CAMP</b>	16 d'abril fins al 11 de juny de 2009

### **Procediment de l'obtenció de les dades**

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

<sup>22</sup> Confeccionada ad-hoc i a través de l'estudi on-line d'adreces electròniques públiques.

- Enviament d'un primer mail en el que se'ls:
  - 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 interès.
  - Instava a reenviar el mail a altres persones del seu voltant que complissin les característiques necessàries (només en els mails que es dirigien a la base de dades elaborada *ad-hoc*).
  - Comentava les instruccions bàsiques per accedir al qüestionari.
  - Incentivava a la resposta, a través de l'enviament posterior de l'estudi digital finalitzat.
  
- Un segon i últim mail de recordatori i agraïments. En aquest 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 aquells que sí ho havien realitzat.

En paral.lel, qualsevol correu rebut (bé els que informaven del reenviament del mail 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. El tractament de les dades s'ha realitzat a través del programa de software SPSS 16.0.

## **1.5 Estructura**

El tema a tractar en aquesta investigació, tal i com indica el seu títol, 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 del 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 existeix actualment... Per poder estudiar aquests elements d'una manera objectiva es va treballar, d'una banda, amb l'estudi de la bibliografia i d'altres documents existents fins ara, ja siguin catalans o de la resta del territori espanyol; i d'una altra banda, amb diverses entrevistes que es van realitzar a 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 de la realització 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. Anàlisi que tindrà en compte diversos elements, com són, entre d'altres, el perfil socio-econòmic, 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 DEL 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. Josep Rodríguez i Mauro Guillén, en 1992, estableixen que una de les característiques del segle XX és el desenvolupament de les professions i que la societat post-industrial on el sector serveis predomina sobre el sector industrial fa possible anomenar-la societat de professions. Aquesta està caracteritzada pels continus i ràpids canvis que es produeixen actualment, entre els que 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. Innovacions que obren noves possibilitats de treball on aplicar els coneixements adquirits.<sup>23</sup>

L'origen del concepte professió “(...) es troba en antics textos hebreus on s'assenyala que aquesta paraula era utilitzada en relació a funcions sacerdotals, els negocis en servei d'un rei o d'un funcionari reial, donat que el vocable significa manar o enviar, la qual cosa representava realitzar una missió”.<sup>24</sup> En aquesta línia Herber Spencer<sup>25</sup> realitza el primer plantejament en relació amb el paper i procés històric de les professions ja que posiciona el seu origen en les organitzacions político-elesiàstiques-primitives. Estableix que veritablament el concepte començarà a desenvolupar-se quan aquesta organització pateix una ruptura i es divideix entre política i eclesiàstica, essent l'última el principal embrió. Les professions tindran una major incidència en aquesta ja que “(...) l'organització eclesiàstica es desenvolupa d'una manera més imponent i més amplia (que la política) donat que el suposat ésser sobrehumà a qui serveix incrementa el poder que se li atribueix, i perque el culte que se'l rindeix, en comptes de estar limitat a un lloc només, s'estén per enlloc”.<sup>26</sup> Un poder basat en el coneixement i la direcció del seu treball a altres classes socials seran factors determinants per que els sacerdots fossin legisladors, metges i professors. Però finalment, a través d'un procés de desvinculació, les professions passaran a ser fora de l'espai eclesiàstic especialitzant-se en àrees concretes, com són, els arquitectes, pintors, músics, actors, metges, advocats o els professors.

---

<sup>23</sup> VIEIRA, M. (2003)

<sup>24</sup> FERNÁNDEZ, J. (2001), pp. 24-25

<sup>25</sup> Sociòleg anglosaxó englobat dins la teoria de la evolució.

<sup>26</sup> SPENCER, H. (1932), p. 318

Altres aportacions tèoriques que van sorgir en el segle XIX van ser les establertes per importants tèorics socials: Marx establí 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. En segon lloc, Weber la relaciona amb la religió i determina que les professions atorguen coneixement al poder i utilitzen aquest com eina d'organització i dominació. Per últim, Durkheim oferirà a les professions un paper de mediador i cohesió entre l'Estat i l'individu.<sup>27</sup>

Tal i com indica N. Rodríguez en el segle XX serà quan es produiran els primers intents d'estudiar a les professions d'una manera més sistemàtica i sorgiran les següents corrents sociològiques: Definidora (anys 30), Evolutiva (anys 60), Revisionista (anys 80) i Altres tendències (anys 90).

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

#### L'Escola Definidora.

Després de la I Guerra Mundial, Carr-Saunders i Wilson, en el seu llibre *The professions* (1933), realitzaran un primer intent de determinar els diferents elements que caracteritzen a les professions: aquestes són organitzacions d'experts que posseeixen un cos propi de coneixements i una transmissió formalitzada d'aquests (excloent així a altres), una autonomia pròpia, a través de la que s'estableixen les conductes i maneres d'actuar, i per últim, una contribució social a la que es dirigeix el desenvolupament de la seva activitat.<sup>28</sup>

#### L'Escola Evolutiva.

Aquesta escola dels anys 60, en la que destaquen, entre d'altres, els treballs de Wilensky, Greenwoow, Barber, Parsons i Goode, es ressalta una altra vegada el cos sistemàtic de coneixement (adquirit a través d'una formació escolar) i la seva orientació altruista cap a la comunitat. La seva idea fonamental es que tota activitat per ser considerada professió ha de continuar un procés determinat. D'una altra banda, determinen dos classes d'atributs: estructurals i ideològics.

---

<sup>27</sup> RODRIGUEZ, J. et GUILLÉN, M. (1992).

<sup>28</sup> RODRÍGUEZ, J. et GUILLEN, M. (1992); FERNÁNDEZ, J. (2001); RODRÍGUEZ, N. (2008)

Els atributs estructurals defineixen a la professió com el resultat de l'adquisició d'independència i importància d'una activitat respecte d'altres practicant-se, llavors, a temps complet i exclusiu. Així, aquesta és el resultat d'una necessitat social i 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 homogeneització i cohesió moral davant de la societat. Finalment, s'estableix un codi d'ètica que reglamenti el funcionament i protegeixi a l'autèntic professional.<sup>29</sup>

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

#### L'Escola Revisionista

Els anys 60 i 70 seran èpoques de canvi social que produiran modificacions en les teories sobre professions i que tindran com a conseqüència un atac a les idees sobre aquestes. "Els atributs professionals clàssics ja no són interpretats com components d'un tipus ideal, sinó com instruments utilitzats per diverses ocupacions per augmentar el seu poder en relació a d'altres grups socials".<sup>30</sup> El nou model cultural potencia, per tant, la idea de 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".<sup>31</sup>

#### Altres tendències.

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

D'una altra banda, Abbott estableix un sistema en el que s'ubiquen les diferents professions. Cadascuna d'elles, a partir de la possessió d'un monopoli de coneixement, defineix clarament un àmbit d'actuació que mai pot ser ilimitat. A més a més, tots aquests

---

<sup>29</sup> RODRÍGUEZ, J. et GUILLEN, M. (1992); PÉREZ, F. (2001); RODRÍGUEZ, N. (2008)

<sup>30</sup> RODRÍGUEZ, J. et GUILLEN, M. (1992), p. 12

<sup>31</sup> VIEIRA, M. (2003), p. 87

àmbits estan interrelacionats (l'ampliació o reducció d'un afecta a d'altres) i comparteixen algunes característiques. Però, quan una professió no posseeix un camp ben definit altres professions invadeixen aquest i es produeix una disputa per ocupar-ho. El naixement d'una nova professió és el resultat de l'existència d'un nínxol on poder ubicar-se. Els professionals, per tal de mantenir-la viva, han desenvolupar activitats suficientment valorades (que les diferenciï d'altres) i posseir una utilitat reconeguda públicament. Així, tot aquest sistema és viu i dinàmic, i per tant, amb un procés de transformació constant. "Segons McGuire les transformacions que afecten actualment a 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".<sup>32</sup>

Per concloure, i vinculat amb l'objecte tractat en aquesta investigació, Paul Dimaggio va realitzar 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 per considerar-se professió. Aquests es reflexen en les investigacions de l'INCANOP i de la Comunitat de Madrid i, queden resumits en el treball de la Regió de Murcia de la següent manera:

- "Existència o no d'una retribució pel desenvolupament d'una activitat.
- Possessió i control de manera monopòlica d'un conjunt de coneixements i procediments.
- Reconeixement social com a professió.
- Facilitat en l'autoidentificació com executors d'aquesta professió.
- Existència de metodologies i procediments homogenis de treball i exclusius d'aquesta activitat.
- Reconeixement acadèmic de l'activitat".<sup>33</sup>

Enumerats tots aquests elements, es podria considerar, llavors, la *gestió cultural* 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 (donat que tots els requisits no es compleixen en la mesura necessària) però es troba en vies d'aconseguir-lo: des dels seus inicis fins l'actualitat s'ha lluitat i s'han produït molts canvis en la situació dels professionals

---

<sup>32</sup> VIEIRA, M. (2003), p. 88

<sup>33</sup> RAUSELL, P. et al (2008)

que treballen per aquest àmbit. En definitiva, s'ha avançat cap a una millora de la situació laboral. I s'ha avançat molt.

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

Encara avui en dia no existeix un monopoli consolidat de coneixements donat que diverses llocs de treball on es desenvolupen tasques pròpies de la gestió cultural no són ocupats per professionals d'aquest àmbit. Però, 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 (o al menys es valora en gran mesura), una trajectòria formativa en gestió cultural.

A nivell social la professió cada vegada més amplia el seu reconeixement, tant en les organitzacions públiques i privades, com en la resta de la societat civil. Respecte el reconeixement jurídic, encara que resten temes per resoldre, s'estan produint molts progressos gràcies, sobre tot, a la tasca que desenvolupen les associacions professionals de gestors culturals.

La importància que posseeixen les associacions de professionals de la gestió cultural augmenta cada dia, tal i com s'ha indicat en el paràgraf anterior. El seu paper, vinculat al desenvolupament de la professió, cada vegada més, és més actiu. Malgrat no existeixi una igualtat territorial, comparant totes les associacions, el nombre de socis que s'afilien a aquests tipus d'entitat incrementa constantment i ho fa a bon ritme. Així, l'autoidentificació com a gestors culturals, i per tant, la defensa dels drets i el compliment dels deures, és més present en els professionals.<sup>34</sup>

En relació a 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 comú de metodologies i procediments.

Per concloure, a nivell acadèmic la professió ha viscut un procés que es va iniciar

---

<sup>34</sup> Veure apartat 2.3.5 Associacions de professionals de la gestió cultural a Espanya



amb l'organització de trobades i jornades on poder debatre i intercanviar experiències. Començarien després a ofertar-se 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 dedicaven a reciclar a professionals i, d'una altra, a formar de nous. A l'actualitat 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 del 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 a 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, que molt sovint integrava al propi propietari de l'espai. Aquest fet també el podem extrapolar al món del llibre amb l'aparició dels primers impressors-editors (ja des 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 que algunes activitats culturals comencen a ser considerades, ni que sigui marginalment, un sector econòmic".<sup>35</sup>

A mesura que durant el segle XIX i sobre tot al llarg del segle XX el sector públic passa a intervenir de forma directa en l'organització i 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, arxivers) que entre les seves múltiples funcions també s'ocupen dels diferents aspectes organitzatius. "De

---

<sup>35</sup> Entrevista realitzada a Lluís Bonet (Universitat de Barcelona).

vegades compten amb administradors o gestors professionals, però el paper directiu del gestor cultural, tal com l'entenem a l'actualitat, no emergirà fins al darrer terç del segle XX".<sup>36</sup>

Als anys 70 es donarà al territori europeu un important moviment socio-cultural com a conseqüència de l'arribada i l'implementació del paradigma de la democràcia cultural. Ja durant els anys 60 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 tenia 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.<sup>37</sup> A Catalunya i a 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<sup>38</sup>. 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 públiques.<sup>39</sup> 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 privat no lucratiu.<sup>40</sup>

---

<sup>36</sup> Entrevista realitzada a Lluís Bonet (Universitat de Barcelona).

<sup>37</sup> RAÜSELL, P. (2003)

<sup>38</sup> Tal i 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 a l'actualitat 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.

<sup>39</sup> MARTINELL, A. (2001)

<sup>40</sup> BONET, L. (2007)

A Catalunya, tal i 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".<sup>41</sup>

Tota aquesta evolució<sup>42</sup> 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 perdues possibles) les tasques i els objectius assignats.<sup>43</sup> En els primers anys, amb una gran dosi de voluntarisme, el professional va aprendre 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 la realització de posteriors activitats o projectes.<sup>44</sup>

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 manca 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

---

<sup>41</sup> MARTINEZ, S. et FONT, J. (2008)

<sup>42</sup> 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 al 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 a 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 i com indica X. Puchades (1998) en el seu article "Regreso a los tiempos del afilador de cuchillos" a 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, degut a la crisi que es patia en aquell moment, que es va solucionar amb la fórmula de col·laboracions, co-produccions 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.

<sup>43</sup> BONET, L. (2007)

<sup>44</sup> MELENDO, J.L. et al (2007)

tasques. Fruit d'aquesta situació es van organitzar esdeveniments: congressos, jornades, seminaris de treball. Malgrat que aquests no tenien, en molt dels casos, un caràcter estrictament formatiu, 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.<sup>45</sup> A Catalunya el primer d'aquests esdeveniments formatius es remonta a l'any 1984 i es posat en marxa per la Diputació de Barcelona conjuntament amb la Generalitat de Catalunya i el *Ministerio 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 Mundet<sup>46</sup> 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 va fer patent 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 aquest moment".<sup>47</sup>

Tal i com es relata a la presentació de la seva primera edició, es van trobar més de 600 professionals<sup>48</sup> de l'àmbit: creadors, pensadors, tècnics d'administracions locals i autonòmiques, impulsors de moviments i d'associacions culturals, etc. L'èxit i rellevància d'aquesta convocatòria, no tan sols a nivell català sinó també de la resta del territori espanyol, va fer que la Diputació de Barcelona encarregués la seva organització a E. Delgado de manera regular. "Actualment i des de l'any 1994, moment en el que es consolidarà com a congrés de referència a nivell espanyol per la seva temàtica, se celebra de forma biennal".<sup>49</sup>

Una altra conseqüència transcendental d'aquesta "escola", a banda dels escrits teòrics i didàctics publicats sobre la matèria que continuen sent referència a l'actualitat, va ser l'inici d'una transformació del Servei de Cultura de la Diputació de Barcelona que

---

<sup>45</sup> MARTINELL, A. (2001)

<sup>46</sup> Situat entre el Vall d'Ebron i Valldaura, i on actualment es troba ubicat el Campus Mundet de la Universitat de Barcelona

<sup>47</sup> MARTINELL, M. et MARCÉ X. (1995), p. 156

<sup>48</sup> L'origen dels assistents va ser en un 60% catalans, i la resta d'altres pobles de l'estat espanyol.

<sup>49</sup> MARTÍNEZ, S., (2006) p. 341

culminarà amb la creació l'any 1986 del Centre d'Estudis i Recursos Culturals<sup>50</sup>. Aquest centre, amb E. Delgado al front durant la seva creació, tal i com indica Martínez “es configura com a 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 en 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.<sup>51</sup>

### **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<sup>52</sup> en la que els principals agents implicats van ser les institucions públiques, sobre tot a nivell local, i les associacions. “Molts esdeveniments culturals que es portaven a terme als pobles eren organitzades per comissions de cultura o de festes integrades per membres d'associacions culturals”.<sup>53</sup>

Durant la segona meitat dels anys 80 es quan va aparèixer per primera vegada a Espanya l'accepció *gestió cultural*. Als Estats Units i Anglaterra als inicis dels anys 60 ja s'utilitzava el concepte *arts administration* que traduït al català seria *administració cultural*. Però aquesta definició en el món llatí “al·ludia únicament a les estructures estatals i a la gestió de procediments”.<sup>54</sup> 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-les amb el món de la cultura i les característiques específiques que aquesta posseeix.

---

<sup>50</sup> A partir d'ara CERC.

<sup>51</sup> MARTÍNEZ, S. (2006)

<sup>52</sup> 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.”

<sup>53</sup> Entrevista realitzada a Lluís Bonet (Universitat de Barcelona).

<sup>54</sup> GUERRA, D. (2009), p. 23

Aíxí, 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".<sup>55</sup> Aquests parlen de terminologia, essència pròpia i objectius diferents al 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".<sup>56</sup> És 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 socio-cultural com una metodologia, i com a tal, va patir una "crisi" a mitjans dels vuitanta. "L'experiència de gestió va induir els municipis -principals clients de l'animació- a plantejar-se el seu treball cultural de forma necessàriament indiscriminada; van sorgir els problemes de relacions amb les associacions culturals i voluntariat, la creació i 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...".<sup>57</sup> A aquests elements s'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.<sup>58</sup> Es va donar el pas d'un paradigma educatiu i assistencial a un paradigma d'art i comunicació.<sup>59</sup> Tal i com indica també Juan A. Rubio en el seu llibre *El perfil del gestor cultural en los municipios de la Comunidad 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".<sup>60</sup>

A finals dels anys 80 comença a parlar-se de la gestió cultural, tal i com s'enten 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

---

<sup>55</sup> QUINTANA CABANAS, J. M. (1995), pp. 152-154.

<sup>56</sup> Idem anterior.

<sup>57</sup> DELGADO, E. (1988), p. 100

<sup>58</sup> Tal i com indica Delgado, als anys 70, quan a Espanya es comença a generalitzar el terme, a França i a Bèlgica es posava en qüestió la seva utilitat, sobretot, degut a la incorporació de pràctiques bidireccionals: no només s'havien d'acostar les masses a l'art sinó també propiciar el camí invers.

<sup>59</sup> DELGADO, E. (1988),

<sup>60</sup> RUBIO, J. A. (2007), p. 20

les exigències de desenvolupament integral del territori”.<sup>61</sup> En aquest mateix sentit, Mario Viché i Teresa Boix, l’any 1990, oferiran també 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”.<sup>62</sup> 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, llavors, d’un mediador que es troba al mig 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 las 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 interès per part de l’acadèmia en tant en quant a la seva institució no li corresponia realitzar cursos de llarg recorregut”.<sup>63</sup> És en aquest moment en el que s’estableixen les primeres relacions amb la Universitat de Barcelona, per tal que aquesta oferís un programa formatiu especialitzat en aquest àmbit. Així, a Catalunya a 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 reciclatge de professionals en actiu i, de forma creixent, formar noves generacions de recent llicenciats que volen dedicar-se a la gestió d’institucions, projectes, equipaments o serveis culturals”.<sup>64</sup> A la resta del territori espanyol, i a partir d’aquest màster, moltes universitats van començar a sumar-se a la iniciativa per tal de completar la formació educativa.<sup>65</sup> 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*,

<sup>61</sup> DELGADO, E. (1988)

<sup>62</sup> Citat per RAUSELL, P. et al (2007), p. 13

<sup>63</sup> GUERRA, D. (2009), p. 33

<sup>64</sup> [www.ub.edu/cultural](http://www.ub.edu/cultural)

<sup>65</sup> BONET, L. (2008)

*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.

A l'actualitat, degut a la sensibilització de l'àmbit universitari i donat 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 màster vinculat a la gestió cultural.<sup>66</sup>

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

Els primers intents de formació d'associacions es donen lligats als projectes formatius animats pel CERC. Un clar exemple 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.<sup>67</sup>

Si s'analitza per comunitats, també és aquesta dècada en la que van sorgir la majoria de les associacions de gestors culturals que existeixen a l'actualitat a l'estat espanyol. La primera que va nèixer 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/ades en Gestió Cultural de Catalunya formada pels ex-alumnes que van assistir a una formació específica en aquest àmbit. Tres anys després aquesta passarà a anomenar-se l'APGCC i admetrà a 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 resultat el naixement l'any 1999 de la FEAGC per tal d'unir esforços, experiències i interessos per poder actuar a nivell estatal. Un dels principals reptes que destaca, donada la situació d'aquesta professió i que continua a l'actualitat sent objecte de debat en les trobades i congressos que es realitzen, és la consolidació i reconeixement social i professional de la figura del gestor cultural.<sup>68</sup>

### **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 80, 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

---

<sup>66</sup> MUNILLA, G. (2006)

<sup>67</sup> MARTIN, M. A. (2003)

<sup>68</sup> MELENDO, J. L. (2007)



un després. Un altre d'aquests espais d'intercanvi i debat es va dur a terme a València en el mes de maig de l'any 2005: I Congrés Internacional sobre la formació dels gestors i tècnics de cultura.

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

Aquest congrés serà de vital importància per la professió ja que serà la primera vegada que es realitzarà una declaració corporativa a nivell de tot l'estat espanyol.<sup>69</sup> En aquesta s'establiran una sèrie de conclusions sobre el perfil professional, els continguts formatius i sobre el perfil curricular dels gestors culturals. Les conclusions van ser dividides en quatre blocs fonamentals:

- En el primer d'ells es determinaran els perfils professionals en tres categories professionals de la gestió cultural: Tècnic superior en gestió cultural, Tècnic mitjà dels serveis culturals, Tècnic auxiliar dels serveis culturals. Es definia tant el concepte com les competències, les funcions que havien de desenvolupar i la titulació requerida de cadascú.
- En el següent bloc, un altre perfil de la gestió cultural, s'amplien els tres anteriors amb un quart, anomenat Auxiliars de cultura.
- El perfil curricular serà el tercer punt desenvolupat. Segons aquesta declaració, "vista l'ausència de formació reglada en la professió de gestió cultural en les dues primeres categories, volem en aquesta Declaració definir quin és el cos teòric comú necessari".<sup>70</sup> Les temàtiques seran classificades en sis categories: evolució de la professió i de les polítiques que s'han aplicat al territori, planificació cultural, marketing i difusió cultural, estudis de mercat per al coneixement de públics, gestió de recursos humans, gestió de pressupostos i models d'avaluació.

---

<sup>69</sup> SARC (2005)

<sup>70</sup> 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 tinguessin en compte les conclusions adoptades en el marc d'aquest congrés.

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

### 2.2.2 El concepte de gestor cultural

A l'anterior apartat s'han avançat dues definicions de gestió cultural, una de l'Eduard Delgado i una l'altra de Mario Viché i Teresa Boix, en les que s'han trobat diversos punts en comú. Els elements que més interessin 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'APGCC, l'any 1996, 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, què, al mateix temps retroalimenta i estimula els fenòmens creatius i els hàbits culturals".<sup>71</sup>

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".<sup>72</sup> M<sup>a</sup> 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 gestora cultural com a catalitzador i promotor del procés de creació, difusió i participació ciutadana en la vida cultural".<sup>73</sup> També David Roselló

---

<sup>71</sup> APGCC (1996)

<sup>72</sup> TONO, J. (2007), p. 9

<sup>73</sup> SANCHIS, M.F. (2006), p. 126

afirma que si el gestor cultural és “aquella persona que fa de mediadora entre els fenòmens culturals i els públics, és innegable que una directora de museu o de biblioteca està gestionant cultura”.<sup>74</sup>

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 és el gestor, ni tan sols el seu creador, sinó que la gestió cultural s’encamina a mediar entre el creador i el seu possible destinatari: el públic, els ciutadans en definitiva”.<sup>75</sup>

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) a 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, artísticament, políticament) un projecte cultural.”<sup>76</sup>

En aquesta aportació també s’observa la incidència en el termes *mediador* i *intervenció*, però, a més a més, s’amplia l’accepció al 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 que 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 servei que arribi al major nombre de públic o consumidors, procurant-los la màxima satisfacció”.<sup>77</sup> Fa referència a una direcció de recursos d’una organització cultural -ja siguin econòmics,

---

<sup>74</sup> ROSELLÓ, D. (2007)

<sup>75</sup> GUIRAO, J. (2007)

<sup>76</sup> BONET, L. (2006), p. 106

<sup>77</sup> BERNÁRDEZ, J. (2004)

materials, tecnològics o humans-, definida a partir del sector i fase del producte en el que actuen. Aquesta direcció posseeix 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. Aquest, per tant, ha d'arribar al major nombre possible de consumidors o públic provocant en ells una satisfacció plena.

Prenent com base a tots aquests autors, i amb l'objectiu de fer-la servir a la part introductòria del qüestionari, es va considerar per aquest estudi, la següent definició que englobaria totes les idees anteriorment expressades: el gestor cultural és aquell professional que actua com a mediador 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 configuradors 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 i com indica l'APGCC i que s'analitzen en l'estudi de la Regió de Murcia.<sup>78</sup> La primera és el sector en el que 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 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 el àmbit d'estudi i que es poden dividir en dos, segons la seva titularitat: públic i privat. Per últim, la dimensió de l'organització, ja que a partir d'ella es determinen les funcions a realitzar per cadascun dels treballadors a partir dels nivells jeràrquics. "Aquesta qüestió ha de veure amb la generalitat i concreció de cometes en funció de la dimensió de la institució (més concrets en organitzacions més grans i més generals en organitzacions petites)".<sup>79</sup>

Al llarg de la curta història de la matèria, s'han realitzat diversos i importants estudis sobre les tipologies del perfil del gestor cultural fonamentades en aquests tres elements. Aquests van començar a mitjans dels 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

---

<sup>78</sup> RAUSELL, P. et al (2008)

<sup>79</sup> RAUSELL, P. et al (2008), p. 23

per construir un mapa de tipus i perfils".<sup>80</sup> 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 a 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 Murcia<sup>81</sup> queden analitzats i 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. Aquests 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. Aquest es subdivideix en altres quatre grups:
  - a. Perfils d'alta direcció: són els que configuren les polítiques culturals i que estan relacionats amb la funció política.
  - b. El gestor 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 -com aspectes administratius, econòmics i laborals, imatge i comunicació, marketing, etc.- que en principi és aliena a la cultura.
  - d. Perfils d'investigació, estudi, prospectiva. Els diferents professionals que es dediquen a realitzar estudis en la matèria ampliant el coneixement teòric.

---

<sup>80</sup> RAUSELL, P. et al (2008), p. 22

<sup>81</sup> RAUSELL, P. et al (2008)

- Gestor cultural sectorial. “El que realitza 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 apropament del producte cultural al públic i que no implica la creació artística ni oficis relacionats”.<sup>82</sup>

### **Perfil per nivells jeràrquics.**

Dos documents principals són els que realitzen tipologies en aquest sentit: 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 i 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”.<sup>83</sup> Donat que “també avui hem de comptar amb altra realitat conformada per la creixent i puixant participació en la cultura del sector privat i que, responent a les seves pròpies motivacions, emplea als mateixos treballadors: els gestors culturals, amb la mateixa formació, amb la mateixa problemàtica i la mateixa experiència. En definitiva, les mateixes persones”.<sup>84</sup>

En el document de la declaració de València, les tipologies estan dividides en “tres categories diferents, independentment que la iniciativa siga pública o privada”.<sup>85</sup>

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

A aquestes tres categories s'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'indiquen els requisits de formació i els mèrits.

---

<sup>82</sup> RAUSELL, P. et al (2008), p. 24

<sup>83</sup> FEDERACIÓN ESTATAL DE ASOCIACIONES DE GESTORES CULTURALES (2008), p. 3.

<sup>84</sup> FEDERACIÓN ESTATAL DE ASOCIACIONES DE GESTORES CULTURALES (2008), p. 1.

<sup>85</sup> SARC (2005), p. 376

El *Documento cero*, que pren com 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 treballs- cas de l'administració pública o d'una organigrama d'índole laboral en el cas del sector empresarial privat en la gestió cultural".<sup>86</sup> Els principals canvis són:

- La denominació i característiques laborals: categoria professional, grup de classificació, subgrup, nivell, escala/cos, fins a l'especialitat/classe, el regimen jurídic aplicable i les eines laborals.

D'una altra banda, s'ha de comentar que la definició de la categoria professional és diferent de la oferta a la Declaració de València. L'objectiu d'aquest canvi va ser poder unificar criteris entre l'esfera de lo públic i lo privat, i no portar a la confusió respecte el 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 el que s'especifiquen els requisits i els mèrits.
- S'han establert retribucions mínimes per cadascun dels grups professionals.

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

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

**Descripció laboral:** és el professional que dissenya 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 fundamentalment 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.

---

<sup>86</sup> DE LA CALZADA, J. D. (2007), p. 37

**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'engament 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 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 i/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 també una principal conseqüència a l'hora de poder determinar les principals competències i habilitats que ha de desenvolupar el gestor cultural. Aquest professional gestiona i, per tant, podria aplicar les tècniques del camp de l'administració. Però, evidentment, en aquest punt s'ha de recordar que aquesta tasca es centra en el món de la cultura. Així, el producte o servei per la pròpia seva natura, exigeix competències en diverses disciplines i unes habilitats específiques.

Es tracta d'una professió, llavors, polièdrica i interdisciplinària que ha de combinar diferents coneixements generalistes corresponents a diferents matèries, com l'administració,



la legislació, el marketing, l'economia, etc.<sup>87</sup> També Martinell exposa, en aquest sentit, que “la gestió cultural no construeix un camp disciplinari propi (...) sinó que s’articula o es nodreix de les aportacions d’altres disciplines”.<sup>88</sup>

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 les quals la cultura manté sinergies importants. La diferència entre la gestió genèrica de qualsevol sector productiu es troba 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 qualitius. La gestió de la cultura ha de trobar uns referents propis de la seva acció adaptant-se a les seves particularitats i trobar una forma d’evidenciar, de forma molt diferent els criteris d’eficàcia, eficiència i avaluació”.<sup>89</sup>

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, es destaquen dues:

- Donat 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 al procés de creació. En qualsevol entitat el directiu prendrà decisions sobre el procés de creació d’aquest, modificant determinades característiques del producte en base a la situació del mercat existent en el moment. En el cas d’un gestor cultural, aquesta intervenció és (o hauria de ser) nul·la. L’artista ha de tenir total potestat sobre la seva creació i la funció primordial del gestor serà la d’establir les diferents estratègies per què aquest producte sigui inserit a l’espai idoni i adquirit pel major nombre de consumidors.

---

<sup>87</sup> DE LA CALZADA, J. D. (2008)

<sup>88</sup> MARTINELL, A. (2001), p. 12

<sup>89</sup> MARTINELL, A. (2001), p. 12

Per tant, és possible definir les competències que haurien de desenvolupar els gestors culturals? A continuació, i a partir de les aportacions de l'APGCC<sup>90</sup> i Martinell<sup>91</sup>, es presenta una classificació de les principals:

- Capacitat anàlitica. Mitjançant aquesta, el professional ha de 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 que s'ha de transferir la informació i coneixement adequat a l'entorn en el que es realitza 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 existeix), 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 realització.
- 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 serveis al sector cultural.

### **2.3.3 Els sectors i àmbits d'actuació**

La gestió cultural, segons la seva pròpia definició i a partir del nou concepte de Cultura com a sistema complex, social i global, acollirà a un conjunt de nous professionals.

---

<sup>90</sup> APGCC (1999)

<sup>91</sup> MARTINELL, A. (2001)

Però també, a determinades professions que ja posseïen un nom, una trajectòria pròpia, i inclús, alguna d'elles, una formació específica.<sup>92</sup>

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 de los 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."<sup>93</sup>

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 donat el sector en el que desenvolupen les seves tasques fonamentals i una gran similitud respecte les seves principals competències i habilitats.

Així, i centrant la reflexió en el tipus de sector, podria afirmar-se 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 mediatra entre els fenòmens culturals i els públics, és innegable que una directora de museu o de biblioteca està gestionant Cultura".<sup>94</sup> En aquesta afirmació, es recalca que el patrimoni cultural o el món del llibre, són també sectors d'actuació de la gestió cultural. Així també ho indica Bernárdez ja que estableix a la gestió cultural s'inclouen la totalitat dels béns i serveis culturals.

Tota aquesta complexitat provoca, d'una banda, aquesta dificultat de poder establir un perfil homogeni, i d'una altra, que en el si de la mateixa professió hagin gestors culturals que no es reconeixin com a tal donat 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.

---

<sup>92</sup> ROSELLÓ, D. (2007)

<sup>93</sup> APGCC (1996)

<sup>94</sup> ROSELLÓ, D. (2007)

Altrament, l'autoidentificació negativa es concentra en els professionals del món editorial, la indústria fonogràfica i l'audiovisual".<sup>95</sup>

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 al qual es treballa: "(...) la 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 al treball".<sup>96</sup>

D'una altra banda, i tal i com assenyala Martinell<sup>97</sup>, excepte en alguns casos molt concrets, la majoria dels professionals, donat les seves finalitats i evolució del mercat laboral cultural, intervenen en diversos sectors alhora. "Els camps professionals no s'acoten a unes fronteres rígides infranqueables des de cap costat. La interprofessionalitat, fenomen cada dia més present en el món laboral, és una aportació que enriqueix als processos d'intervenció i els resultats obtinguts".<sup>98</sup>

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:

**Tabla número 2. Sectors i àmbits**

<b>SECTOR DEL PATRIMONI</b>	Museus, arxius, biblioteques, hemeroteques, filmoteques, espais expositius...
<b>SECTOR DE LES ARTS ESCÈNIQUES</b>	Teatre, òpera, dansa, circ...
<b>SECTOR DE LES ARTS VISUALS</b>	Galleries, exposicions, crítica, museus, artesanía...
<b>SECTORS DE LA MÚSICA I FONOGRAFIA</b>	Auditoris, festivals, circuits, indústria fonogràfica, sales especialitzades...
<b>SECTOR DE LA LITERATURA I EDICIÓ</b>	Festivals, premis, editorials, difusió i venda...
<b>SECTOR DE LES ARTS AUDIOVISUALS</b>	Ràdios, cinema, televisió, producció audiovisual, multimèdia...
<b>ÀMBIT DE LA GESTIÓ CULTURAL TERRITORIAL DE CARÀCTER GENERALISTA</b>	Gestió municipal, centres culturals, centres cívics, programacions locals, serveis generals, participació

<sup>95</sup> BASTONS, M. et al (1999)

<sup>96</sup> ROSELLÓ, D. (2007)

<sup>97</sup> MARTINELL, A. (2001)

<sup>98</sup> APGCC (1996)

	social...
<b>ÀMBIT DE LA GESTIÓ CULTURAL EN EMPRESES DE PRESTACIÓ DE SERVEIS GENERALISTES</b>	Empreses d'infraestructures, gestió delegada, prestació de serveis especialitzats...
<b>ÀMBIT DE GESTIÓ CULTURAL EN EL SECTOR DE LA PARTICIPACIÓ</b>	Festes populars, folklores, associacionisme tradicional...
<b>ÀMBIT DE SECTORS EMERGENTS QUE POSSEEIXEN RELACIONS AMB LA CULTURA</b>	Turisme, ocupació, desenvolupament territorial, cohesió social, multiculturalitat...
<b>ÀMBIT DE LES RELACIONS I LA COOPERACIÓ CULTURAL INTERNACIONAL</b>	Projectes europeus, cooperació internacional, internacionalització de projectes, gestió de xarxes culturals i artístiques...

Font: MARTINELL, A. (2001)

Donada la importància que la investigació i la formació en gestió cultural ofereix respecte l'evolució del camp d'estudi i la capacitat dels propis professionals, caldria pot ser 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'anant construint lentament a partir de la pràctica de la pròpia 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).<sup>99</sup> 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 realitzen 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 de realitzar ràpidament unes accions e institucionalitzacions que permetin visualitzar els canvis que s'estan produint a la societat".<sup>100</sup>

Però, continua Martinell, "aquesta professió urgent, ràpidament es trobarà amb els límits propis de la seva realitat contextual, amb unes problemàtiques que per la seva complexitat creixent i dificultats tècniques no es dominen per manca de formació i experiència".<sup>101</sup>

<sup>99</sup> BONET, L. (2007)

<sup>100</sup> MARTINELL, A. (2001), p. 5

<sup>101</sup> MARTINELL, A. (2001), p. 5

En aquestes circumstàncies sorgiran les primeres trobades de professionals. És en aquestes on van començar-se a exposar les preocupacions i problemes que sorgien de l'activitat laboral quotidiana. També s'intercanviaven experiències per tal de continuar en l'evolució del desenvolupament de les seves funcions. Guerra comenta en aquest respecte que "l'oferta formativa apareix en el panorama espanyol en 1986, encara que ja havien hagut iniciatives de formació al voltant de l'animació sociocultural (des de 1981) i seminaris que varen propiciar la trobada de treballadors culturals (1985<sup>102</sup>)".<sup>103</sup>

A partir d'aquest moment començarà un procés en el que aniran consolidant-se esdeveniments formatius de caràcter complementari en 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 que després s'afegiran jornades i viatges. Els seminaris nº 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 aconseguien reunir-se i pels materials didàctics encara avui consultats".<sup>104</sup>

A nivell 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 disciplinària clàssica. D'aquesta manera, el primer programa de postgrau posat en marxa en aquest àmbit es remontarà a l'any 1989, moment en que la Universitat de Barcelona, amb el recolçament 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 postgraus, encara que en alguns llocs, les noves llicenciatures en humanitats es diten d'una menció específica en gestió cultural".<sup>105</sup>

Un altre moment destacable i importantíssim a nivell de la formació acadèmica es produirà fa només dos anys quan "l'entrada en vigor de la reforma dels títols de grau i

<sup>102</sup> Trobada organitzada a Conca i promoguda pel *Ministerio de Cultura* del govern espanyol.

<sup>103</sup> GUERRA, D. (2009), p. 20

<sup>104</sup> GUERRA, D. (2009), P. 31.

<sup>105</sup> BONET, L. (2008), p. 3

postgrau que conclou amb el recent Reial decret 1393/2007, de 29 d'octubre, pel que s'estableix l'ordenació dels ensenyaments universitaris oficials, acaba de completar el quadre acadèmic amb els nous màsters oficials dissenyats a l'ampar de la reforma de Bolonya de l'educació superior europea".<sup>106</sup>

Per tant, la formació en gestió cultural ha estat dividida 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.<sup>107</sup>

En relació al 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 al panorama de la gestió cultural. Diferents entitats i organitzacions desenvolupen aquests tipus d'esferes formatives: l'Administració pública (com el CERC amb *Interacció*), les diferents associacions de professionals de l'àmbit de la cultura (com l'APGGC 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 portar a terme 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 han estat el següents: 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 marketing, 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, complmentar i adquirir coneixements pel desenvolupament de les tasques en el seu treball quotidià.

L'oferta formativa a nivell acadèmic, com s'ha comentat anteriorment, ha augmentat

---

<sup>106</sup> BONET, L. (2008), p. 3

<sup>107</sup> CUADRADO, M. (2006)

considerablement al llarg dels últims 20 anys. Des del l'any 1989, data en la que es va posar en marxa el primer màster en gestió cultural, fins a l'actualitat, segons l'estudi realitzat per Lluís Bonet, a tota Espanya hi existeixen un total de "94 programes universitaris amb algun tipus de menció o especialitat en l'àmbit de la gestió cultural".<sup>108</sup> Prenent com a referència bàsica aquesta investigació, ja que que és l'estudi elaborat més actual, s'observa que aquests programes es divideixen en les següents categories:

- 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 (bona part d'ells són les llicenciatures abans esmentades) comprenen un camp docent més ampli però incorporen algun tipus de menció o especialitat en gestió cultural".<sup>109</sup>

Respecte la distribució territorial s'observa que "existeix una alta concentració de programes a Catalunya, doncs no només van néixer allà els primers cursos de postgrau en la matèria al final dels anys vuitanta, sinó que continua sent amb els seus 41 cursos la comunitat autònoma amb més programes. A Catalunya, la Universitat de Barcelona ofereix en total 11 programes, incloent-hi un programa de doctorat, 2 màsters oficials i 8 títols de postgrau; li 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 d'ells subespecialitzats. Li segueixen en importància Andalusia i la Comunitat Valenciana amb 9 programes cadascuna d'elles, Galícia amb 5, i el País Basc i Castella i Lleó amb 4 cadascuna d'elles".<sup>110</sup>

Per conclure, i analitzant la informació detallada en aquest epígraf, es pot observar com la formació en aquest àmbit va sorgir a partir de les mancances i necessitats derivades

---

<sup>108</sup> BONET, L. (2008), p. 5

<sup>109</sup> BONET, L. (2008), p. 6

<sup>110</sup> BONET, L. (2008), p. 7



de la pràctica. Es va donar un pròces ascendent que va passar de trobades professionals a seminaris o cursos complementaris i d'aquí a cursos de títols propis i finalment a Màsters oficials amb programes de postgrau. Un creixement vertiginós de la formació, tant des d'una perspectiva quantitativa com des d'una qualitativa, que ofereixen 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 caràcter d'aquest tipus d'entitats dins de l'evolució de la configuració de la gestió cultural cal, abans, definir el terme "associació": "Les associacions són agrupacions de persones que es constitueixen per realitzar una activitat col·lectiva d'una manera estable, organitzades democràticament, sense afany de lucre i independents, almenys formalment, de l'Estat, els partits polítics i les empreses (...)"<sup>111</sup>. Així, és important destacar diversos punts fonamentals en aquesta denominació: es parla llavors 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 30 Carr-Saunders y Williams, varen establir quatre causes fonamentals per les que 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.
- 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."<sup>112</sup>

Així, aquestes motivacions caracteritzen al paper que porta a terme 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.

---

<sup>111</sup> [www.asociaciones.org/cm/asoc.htm](http://www.asociaciones.org/cm/asoc.htm)

<sup>112</sup> FERNÁNDEZ, J. (2001)

Respecte la importància que desenvolupa 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".<sup>113</sup> Així, no només és important que existeixin 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 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 aquestes darreres comenta que " (...) aporten un espai per la reflexió, defensa i discussió de les necessitats i tendències pràctiques inherents al desenvolupament de la professió".<sup>114</sup>

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<sup>115</sup>- 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 sol·litud de cadascun dels tècnics eren evidents, 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 a la realitat s'exercien".<sup>116</sup>

---

<sup>113</sup> CONVENIO ANDRÉS BELLO (2004)

<sup>114</sup> CLAUDIO, M. (2003)

<sup>115</sup> Asociación Estatal de Técnicos de Cultura

<sup>116</sup> MARTIN, M. A. (2003)

Per tant, l'origen de les associacions dels gestors culturals existents, 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 de forma democràtica i independent. En alguns casos aquests primers grups van sorgir d'espais de formació d'estudis de postrau. Per exemple, entre d'altres, l'APGCC, *Asociación para la Gestión Cultural en Astúrias*, o la *Asociación de Gestores Culturales de Extremadura*. En altres, aquests espais eren, sobre tot, trobades i reunions professionals en les que 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 a 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, que a gran trets, són els que s'enumeren a continuació:

- Fomentar la formació continua i el reciclatge del professional.
- Consolidar la figura del gestor cultural i el reconeixement de la mateixa 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.
- Crear debat entorn als diversos temes i àmbits d'actuació del 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? Existeixen 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?<sup>117</sup>

---

<sup>117</sup> Aquesta estimació es planteja a partir de l'oferta pel *Libro blanco* de la *Federación estatal de asociaciones de gestores culturales*.

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 existeixen onze associacions<sup>118</sup> afiliades a la FEAGC.

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

Actualment hi han 1643 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 que se'ls ha demanat la dada actualitzada, han incidit en aquest tema. Si es realitza una comparativa entre les dades que ofereix el *Libro blanco* 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 realitza 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, situant-se molt per baix 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.

D'una altra banda, en el *Libro blanco* 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

---

<sup>118</sup> No s'han inclòs en aquest comput 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) Castilla La Mancha*.

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 4309<sup>119</sup>. 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 i com s'observa a la columna número 4 en relació a la columna 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 al 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 hagin més gestors culturals afiliats que en d'altres? Per què existeixen aquests desigualtats entre nombre d'estimats i nombre d'afiliats? Els motius poden ser diversos, entre d'ells, el present estudi proposa les següents hipòtesis:

- La recent creació d'algunes d'elles, encara que en el cas d'Aragó la seva joventud no ha impedit que tingui 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 i 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 estigués més afiançat que en altres i per tant, les necessitats i reivindicacions siguin diferents entre els distints 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 són desenvolupades 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 existeix.

---

<sup>119</sup> 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 inclòs superior a les dos anteriors

Taula número 3. Comparativa entre associacions

Associacions	Any fund.	Nombre de gestors culturals que s'estimen per comunitat segons el <i>Libro blanco</i> de la federació <sup>120</sup>	Nombre de socis <sup>121</sup>	% Respecte el conjunt de les associacions	Nombre de socis per cada 100.000 hab.	% Respecte el nombre de gestors culturals estimats
A. de Profesionales de la Gestión Cultural de Navarra	1990	426	69*	4%	11	16,1%
A. de Gestors Culturals del País Valencià	1991	3456	84	5%	1,7	2,4%
A. de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya	1993	5060	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	5636	329*	20%	4	5,8%
A. Regional de Técnicos de Cultura de Castilla la Mancha	1999	1404	36	2%	1,8	2,5%
A. de Gestores y Técnicos de la Comunidad de Madrid	2003	4309	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 <sup>122</sup>	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 <sup>123</sup>	1913	74*	5%	2,7	3,8%
<b>TOTAL</b>		<b>25.349</b>	<b>1643</b>	<b>100%</b>	<b>5,34<sup>124</sup></b>	<b>7,5%</b>

Elaboració pròpia.

Fonts: les pàgines web de la federació ([www.federacion-agc.es](http://www.federacion-agc.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 11 de gener de 2008. (Darrera revisió el 30/06/09)

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

<sup>120</sup> La federación ha establert, en el *Libro blanco*, un nombre estimat de 68,71 gestors culturals per cada 100.000 habitants. Dades d'habitants del 2008, segons el *Instituto Nacional de Estadística*.

<sup>121</sup> Les dades que no porten asterisc han estat extretes de la pàgina web de la federació [www.federacion-agc.es](http://www.federacion-agc.es).

<sup>122</sup> Laura M. Martínez, 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.

<sup>123</sup> Segons Pilar López, contacte d'aquesta associació, aquesta és la data en que oficialment es va donar d'alta aquesta associació però, als anys noranta, existia una altra que s'anomenava LANDROVER. Aquesta fluctuava entre períodes d'activitat, sobre tot 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.

<sup>124</sup> Mitjana d'entre totes les comunitats.

### **2.3.6 Codis de bones pràctiques i deontològics i convenis col·lectius.**

#### **Còdis de bones pràctiques i deontològics**

Els codis deontològics i de bones pràctiques són documents elaborats pels propis 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 nivel sectorial, s'han desenvolupat 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 Ministerio 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 estructures de gestió dels mateixos, 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."<sup>125</sup>
- El *Còdi de bones pràctiques professionals a les arts visuals*, va 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".<sup>126</sup> És important ressaltar la vinculació d'aquest còdi amb l'organització pública, ja que, tal i com s'indica en el preàmbul del mateix, les subvencions que atorgarà el Departament de Cultura i

---

<sup>125</sup> <http://www.revistadearte.com/2007/01/31/cultura-suscribe-el-documento-sobre-buenas-practicas-en-museos-y-centros-de-arte-contemporaneo/>

<sup>126</sup> BRUN, L. et AAVC (2008)

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'una altra banda, el *Instituto Nacional de Artes Escénicas y Música* (INAEM), va aprovar (mitjançant la seva publicació en el BOE número 292 del dijous 4 de desembre de 2008) 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. En aquest es 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, es 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 realitzat 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”.<sup>127</sup> Aquest, que ha 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 la que 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 i seguir els treballadors d'aquest àmbit. El tercer subgrup, anomenat “Economia i gestió econòmica”, especifica les relacions entre planificació, economia i viabilitat i els drets econòmics dels autors/artistes i

---

<sup>127</sup> APGCC (2009), p.3.



creadors. Finalment, l'últim apartat enumera els drets i deures del gestors culturals respecte els creadors.

- Codi deontològic dels/de les professionals de la gestió cultural.  
En aquest, es 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 als 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 es 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. L'objectiu principal d'aquests 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'una altra banda, s'ha d'especificar que, per que aquests tinguin validesa i obligatorietat de compliment, han de realitzar-se per escrit i ser presentats davant l'autoritat laboral corresponent.

La realització d'un primer conveni col·lectiu és una àrdua i complexa tasca. Exigeix identificar clarament a un conjunt d'organitzacions i de treballadors que desenvolupen la seva activitat dins d'un mateix sector i arribar a un acord formal entre ambdúes 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, aquest és de 640 euros per jornada completa".<sup>128</sup> Per tant, un conveni "ha de ser un desenvolupament des de la llei, però més concretada a un sector específic. Està obligat, d'entrada, almenys a millorar les condicions establertes per llei".<sup>129</sup>

---

<sup>128</sup> Entrevista realitzada a Carles Llampayas (Empresa Trànsit Projectes)

<sup>129</sup> Idem anterior

A l'actualitat no existeix a Espanya cap conveni col·lectiu dels treballadors de l'àmbit específic de la gestió cultural. A Catalunya, l'any 2005 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. Aquest va ser pactat per l'Associació Empresarial de la Iniciativa Social de Catalunya (AEISC), l'Associació Catalana d'Empreses del Lleure i la Cultura (ACELLEC), l'Associació de Cases de Colònies i Albergos de Catalunya (ACCAC), d'una part, i els 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 dels gestors culturals (ja que en cap moment aquests són identificats com a tal), sí acull a un gran nombre d'ells: existeix una quantitat considerable d'aquests professionals que treballen en els centres polivalents culturals i que, per tant, són inclosos en el present conveni.<sup>130</sup> "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. Però, des del meu punt de vista, és molt difícil equiparar a treballadors que són directors de grans centres polivalents culturals amb d'altres, com puguin ser els monitors d'un centre de colònies".<sup>131</sup>

Una de les principals aportacions del conveni i, que afecten als gestors culturals inclosos en aquest, 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".<sup>132</sup> Aquest article, evidentment, s'estableix per protegir el lloc de treball d'un treballador, disminuint així la precarietat laboral i afavorint l'estabilitat d'un equip davant d'una organització.

---

<sup>130</sup> Les categories establertes són: Gerent/director/a, Personal de gestió, Personal d'atenció educativa i lleure, Personal d'administració, Personal de serveis generals.

<sup>131</sup> Entrevista realitzada a Mariana Pfenniger (Empresa Trànsit Projectes)

<sup>132</sup> DOGC (2005), p. 15759

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 i s'adequa 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 aspectes salarials, s'estableix el percentatge d'augment respecte els salaris de l'any anterior i altres temes sobre complements, per exemple, l'import de les dietes que han de rebre els treballadors".<sup>133</sup>

Per concloure, i respecte 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.

---

<sup>133</sup> Entrevista realitzada a Carles Llampayas (Empresa Trànsit Projectes)

### 3. L'ANÀLISI DEL PERFIL DEL GESTOR CULTURAL A CATALUNYA

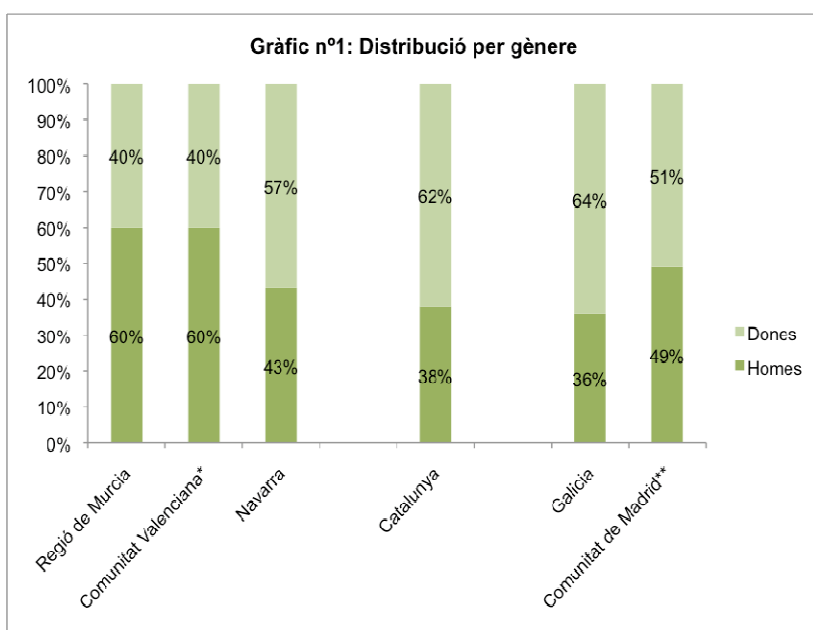
En aquest apartat de l'estudi es realitzarà l'anàlisi dels resultats obtinguts en les enquestes contestades pels gestors culturals amb l'objectiu de diagnosticar el perfil actual del gestor cultural a Catalunya. S'ha de comentar que les variables principals de ventilació han estat: "Edat", "Gènere", "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. Aquestes presenten una proporció del 56% per a les dones i un 44% per als homes.

Per poder realitzar una comparació amb estudis confeccionats en altres comunitats i donat que alguns d'aquests es 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 existeixen diferències significatives. Els percentatges resultants del creuament entre les variables "Gènere" (homes/dones) i "Sector" (públic/privat) són idèntics.<sup>134</sup> Per tant, és possible comparar les dades obtingudes en el present estudi amb d'altres (ja siguin emmarcats tant en els sectors públic i privat, com exclusivament el de l'àmbit públic).

\*Dades estretes de l'estudi de la regió de Murcia.

\*\*Aquest estudi exclou a la ciutat de Madrid.

<sup>134</sup> Si es realitza el creuament entre el sector públic i el privat respecte el 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 existeix relació entre les variables "Gènere" i "Sector".

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

Quines són les raons possibles d'aquestes diferències? Encara que l'edat mitjana s'explicarà en el següent apartat, cal dir, en aquest moment, que en totes les comunitats en les que la representació femenina és superior al 50%, aquesta és de menys de 40 anys, exceptuant el cas de Madrid<sup>135</sup>. 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 potser s'explicaria degut a 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 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, aquesta 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 s'han agrupat, al present estudi, 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 d'entre 41 i 50 anys (amb un 30%) .

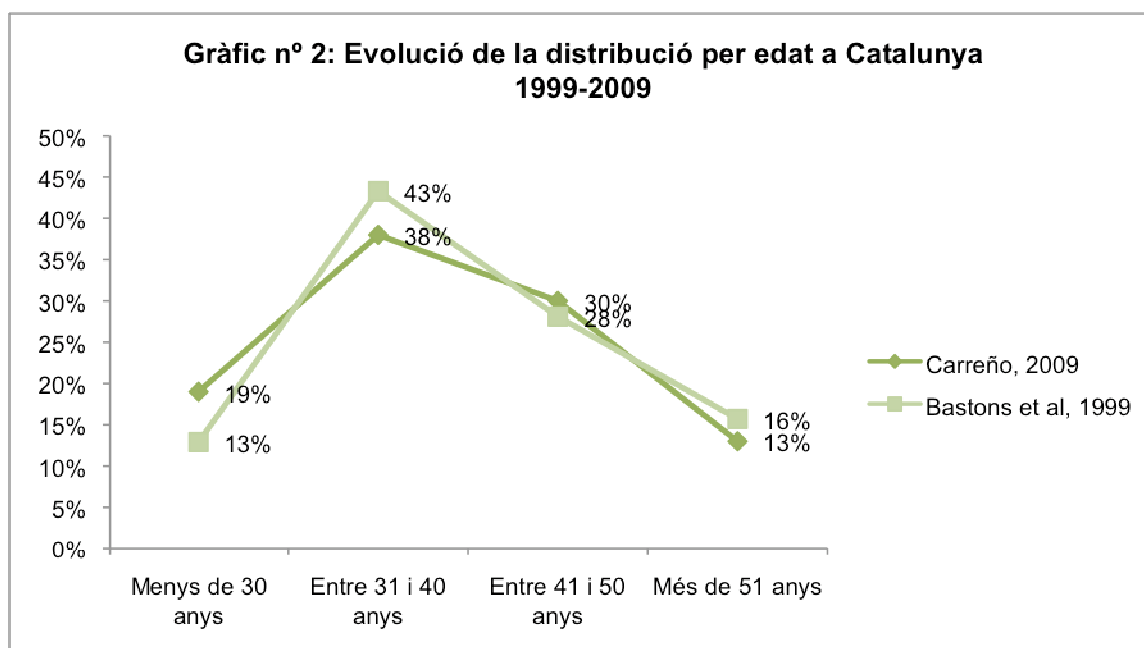
Per poder observar l'evolució de la distribució de l'edat a Catalunya s'ha confeccionat el gràfic número 2. En aquest s'observa clarament que la corba de l'any 1999 és molt més pronunciada que la de l'any 2009. Els resultats que mostren majors diferències és troben als dos primers intervals:

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

---

<sup>135</sup> En el cas de Navarra, no s'especifica quina és l'edat mitjana. Però s'ha estimat inferior als 40 anys, degut a 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.

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, provocant així un rejuveniment del mercat laboral.



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

### Edat segons sector públic i privat

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

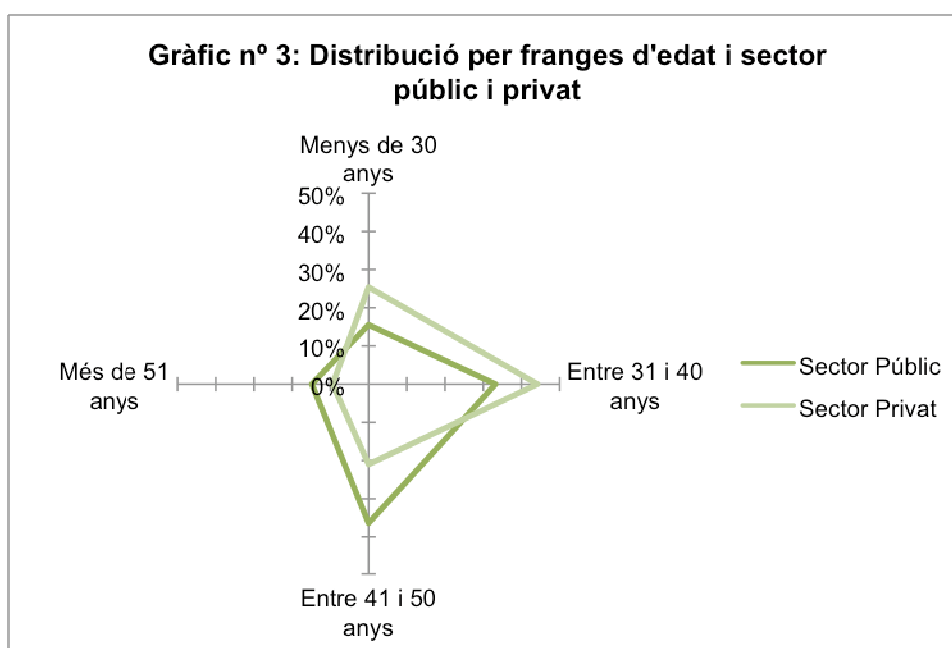
D'una altra banda, s'ha de comentar que hi ha hagut un envelliment dels treballadors del sector públic, al contrari que en el privat. Les variacions, respecte l'estudi de l'Institut Català de les Noves Professions, són les següents:

Taula número 4. Evolució de l'edat mitjana per sectors

	Sector públic	Sector privat
Catalunya 1999	39 anys	44 anys
Catalunya 2008	40,7 anys	37,7 anys

La demanda de professionals per treballar a l'àmbit públic s'ha reduït respecte la situació que es vivia anys enrere: és possible que aquest fenomen s'hagi produït pel caràcter i tipologia de la majoria dels seus contractes laborals. Aquests ocasionen que existeixen 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.

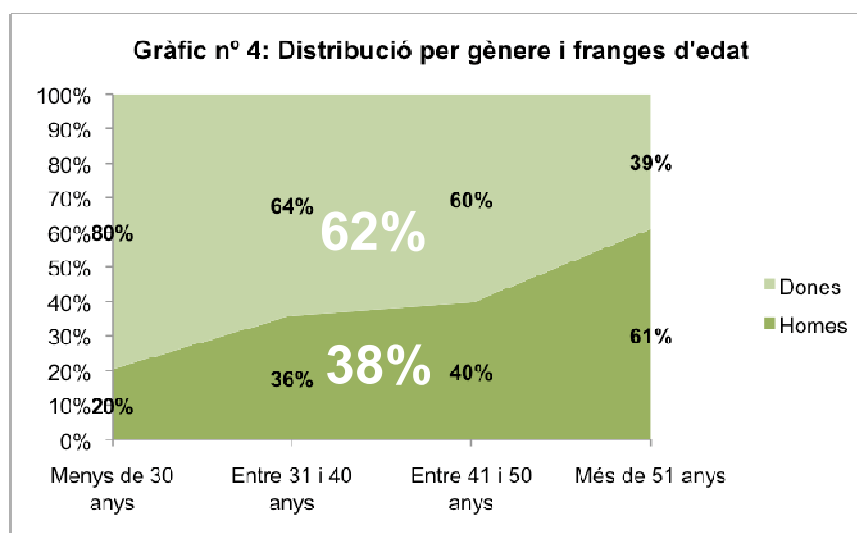
Per franges d'edat, com s'observa al gràfic número 3, la majoria dels treballadors del sector públic es mouen entre els 31 i 40 i entre els 41 i 50 anys, arribant les dues a un 69%. El percentatge entre la franja superior i inferior són similars. En el cas del sector privat, existeix una tendència a 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 perquè l'edat mitjana dels treballadors del sector públic és major que la del sector privat.



## Edat per gènere

L'edat mitjana dels gestors culturals dels homes és de 42,3 anys<sup>136</sup> i la de les dones és de 37,8 anys<sup>137</sup>. S'observa, per tant, una diferència de quasi cinc anys entre un grup i l'altre. Realitzant un creuament entre la variable "Gènere" i la variable "Edat en franges", els resultats que s'obtenen queden reflectits al gràfic número 4.<sup>138</sup>

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 als gestors culturals més joves s'observa que hi existeixen 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<sup>139</sup>, cenyint-se en aquest cas al sector públic, que s'està produint en les professions socials un creixent procés de feminització.



<sup>136</sup> Desviació típica: 9,42 - Moda: 40

<sup>137</sup> Desviació típica: 8,69 - Moda: 29

<sup>138</sup> El test del *chi-cuadrado* de *Pearson* demostra que la significativitat associada es menor a 0,05. Per tant, es rebutja la hipòtesis nul·la (independència de les variables) i es confirma que existeix relació estadística entre les variables creuades.

<sup>139</sup> 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 número 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

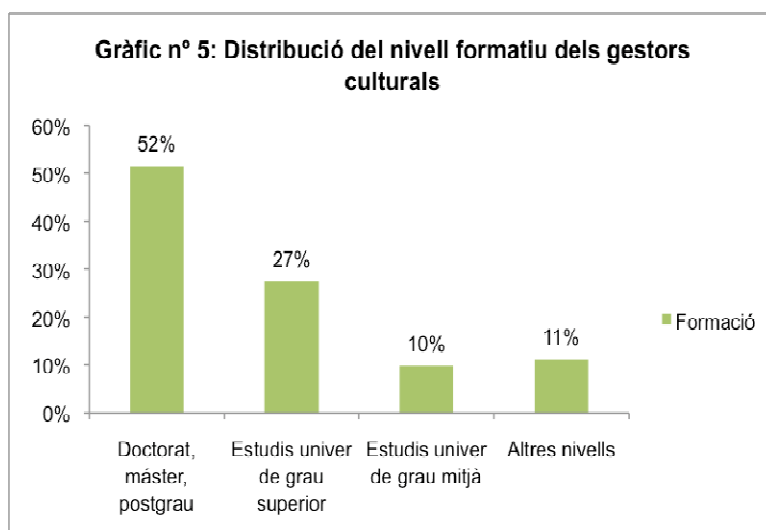
La procedència dels professionals participants en el qüestionari és en una gran majoria de Catalunya (86%), de la resta del territori espanyol (7%), de la resta d’Europa (4%) i de la resta del món (3%).

## 3.2 Formació dels gestors culturals

### Formació reglada

A Catalunya, el 89% dels professionals que treballen a l’àmbit de la gestió cultural han realitzat 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.

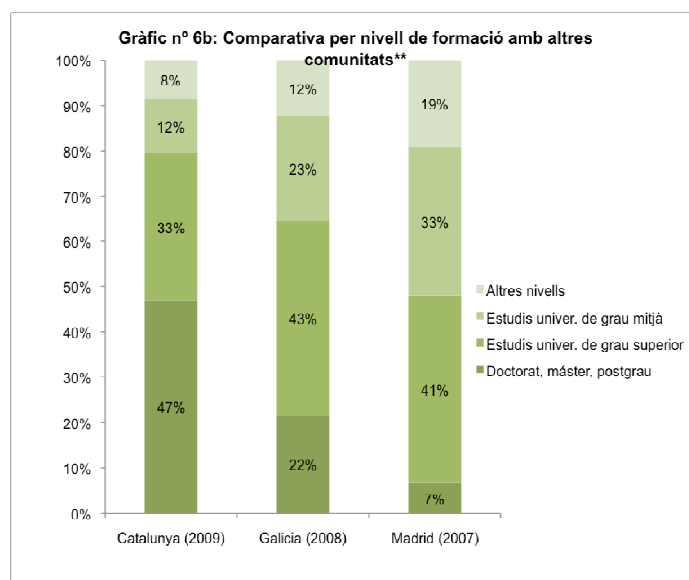
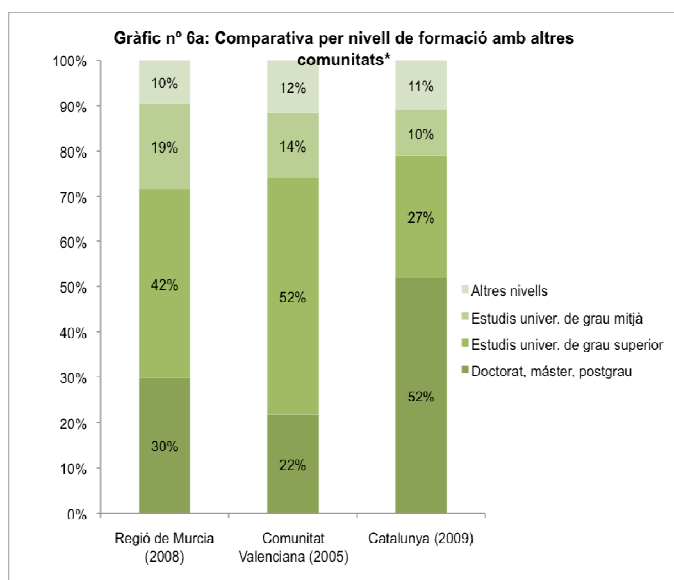
Així, cada vegada més<sup>140</sup> el nivell acadèmic dels nostres professionals és superior, i per poder desenvolupar aquestes tasques, és requereixen professionals amb un major nivell teòric. Aquesta conclusió encara és més significativa al comprovar que els resultats del qüestionari ofereixen que respecte



<sup>140</sup> L’any 1999 i segons l’estudi M. Bastons era d’un 82%.

aquest 52% dels gestors culturals que han realitzat un postgrau, màster o doctorat, més del 82% ha cursat un programa de formació especialitzat en aquest àmbit<sup>141</sup>. La forta tradició existent a Catalunya respecte la formació en gestió cultural<sup>142</sup> 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.

Realitzant una comparació amb altres estudis, a Catalunya s'ofereix el percentatge més alt de gestors culturals amb un nivell formatiu de postgrau, un 52%, mentre a la regió de Murcia s'obté un 30% i a la Comunitat Valenciana un 22%. Si es compara amb altres estudis en els que 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 aquests sentit, d'una altra (dels cursos ofertats en tot el territori espanyol, aproximadament el 43% es realitzen a Catalunya).



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

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

<sup>141</sup> La principal universitat on aquests últims han cursat aquests estudis ha estat la Universitat de Barcelona amb un 44%.

<sup>142</sup> 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.

## Àrea de coneixement dels estudis universitaris

Les proporcions respecte les àrees de coneixement en les que posseeixen formació els gestors culturals a Catalunya 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 altres comunitats, les àrees de coneixement prioritàries són les mateixes, encara que l’ordre s’inverteix, essent la majoritària la d’humanitats.

Taula número 6. Distribució per àrees de coneixement

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

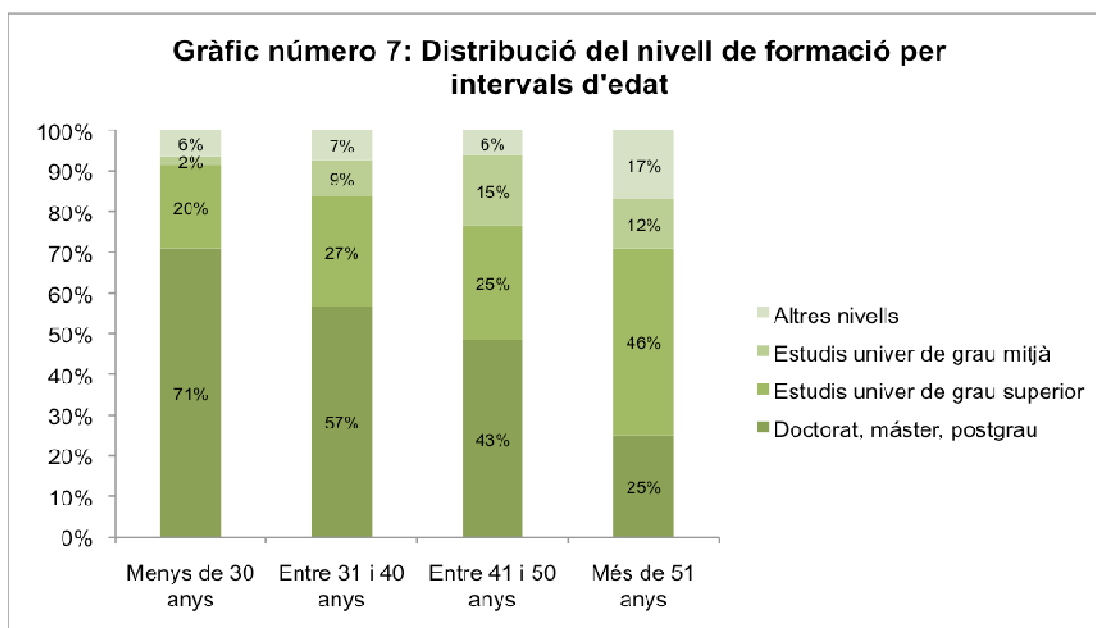
Vàlids: 421  
Perduts: 53

## 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 detenidament les competències que requerien aquests llocs de treball nous, s'havia d'experimentar. Per tant, va haver-hi 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.

A l'actualitat, amb un bagatge après i una formació consolidada, al mercat de treball vinculat a la gestió cultural, existeixen molts més professionals. Aquests han de lluitar per aconseguir un lloc de treball i poder, així, posicionar-se en la societat. Una sol·lució: augmentar la seva formació professional de manera que els permeti un major domini teòric

per 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*<sup>143</sup>, la demanda de formació 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 la que s'han creuat les variables "Formació reglada" i "Edat")<sup>144</sup>, 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'una 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% posseeix un títol de Doctorat, postgrau i màster. Tal i 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 van ser, l'educació, l'associacionisme, el treball social, l'activitat creativa,

<sup>143</sup> GUERRA, D. (2009)

<sup>144</sup> El test del *chi-cuadrado* de Pearson demostra que la significativitat associada es menor a 0,05. Per tant, es rebutja la hipòtesis nula (independència de les variables) i es confirma que existeix relació estadística entre les variables "Formació reglada" i "Edat"

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.<sup>145</sup>

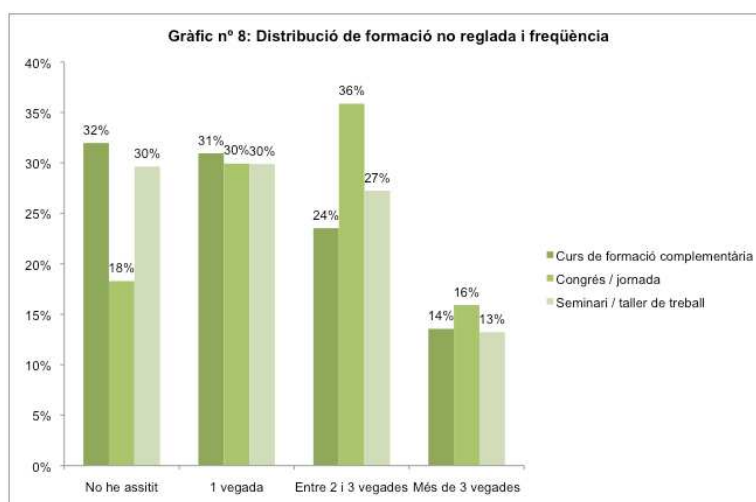
### Formació reglada i gènere

Respecte 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<sup>146</sup>. La diferència més significativa és la que es reflexa en els estudis de Doctorat, màster i postgraus: el percentatge de les dones és d'un 68% davant del 32% dels homes. Si es compara aquestes dades amb les ofertes per Guerra en aquest sentit, s'observen similituds, ja que la proporció de dones respecte homes que han rebut formació en el Programa de Gestió Cultural és d'un 63% davant un 37%.

### Formació no reglada

La intenció d'aquesta pregunta era la de 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



<sup>145</sup> GUERRA, D. (2009)

<sup>146</sup> El test del *chi-cuadrado* de Pearson demostra que la significativitat associada es menor a 0,05. Per tant, es rebutja la hipòtesis nula (independència de les variables) i es confirma que existeix relació estadística entre les variables "Formació reglada" i "Gènere".

El nombre d'individus que han assenyalat el total de les possibles respostes ha estat de 315. D'aquest grup, només 56 no han assistit durant l'últim any a cap activitat formativa d'aquest tipus, és a dir, un 18%. Per tant, més de 4 de cada 5 cursen formació no reglada, dada que representa un fort interès pel reciclatge professional. D'una altra banda, el tipus de formació pel que tenen preferència els gestors culturals a Catalunya, analitzant el gràfic número 8, és la de "Congrés/jornada", ja que és la categoria que posseeix menys percentatge de no assistència (amb un 18%) i una més alta proporció 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<sup>147</sup> anys, sent aquesta mitjana per al sector públic de 12,1 anys<sup>148</sup> i del 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 90.

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

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

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

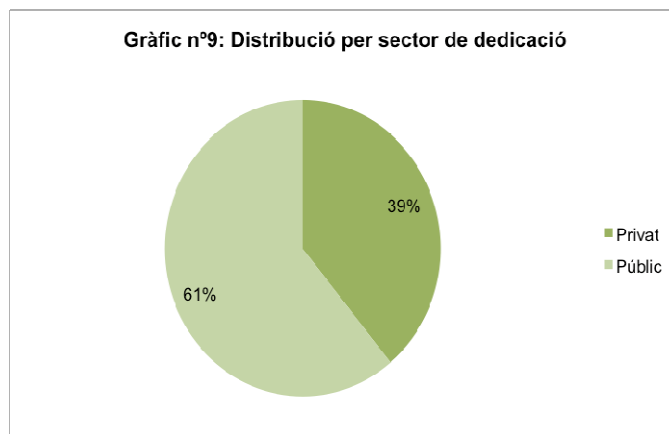
Aquestes dades confirmen més encara els resultats anteriors en els que s'oferien les conclusions de que, d'una banda, les dones havien entrat al mercat laboral anys més tard que els homes i, d'una altra, que la majoria dels gestors culturals de menor edat són dones.

<sup>147</sup> A l'estudi de Murcia l'edat mitjana d'experiència és de 10 anys.

<sup>148</sup> A l'estudi de Madrid l'edat mitjana d'experiència és de 11,1 anys.

### **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.



Dins del sector privat trobem la següent classificació:

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

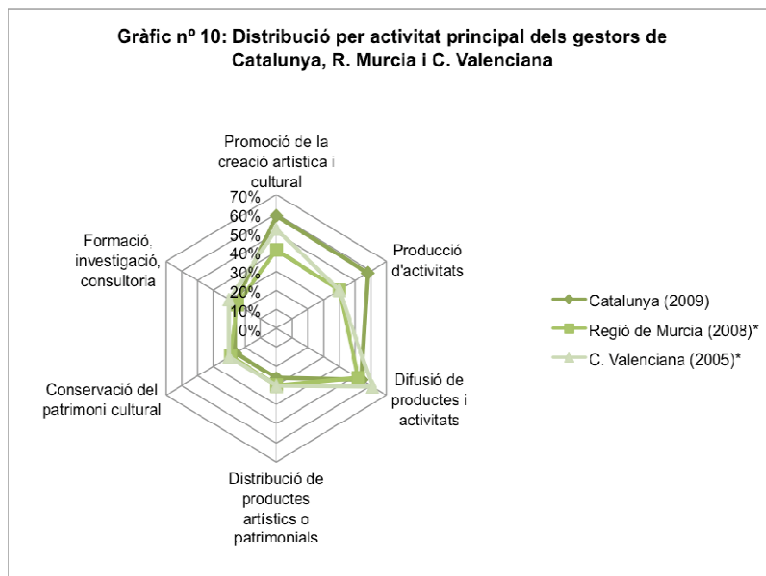
Les proporcions ofertes entre el sector públic i privat, entren dins dels paràmetres que s'ofereixen en el *Libro blanco* de la FEAGC on s'estima que l'àmbit privat de la gestió cultural és d'uns valors entre el 35-40% i al públic d'entre el 60-65%.

### **Activitats desenvolupades**

En relació a 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 Murcia 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.



\* Aquestes dades són estimatives, ja que la informació s'ha extret d'un gràfic similar en el que els percentatges no eren indicats per números. D'una altra banda, cal assenyalar que s'han fusionats dos grups d'aquests estudis en un: Formació, investigació, consultoria.

### Sectors i àmbits d'actuació

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

**Taula número 8. Percentatge per sectors-àmbits i freqüència.**

SECTORS I ÀMBITS	FREQUÈNCIA		
	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%
Coop. internacional	8%	33%	59%
Docència i investigació	13%	44%	43%
Mitjans de comunicació	14%	49%	37%
<b>TOTAL freqüència</b>	<b>275%</b>	<b>480%</b>	<b>445%</b>



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 no hi ha cap dels gestors culturals que tingui experiència en només un sector o àmbit d'activitat. A la inversa, s'ha de comentar que els resultats mostren tan sol a 11 gestors culturals, d'un total de 300 respostes vàlides, que sí poseeixen 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 número 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 en la que es demanava als mateixos que s'identifiquessin en una de les quatre categories dels grups que ha establert el *Documento cero* de la FEAGC. Segons les funcions<sup>149</sup> que es determinaven en aquestes la persona entrevistada havia d'escollir entre Grup A, B, C, D o en Cap d'aquests.<sup>150</sup>

---

<sup>149</sup> Veure punt 2.3.1 “Antecedents” on es defineixen aquestes funcions.

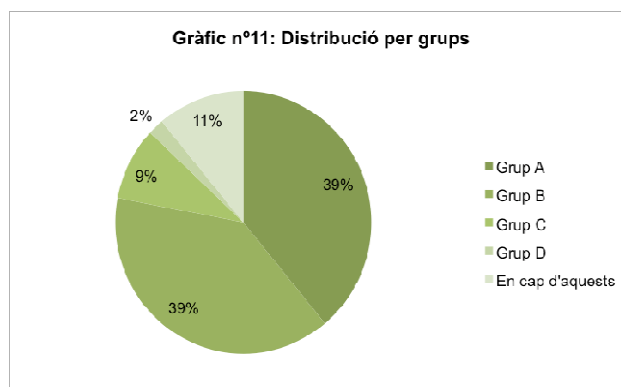
<sup>150</sup> La responsabilitat del càrrec que estableix aquesta classificació és decreixent segons l'ordre alfabètic.

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

- Les categories professionals establertes responen més a la situació que s'ofereix a 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, aquestes, que es determinen en la classificació, s'orienten a les desenvolupades en organitzacions de gran tamany on els llocs de treball són més especialitzats i subdividits. Aquesta classificació, per tant, representa a 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 el que 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 categoria i donat 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.

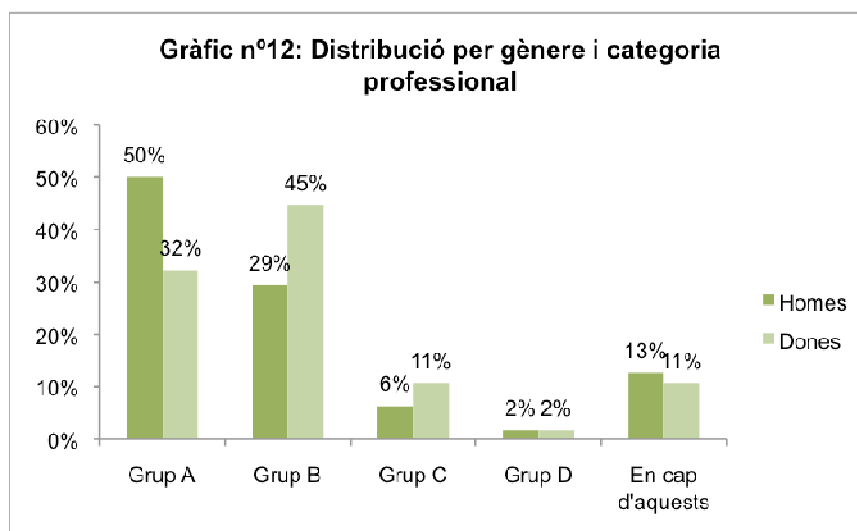
D'una altra banda, i també prenent com a referència el mateix gràfic, es contempla que els gestors culturals s'identifiquen majoritàriament amb els dos primers grups. És important destacar també el gran percentatge de persones, més d'un de cada deu, que no han sabut classificar-se en cap dels grups proposats.



### 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 a l'actualitat igualtat de gènere en el sector cultural.<sup>151</sup>

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. Per tant, es pot concloure que no existeix igualtat de gènere en aquest sector almenys respecte la classificació per categories.



<sup>151</sup> El test del *chi-cuadrado* de *Pearson* demostra que la significativitat associada es menor a 0,05. Per tant, es rebutja la hipòtesis nula (independència de les variables) i es confirma que existeix relació estadística entre les variables “Gènere” i “Categoria professional”.

### **Edat i categoria professional**

S'analitza en aquest apartat la relació entre les variables "Edat" i "Categoria professional". Una vegada realitzat el creuament<sup>152</sup>, es percep clarament dos segments molt diferenciats:

- a) Majors de 41 anys.
- b) 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, entre els majors de 51 anys cap s'identifica amb el grup D. Si encara es subdivideix més aquest grup s'obté que, entre els majors de 61 només hi ha dos respostes possibles: "Grup A" o "Cap d'aquests grups".<sup>153</sup>

En el segon segment, la relació és a la inversa que a 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 s'ha d'assenyalar que al tram dels menors de 30 anys el percentatge que ocupa el grup A és molt inferior al dels professionals d'entre 31 i 40 anys.

Així doncs, és 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.

### **Anys d'experiència i categoria professional**

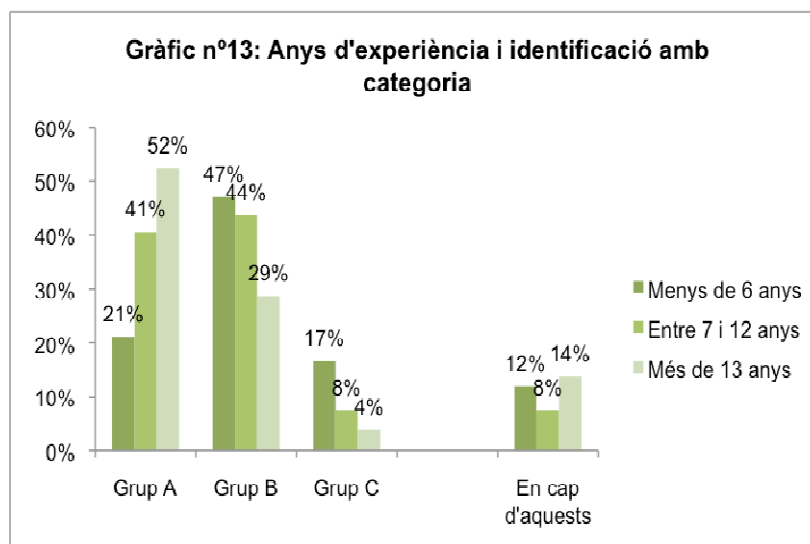
Per tal de comprovar i ratificar la conclusió de l'apartat anterior, s'analitza el creuament dels anys d'experiència amb la categoria professional. Al gràfic número 13 es contemplen creuats tres dels quatre grups<sup>154</sup> (a més a més, dels que no s'han identificat amb cap d'ells) i els tres intervals d'anys d'experiència.

---

<sup>152</sup> També en aquest cas el test del *chi-cuadrado* de Pearson demostra que la significativitat associada es menor a 0,05. Per tant, es rebutja la hipòtesis nula (independència de les variables) i es confirma que existeix relació estadística entre les variable "Edat" i "Categoria professional".

<sup>153</sup> Si bé 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".

<sup>154</sup> S'ha d'assenyalar que no s'han tingut en compte les respostes del grup D ja que no presenten un número significatiu.



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

Respecte 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 categoria professional. Però, que succeeix amb l'interval de menys de 6 anys d'experiència? Els seus resultats confirmen la conclusió anterior ja que la suma dels grup A i B només indica un 68% i per arribar als percentatges dels segments superiors s'hauria d'afegir la proporció del grup C (17%), representant llavors un 85%.

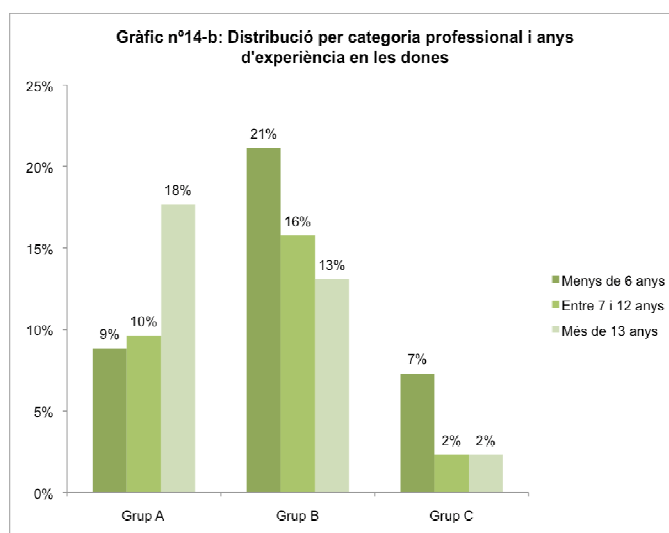
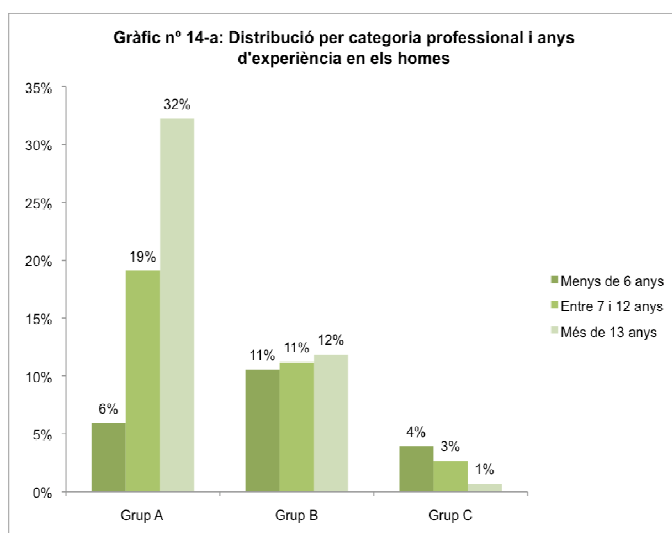
### **Anys d'experiència, gènere i categoria professional.**

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, es conclouia que no existia 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.<sup>155</sup>

El primer que s’ha de comentar és que en ambdós casos a major experiència s’obté un major grau de responsabilitat. Però, la situació és igual en el cas dels homes que en el de les dones? Al examinar el gràfic, s’observa clarament que en el grup A, els homes que posseïxen una experiència de més de 13 anys són el 32%, quasi el doble que les dones en el mateix segment, ja que la seva dada es d’un 18%. A més a més, els homes amb un bagatge comprés entre els 7 i 12 anys situats en aquest mateix grup, superen en un 1 punt a les dones que posseïxen una experiència superior als 13 anys. Però, 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 en el mercat laboral posseïxen major grau de formació específica en la matèria.

Per tant, 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.



<sup>155</sup> 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 hipòtesis nula (independència de les variables) i es confirma que existeix relació estadística entre les variable “Experiència” i “Categoria professional”.

### **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 aquests, és molt difícil poder limitar les funcions a una categoria professional concreta: a la realitat, a la majoria d'ocasions, les funcions no entenen de nivell de responsabilitat i són realitzades indistintament per professionals de diferents grups. Aquesta també va ser una hipòtesis 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 desenvolupen aquests professionals. En multitud d'ocasions, qualsevol persona realitza de forma 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 d'entre totes les següents competències i funcions quines són les que tenen relació amb el desenvolupament del teu treball habitual?", en la que com s'observa se subratllava la paraula habitual. La selecció de les funcions i competències (provinents del *Documento cero*) va realitzar-se de manera aleatòria i van ser col·locades indiscriminadament. Aquestes finalment van ser les següents: <sup>156</sup>

#### **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, patrocinis, 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

---

<sup>156</sup> En l'estudi d'aquestes funcions al crear-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 relació estadística entre les variables.





**GRUP C**

9. Guia, control i supervisió del normal desenvolupament de les activitats programades
10. Assistència personal als artistes, conferenciantes 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 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 públic en general de les activitats

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:

- De 0% a 25%:		- De 51% a 75%:	
- De 26% a 50%:		- De 76% a 100%:	

Els resultats han estat els següents<sup>157</sup>:

**Taula número 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%

<sup>157</sup> S'ha d'assenyalar que no s'han tingut en compte les respostes del grup D ja que no presenten un número significatiu.



Com s'aprecia a la taula número 9, en les quatre funcions els principals executors d'aquestes es troben en el grup A, però no són exclusivament portades a terme per aquest grup: per exemple, el 72% dels gestors culturals autotriats 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.

**Taula número 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 número 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 normal desenvolupament 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 i 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 número 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 públic en general de les activitats	54%	70%	76%

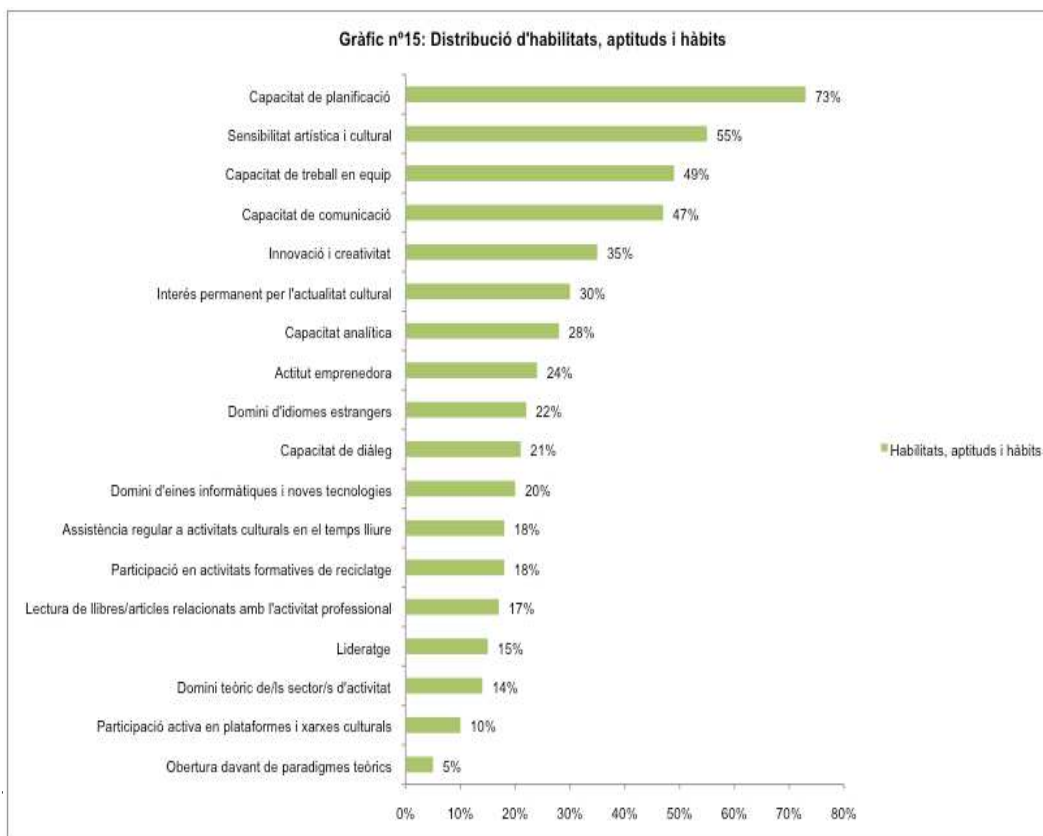
La taula número 12 presenta tendències i valors en els que es poden observar que les tasques d'aquest grup són realitzades majoritàriament pels dos últims grups, és a dir, el B i el C, encara que els professionals del grup A també reconeixen realitzar-les però no en percentatges tan elevats.

Per tant, com s'ha observat en totes les dades ofertes en les quatre tables, existeix una forta tendència a que els professionals realitzin tasques que no són assignades a la seva categoria professional si ben és cert, que aquesta tendència és més pronunciada cap a nivells inferiors. 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 que es treballa (públic, privat lucratiu, privat no lucratiu), els àmbits o subsectors (teatre, dansa, música, museus, literatura i edició...). A 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 d'entre divuit habilitats, aptituds i hàbits. La finalitat era observar quins és l'ordre d'importància que aquests les 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 dos comptències que han obtingut major puntuació:



La primera amb un 73% és la “Capacitat de planificació”. Aquesta competència, definida com la capacitat i 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, marketing, 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, comprensió i 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 servei artístic i cultural, i com indica Bernárdez, “una limitació des del punt de vista del marketing és l'escassa o nula capacitat de decisió sobre el disseny (creació) del producte (el ben cultural) o almenys així hauria de ser-hi. (...) 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 el com crear-ho".<sup>158</sup>

Per tant, una primera idea a destacar és que no només és important posseir 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 d'una forma correcta a les necessitats particulars del sector cultural. No obstant 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 important 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 li 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".<sup>159</sup> En aquest cas hi 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, aquestes competències tenen la mateixa importància en el desenvolupament 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 cadascun dels grups? Per observar si existeixen o no similuts, s'ha procedit a separar les valoracions pels quatre grups següents: públic, privat, privat no lucratiu i autònoms.

A l'estudiar els resultats que ofereix la taula número 13, s'observa que les respostes podrien estar dividides en dos grans grups que presenten pràcticament la mateixa tendència: treballadors per compte alié i per compte pròpi.

---

<sup>158</sup> BERNÁRDEZ, J. (2004)

<sup>159</sup> ROSELLÓ, D. (2007)

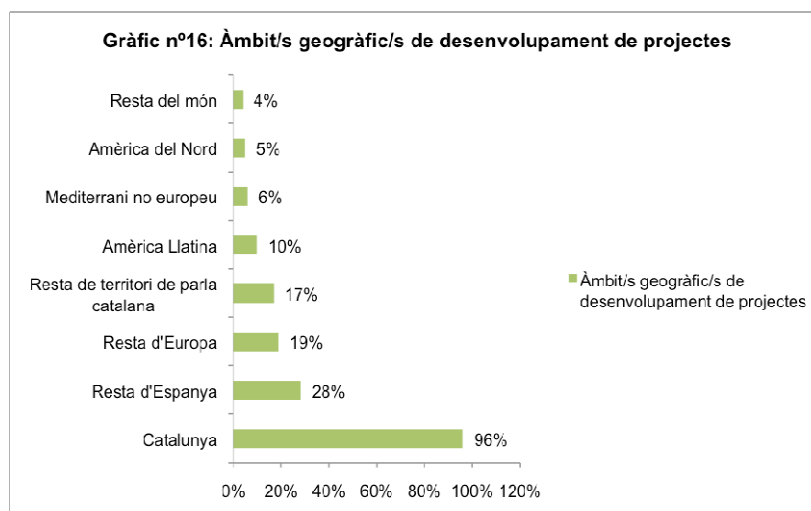
Taula número 13. Competències habituals desenvolupades segons sector

	SECTORS			
	Públic	Privat	Privat no lucra.	Autònom
Obertura davant de paradigmes teòrics	4%	5%	8%	6%
Participació activa en plataformes i xarxes culturals	9%	10%	8%	14%
Domini teòric de/ls sector/s 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%	<b>31%</b>
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%	<b>39%</b>
Actitud emprenedora	20%	<b>34%</b>	22%	<b>39%</b>
Capacitat analítica	29%	26%	28%	20%
Interès permanent per l'actualitat cultural	31%	25%	25%	33%
Innovació i creativitat	32%	34%	<b>42%</b>	<b>44%</b>
Capacitat de comunicació	<b>48%</b>	<b>45%</b>	<b>54%</b>	<b>33%</b>
Capacitat de treball en equip	<b>52%</b>	<b>50%</b>	<b>49%</b>	<b>28%</b>
Sensibilitat artística i cultural	<b>51%</b>	<b>55%</b>	<b>59%</b>	<b>78%</b>
Capacitat de planificació	<b>72%</b>	<b>79%</b>	<b>78%</b>	<b>58%</b>

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 de l'organitzacions a les que ofereixen els serveis els treballadors per compte propi (autònoms), provoquen que aquests desenvolupin determinades competències d'una manera més àmplia i diferent als treballadors per compte alié. D'aquesta manera, tal com s'observa a la taula número 13, les diferències en les valoracions més significatives s'han produït en les següents competències: 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.

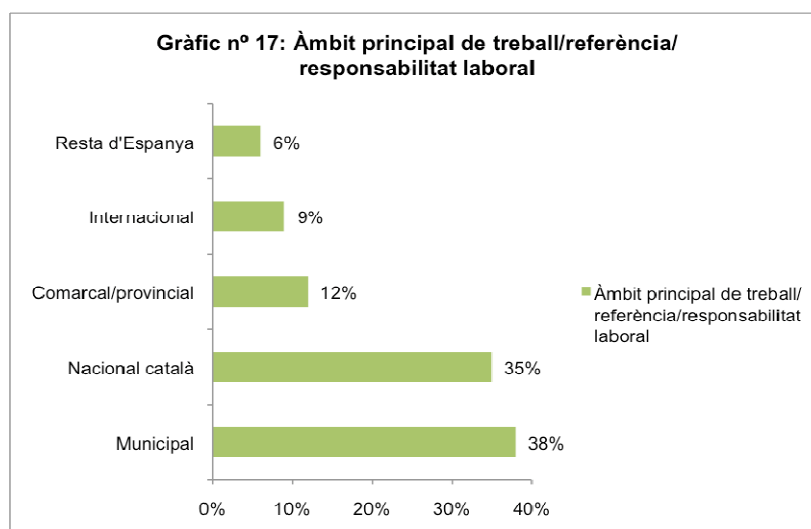
L'àmbit geogràfic on els gestors culturals residents a Catalunya han desenvolupat els seus projectes en els últims dos anys han estat els que es mostren al gràfic número 20. Evidentment més del 96% els han portat a terme a Catalunya. Una dada significativa és el percentatge superior que existeix en el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



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 països<sup>160</sup> i, per tant, és possible que s'estableixen relacions laborals entre estudiants.

### Àmbit principal de treball/referència/responsabilitat laboral

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



<sup>160</sup> GUERRA, D. (2009)

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, en aquests se concentren el gran número 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 número 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
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>281</b>	<b>177</b>

Vàlids: 458  
Perduts: 16

I si es creuen les variables sector públic i privat respecte l'àmbit de responsabilitat laboral?<sup>161</sup> 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%). També 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 que 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 número 15. Distribució del sector segons l'àmbit territorial**

Àmbit	Percentatge		Freqüència		
	S. Públic	S. Privat	S. Públic	S. Privat	Total
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
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>281</b>	<b>177</b>	<b>458</b>

Vàlids: 458  
Perduts: 16

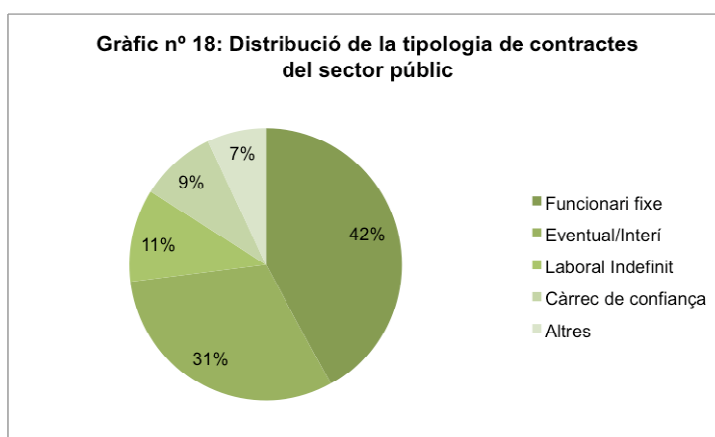
<sup>161</sup> S'ha realitzat el test del *chi cuadrado* de Pearson, i els resultats mostren que la significativitat associada és inferior a 0.05, per tant, es rebutja la hipòtesi nul.la i es confirma que existeix relació entre les variables.

### 3.3.2 Condicions laborals dels professionals

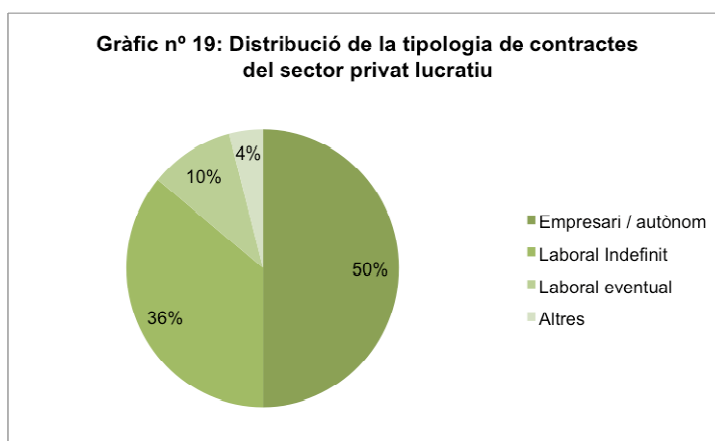
#### Tipologia de contractes

La tipologia de contractes que s'ofereix en el mercat laboral de la gestió cultural és múltiple. Per poder estudiar i analitzar aquests es realitza una divisió 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.

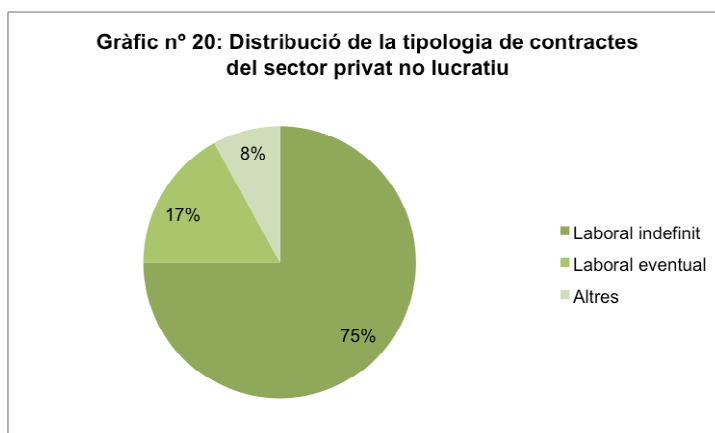


En referència al sector privat lucratiu, tal com indica el gràfic número 19, la majoria dels treballadors són empresaris i autònoms amb un percentatge global d'un 50%. S'ha d'assenyalar que d'aquest 50% un 39% corresponen a autònoms que treballen pel seu compte. La resta són (co) propietaris amb assalariats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





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



Dels resultats dels tres sectors es conclou que la gran majoria dels treballadors posseeixen un 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 en la que se'ls 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 en contracte és superior a 35 hores setmanals, és a dir, treballen a jornada completa. La mitjana d'hores d'aquesta jornada és de 37,5h. Cal destacar, d'una altra banda, que a la pregunta "Dediques més hores de les que hauries de realitzar 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 a si realitzen 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 realitzen en algun grau més hores de les estipulades, però les respostes més significatives són "Sempre" (amb un 36%) i "Ocasionalment" (amb un 34%).

**Taula número 16. Tipologia de la jornada laboral i hores realitzades.**

Sector	Jornada laboral*		Mitjana hores setmanals**	Més hores de les estipulades en contracte				
	Completa	Mitja Parcial		Sempre	Freqüentment	Ocasionalment	Rarament	Mai
Públic	86%	14%	37,5h	37%	33%	22%	6%	1%
Privat luc.	80%	20%	39h.	36%	24%	34%	6%	0%
Privat no luc.	70%	30%	38,6h.	27%	37%	30%	6%	0%
Autònoms /empresaris <sup>162</sup>	76%	24%	47h	-	-	-	-	-

Font: Elaboració pròpia.

\*Jornada completa: més de 32 hores, Mitja jornada o parcial: Menys de 31 hores.

\*\* Respecte la jornada completa.

En relació al 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 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 38,6h. S'observa en aquest cas que també el 100% dels enquestats han respost que realitzen 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 dos 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.

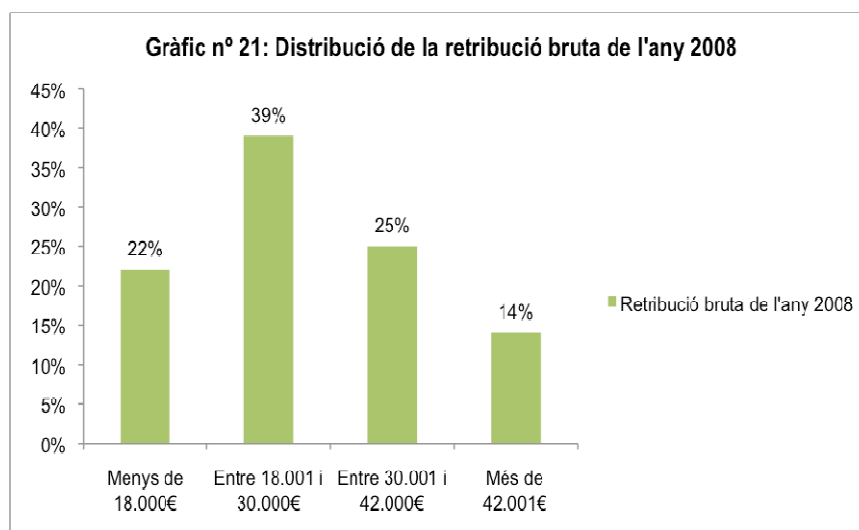
Aquests resultats queden resumits a la taula número 16. Com es pot observar en aquesta, els treballadors autònoms i empresaris són els que més hores de mitja setmanals

<sup>162</sup> Encara que aquest grup pertany al sector privat lucratiu s'ha diferenciat perquè és un cas particular dins d'aquest.

realitzen. D'una altra banda, en aquest grup i en els treballadors del sector privat no lucratiu existeix un major número 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 pel desenvolupament d'activitats vinculades a la gestió cultural es representa al gràfic número 21. S'observa que l'interval predominant en aquest és el comprès entre 18.001 i 30.000 euros amb més d'un 39%.



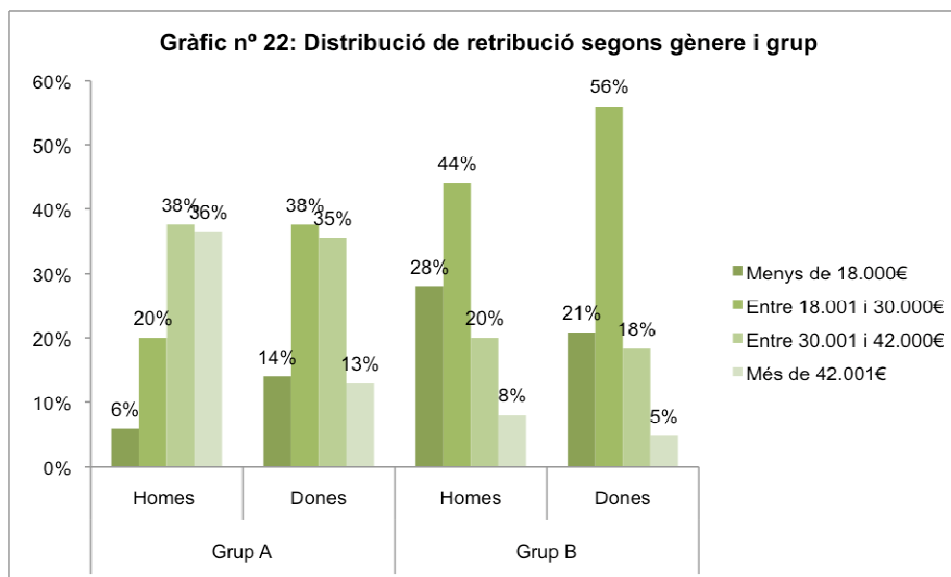
La retribució bruta de l'any 2008 segons gènere presenta els resultats detallats a la següent taula:

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

	INTERVALS			
	Menys de 18.000€	Entre 18.001 i 30.000€	Entre 30.0001 i 42.000€	Més de 42.0001€
Homes	19%	29%	<b>29%</b>	<b>23%</b>
Dones	<b>24%</b>	<b>46%</b>	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.

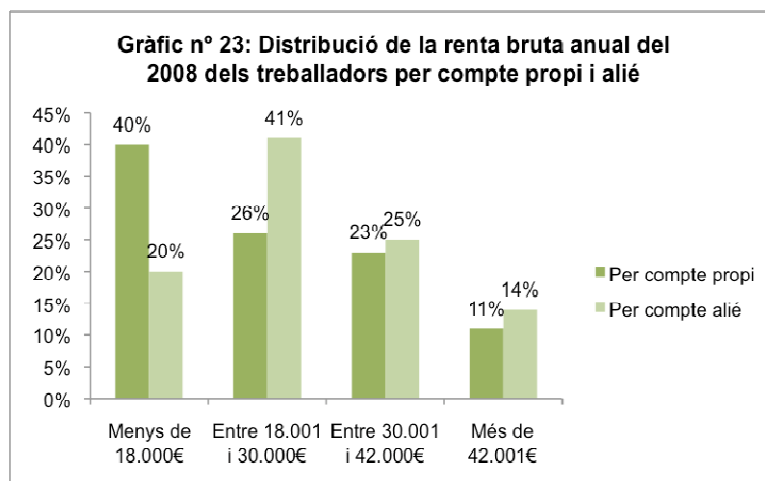
En principi, sembla que els homes perceben més retribució pel seu treball, però cal dir que aquesta informació no distingeix entre categories professionals. Al gràfic número 22, s'analitza que succeeix en les retribucions de les categories superiors (A i B) diferenciades per gènere.



Els resultats demostren que també existeixen desigualtats de gènere, sobre tot 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 alié 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 els que els percentatges dels treballadors per compte alié 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 als resultats reflectits la taula número 17 de l'apartat anterior.



Però, existeixen diferències o similituds entre la retribució percebuda pels treballadors per compte alié segons el sector d'activitat públic, privat lucratiu i no lucratiu? A la taula número 18 es presenten les dades resultants en aquest sentit.<sup>163</sup> 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 €” és superior al de “Menys de 18.000 €”. 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.

**Taula número 18. Distribució de la retribució econòmica segons sector**

	Freqüència			
	Menys de 18.000 €	Entre 18.0001 i 30.000 €	Entre 30.001 i 42.000 €	Més de 42.001 €
<b>Sector públic</b>	14%	40%	30%	16%
<b>Sector privat lucratiu</b>	32%	53%	9%	7%
<b>Sector privat no lucratiu</b>	33%	38%	16%	13%

<sup>163</sup> Realitzat el test del *chi-cuadrado de Pearson* es demostra que la significativitat associada es menor a 0,05. Per tant, podem rebutjar la hipòtesis nula (independència de les variables) i confirmar que existeix relació estadística entre les variable “Retribució econòmica” i “Categoria professional”.

També són curioses les diferències dins del sector privat: els professionals del sector privat no lucratiu es 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.<sup>164</sup>La relació, en principi, és bastant lògica: a major responsabilitat major salari.<sup>165</sup>Aíxi ho demostren els resultats de la taula número 19. Com s'observa, les categories C i D presenten els majors percentatges en l'interval "Menys de 18.000 €", 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 número 19. Distribució de la retribució econòmica segons categoria professional**

	Freqüència			
	Menys de 18.000 €	Entre 18.0001 i 30.000 €	Entre 30.001 i 42.000 €	Més de 42.001 €
<b>Grup A</b>	10%	29%	<b>37%</b>	24%
<b>Grup B</b>	23%	<b>53%</b>	18%	6%
<b>Grup C</b>	<b>50%</b>	33%	12%	5%

Es procedeix a continuació a comparar aquestes retribucions amb les establertes pel *Documento cero*. En aquest document s'estableixen les retribucions econòmiques a partir de la categoria professional. Aquestes 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 que es dirigeix l'activitat desenvolupada. Salari base: 53.790,58 euros.

<sup>164</sup> Els individus del Grup D no s'han tingut en compte donat que no hi han suficients respostes per que el resultat siguin significatius.

<sup>165</sup> Una altra vegada, es realitza el test del *chi-cuadrado* de *Pearson* demostra que la significativitat associada es menor a 0,05. Per tant, es rebutja la hipòtesis nula (independència de les variables) i es confirma que existeix relació entre el sou i la categoria professional.

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.

Constrastant 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.<sup>166</sup>
- 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 al que pertany la institució.

### **Nomenclatura i percepció del càrrec**

En el qüestionari enviat als professionals es varen incloure dues preguntes 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.

---

<sup>166</sup> La qüestió que feia referència a la retribució bruta anual només indicava en les activitats vinculades a la Gestió cultural.

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

En el sector públic, s'aprecia que la majoria de les denominacions dels càrrec són genèriques. Les que mostren alguna especificitat sectorial pertanyen sobre tot 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 que es poden ressaltar amb un superior grau 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 en contracte no es correspon a les tasques que els treballadors assumeix en la seva feina quotidiana i, per tant, aquests utilitzen una altra denominació del seu càrrec.

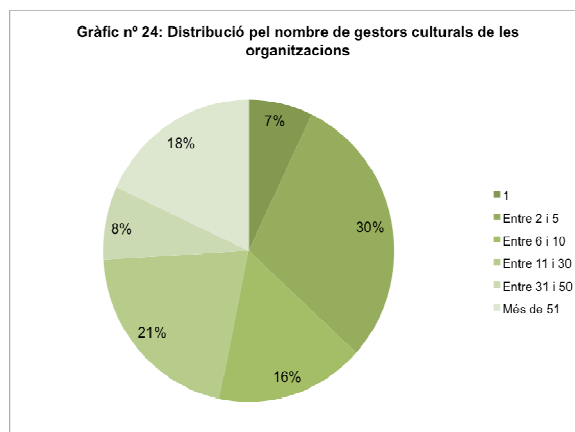
### **3.4 Característiques de les organitzacions dels gestors culturals**

#### **Nombre de treballadors dels àmbits de la gestió en les organitzacions**

Tal i com s'ha avançat en un apartat anterior, a la gestió cultural interactuen 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 una aproximació de la mateixa.



Tal i com presenten el resultat del 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.

Les funcions que s'estableixen en cadascuna de les categories professionals del *Documento cero* són desenvolupades, en la seva gran majoria, 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 porten a terme. Es presuposa que en una organització en la que 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 en la gestió cultural succeeix aquest fenomen. 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 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".<sup>167</sup> Cal recordar, per tant, d'una banda la simbologia i trames emprades i, d'una 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.

<sup>167</sup> Veure pàgina 79.

**Taula número 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	<b>84%</b>	<b>67%</b>
	Més de 51	<b>83%</b>	<b>79%</b>
2. Representació de la institució o empresa	Entre 2 i 5	<b>85%</b>	<b>81%</b>
	Més de 51	<b>79%</b>	<b>52%</b>
3. Dissenyar i dirigir polítiques culturals	Entre 2 i 5	<b>73%</b>	<b>46%</b>
	Més de 51	<b>60%</b>	<b>16%</b>
4. Disseny de l'estratègia i negociació de contractes, patrocinis, etc.	Entre 2 i 5	<b>84%</b>	<b>74%</b>
	Més de 51	<b>72%</b>	<b>30%</b>

Tal i com s'observa a la taula número 20, en la que es mostren les funcions classificades en el grup A, els resultats són similars en les dos dimensions de l'organització i els professionals del mateix grup, exceptuant en la funció número 4 en la que existeix un 12% de diferència. Si s'estudia als professionals del grup B, (ja que són els que en principi no haurien de desenvolupar 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, almenys en aquesta categoria, la dimensió sí és, en certa mesura, un factor que influeix en la realització d'activitats d'altres grups.

**Taula número 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	<b>71%</b>	<b>75%</b>
	Més de 50	<b>51%</b>	<b>48%</b>
6. Programació detallada de les activitats	Entre 2 i 4	<b>83%</b>	<b>86%</b>
	Més de 50	<b>75%</b>	<b>65%</b>
7. Supervisar l'equip humà de professionals del projecte o servei	Entre 2 i 4	<b>90%</b>	<b>86%</b>
	Més de 50	<b>78%</b>	<b>50%</b>
8. Implementació dels acords i contractes amb professionals i entitats	Entre 2 i 4	<b>90%</b>	<b>80%</b>
	Més de 50	<b>86%</b>	<b>71%</b>

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 major percentatge. 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 número 22. Funcions del grup C segons el grup on es classifiquen els professionals.**

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

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 (sobre tot, a les funcions 6 i 7). Si s'observa la funció número 7, a les organitzacions amb menys nombre 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 número 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 preparació efectiva d'activitats	Entre 2 i 4	<b>71%</b>	<b>95%</b>
	Més de 50	<b>37%</b>	<b>58%</b>
14. Control i distribució de la publicitat cultural a llocs i espais aptes per aquest fi.	Entre 2 i 4	<b>43%</b>	<b>62%</b>
	Més de 50	<b>13%</b>	<b>29%</b>
15. Realitzar tasques i funcions auxiliars administratives	Entre 2 i 4	<b>59%</b>	<b>75%</b>
	Més de 50	<b>28%</b>	<b>57%</b>
16. Informar als usuaris i públic en general de les activitats	Entre 2 i 4	<b>65%</b>	<b>73%</b>
	Més de 50	<b>41%</b>	<b>56%</b>

A les funcions establertes per al grup D, tal i com detalla la taula número 23, és on més s'aprecia que la dimensió és un factor determinant per 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.

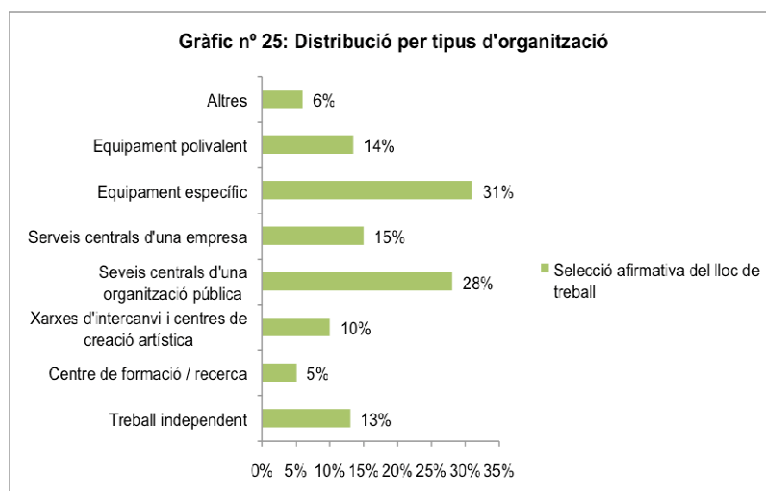
### **Tipologia de les organitzacions**

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

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

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

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



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 el sector privat, la majoria dels professionals treballen en els serveis centrals d'una empresa amb un 25%, en microempreses amb un 20% i en equipaments específics amb un 18%.

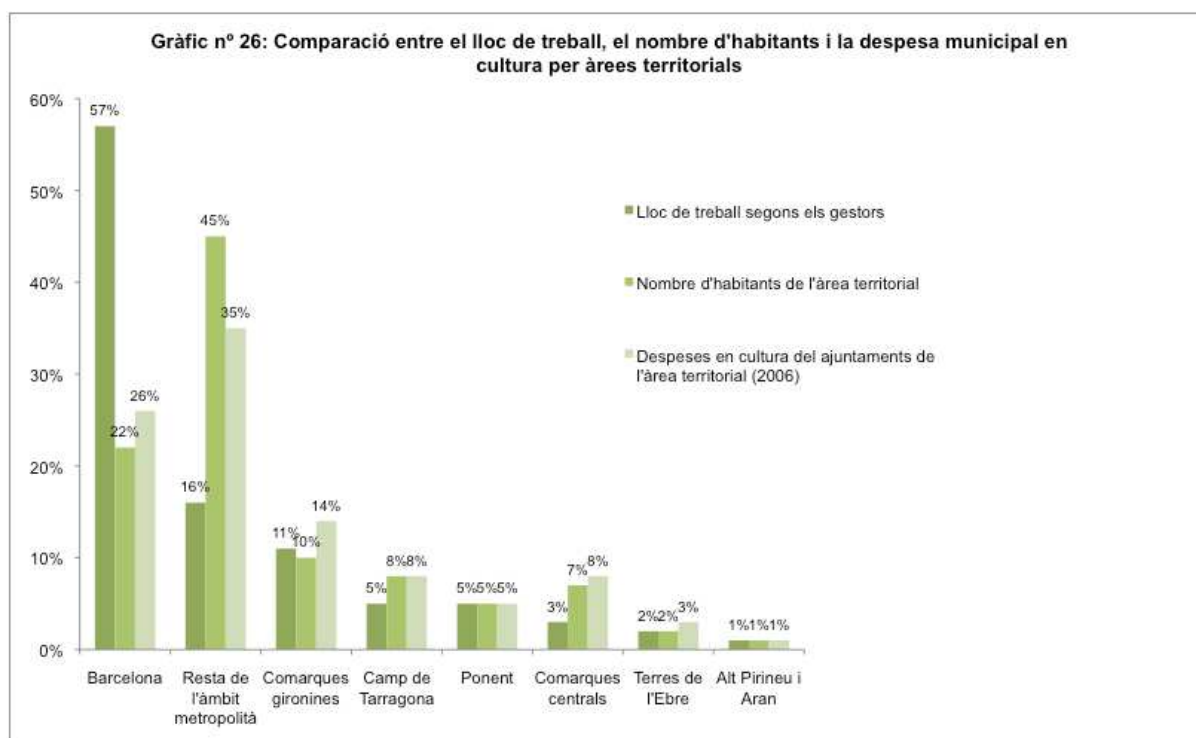
En referència al tipus d'organització i el gènere, l'única diferència significativa es troba en els centres de formació i recerca, ja que els homes presenten un 9%, davant de tan sols un 3% de les dones.

### 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 la que afirmaven que l'activitat cultural (es parla aquí d'organismes i empreses que oferten i demanden, tant d'una banda com d'una altra, cultura) 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 s'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. Però, i donat el gran

percentatge que destaca a 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 i com s'observa al gràfic número 26, efectivament existeixen 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 als 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 (...).”<sup>168</sup>

Aquest desequilibri tan pronunciat respecte Barcelona provoca evidentment, i donats els resultats, que les poblacions properes a aquesta i que conformen la resta de l'àmbit metropolità, presentin unes dades més desequilibrades. C. Marmolejo i J. Roca, al seu

<sup>168</sup> NOGUERA L., et al (2009), p. 56

article “La localización intrametropolitana de las actividades de la información: un análisis para la región metropolitana de Barcelona 1991-2001”, realitzen un estudi sobre els patrons locatius de les activitats terciàries. En aquest, es defensa la idea de 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 va reduint-se, 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”.<sup>169</sup> 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 treballs, a l’Eixample el 13% i a la resta no se superen el 5%. No s’ha d’oblidar que aquests percentatges són respecte el total de Catalunya i, per tant, si es comparen aquestes dades amb els 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 a la ubicació de les institucions públiques i privades posseeix la mateixa tendència de concentració geogràfica o es poden observar diferències? Evidentment, les administracions públiques han de vetllar per l’accés de la Cultura a 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 el 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 ausència d’infraestructures en molts territoris, la manca de visibilitat i de rentabilització de les produccions culturals promogudes des de diferents ciutats mitjanes de Catalunya, les quals resten enfosquides, per contrast, per la concentració i potencia de l’activitat en Barcelona, que enlluernen i oculten la creació cultural de la resta del territori”.<sup>170</sup> Per aquest motiu i per intentar solventar aquesta situació, la Generalitat ha posat en marxa el Pla d’Equipaments Culturals que posseeix com a objectius fonamentals:

---

<sup>169</sup> MARMOLEJO, C. et ROCA J. (2007)

<sup>170</sup> MARTINEZ, S. et FONT, J. (2008)

- “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 forma 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.”<sup>171</sup>

Barcelona s’ha transformat en una capital cultural contemporània. La densitat d’iniciatives culturals diferents que existeixen, el dinamisme i 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.<sup>172</sup> 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 -al present estudi s’estima en un 71%- 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.

---

<sup>171</sup> NOGUERA L., et al (2009), p.11

<sup>172</sup> BONET, L. (2009)



### Gestors per cada 100.000 habitants

Per poder observar també aquesta concentració, es determinarà per àrees, segons la freqüència d'individus que han respost el qüestionari, el nombre 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 posseeix l'índex superior amb 15,96 gestors. És interessant observar també com l'àmbit metropolità presenta la proporció més baixa de tota Catalunya.

**Taula número 24. Nombre de gestors per cada 100.000 habitants**

Àrea	Freqüència	Nombre d'habitants*	Nombre de gestors per cada 100.000 h.
Barcelona	258	1615908	15,96
Resta de l'àmbit metropolità	74	3312944	2,23
Comarques gironines	48	716858	6,69
Camp de Tarragona	25	599804	4,16
Comarques centrals	24	501468	6,82
Ponent	14	351718	3,98
Terres de l'Ebre	7	189091	3,70
Alt Pirineu i Aran	6	76287	3,51
Total	456	7364078	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 els 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 que els gestors culturals tenen àmbits de referència laboral a nivell català, resta d'Espanya i Internacional. Es confirmen, per tant, les dades en les que s'especificava 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 a 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 número 25. Distribució de l'ubicació dels llocs de treball i l'àmbit de referència laboral**

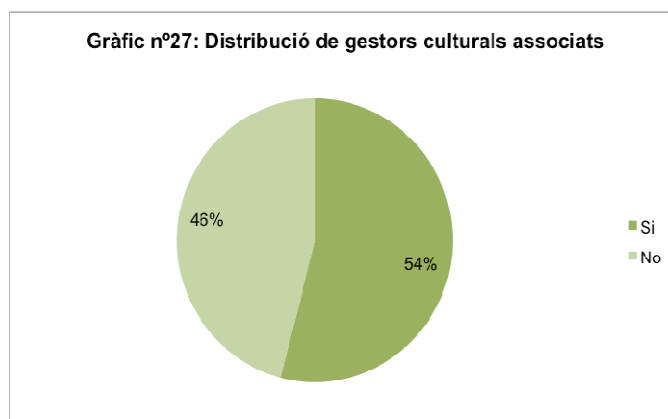
Àmbit	Percentatge		Freqüència		
	Barcelona	Resta localitats	Barcelona	Resta localitats	Total
Municipal	38%	62%	65	106	171
Comarcal/provincial	34%	66%	19	37	56
Nacional català	74%	26%	117	41	158
Resta d'Espanya	77%	23%	20	6	26
Internacional	87%	13%	34	5	39
Total	57%	43%	255	195	450

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.



Com s'observa existeix 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 es 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 de cada 10 gestors culturals que estan afiliats a alguna associació professional 6 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* (FAETEDA), 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 a la situació de la professió i dels seus treballadors:
  - o Dignificar i difondre les tasques que realitzen els gestors culturals a favor de la Cultura, ampliant així 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 als diferents agents: constitució d'un col·legi professional, creació d'un codi deontològic i còdi de bones pràctiques (amb l'objectiu de reglamentar les activitats culturals i artístiques per actuar d'una manera rigurosa, competent i ètica) i l'elaboració d'un conveni col·lectiu (on establir, i vetllar pel seu posterior compliment, les categories professionals que englobin a 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 riguroses 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.

## 4. 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 consolidació de la professió. Així ho demostren les diferents recerques que s'han realitzat en els últims anys i altres que, en aquests moments, s'estan portant a terme. També els diversos mails rebuts pels professionals i la nombrosa ajuda rebuda des de diferents organitzacions, tant de l'àmbit públic com del privat, que ressaltan la importància d'aquests tipus d'estudi.

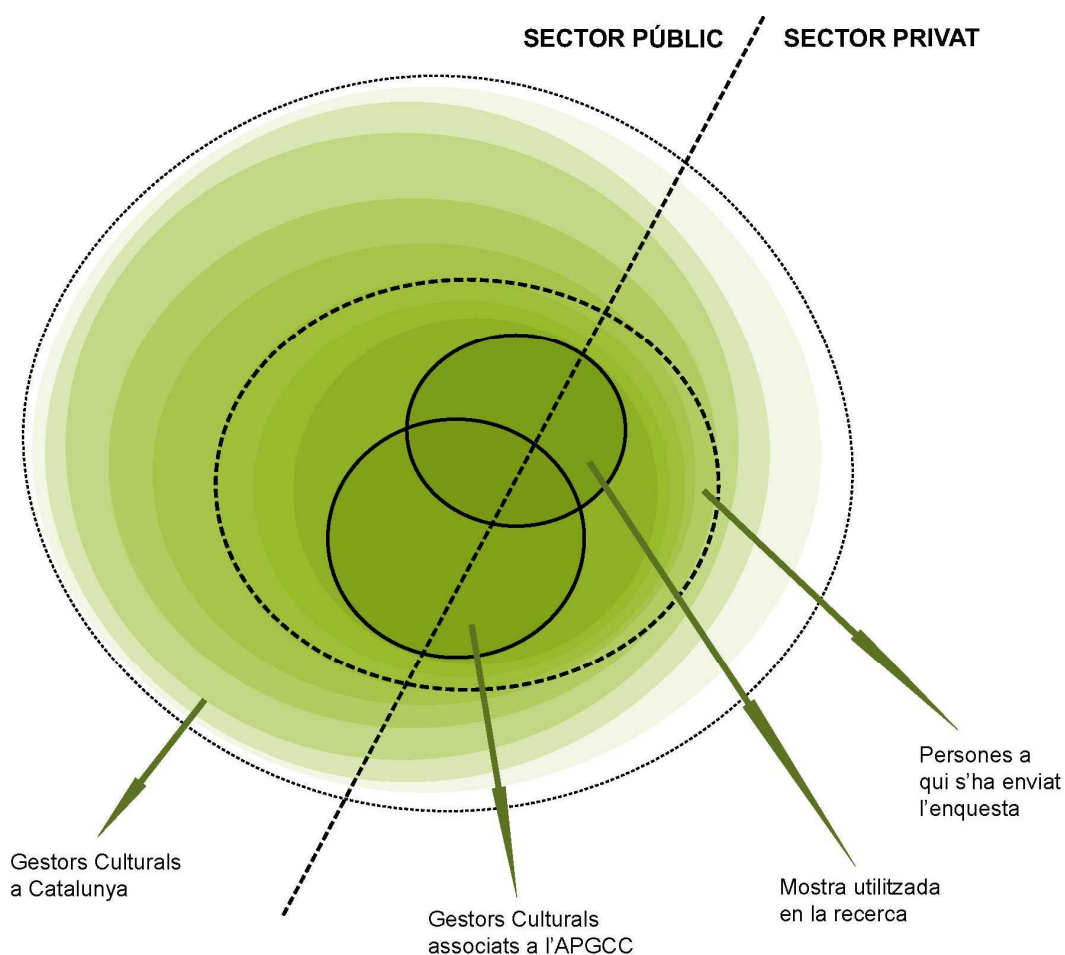
Al gràfic número 28, es representen quatre grups fonamentals amb diferents graus de certesa respecte el nombre de membres que els componen. Els únics grups que s'asseguren amb un total grau de certesa són gestors culturals socis de l'APGCC i els individus que han participat en l'estudi (es representen amb una línia contínua). El segon nivell el representa el grup "Persones a qui s'ha enviat l'enquesta": la seva línia es discontinua donat que encara que la dada de la que es disposa és bastant concreta no es pot afirmar que sigui exacta. Per últim, el que posseix major nombre d'individus i, també, major grau d'incertesa és el nostre univers d'estudi, és a dir, "Gestors culturals a Catalunya". Tal i com s'ha plantejat al començament d'aquest treball, és impossible determinar un nombre exacte de professionals que es dediquen a la gestió cultural, donat que no existeix cap cens ni llistat oficial que així ho indiqui.

Aquest estudi podria haver-se basat només en els socis de l'APGCC, ja que és una dada concreta. Però, s'ha de ressaltar, tal i 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 funcions i competències dels mateixos, 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 als individus que han participat en la nostra enquesta com als socis de l'APGCC. Per què es situa el grau més alt d'autoidentificació en aquests grups? En relació als 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 dos característiques. Respecte els segons, s'ha d'explicar més detenidament. 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 existeix una alta autoidentificació en quan a la condició de treballador d'aquest sector. En segon lloc, els resultats que es desprenen de la part empírica d'aquest estudi així ho verifiquen, ja que, segons aquests, de cada 10 professionals 3 estan associats, mentre que a 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 ha estat degut, probablement, a la necessitat de reivindicació de la professió (a través de diverses recerques que reflecteixen la realitat actual) i, al seu grau d'autoidentificació.

**Gràfic número 28. Distribució dels gestors culturals i del grau d'autoidentificació**



A partir de les variables de ventilació emprades en aquesta recerca s'obtenen les següents 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, sobre tot, dels grups B i C. Els del grup B desenvolupen funcions de tots els 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, sobre tot, 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 següents casos: 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. En 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, aquests 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 següents respostes:

### **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 els 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 intervén 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 nèixer, en tot el territori espanyol, l'any 1989 amb el primer màster en gestió cultural organitzat per la Universitat de Barcelona amb el recolçament i 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 l'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 posseix 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 percentage 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'experiència 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 30.0001 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 reflexada en el *Documento cero* de la FEAGC. 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 a 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 multidisciplinar 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'estandarització, 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.

## 5. 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.
- 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/>, Data darrera revisió 20 de desembre de 2009.
- B.O.E. número 292, publicat el dijous 4 de desembre de 2008, 48654-48659.
- 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, 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, 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/>, Data darrera revisió 10 de març de 2009.
- 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/>, Data darrera revisió 15 de març de 2009.
- CLAUDIO, M. (2003), “Panorámica de la conformación de colectivos para la Gestión Cultural en Iberoamérica”, <http://www.gestioncultural.org/gc/>, Data darrera revisió 12 de maig de 2009.

- 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, 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), 36-37.
- DE LA CALZADA, J. D. (2008), "Profesionalización del gestor cultural", Resumen de la ponència ofertada l'11 de desembre en el Congrés de Toledo.
- DELGADO, E. (1988), "La gestió cultural en els 90", *Educar*, (13), 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", Generalitat de Catalunya, 15756-15766.
- 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](http://www.federacion-agc.es), Data darrera revisió 16 d'abril de 2009.
- FERNÁNDEZ, J. (2001) "Elementos que consolidan al concepto de profesión. Notas para su reflexión" *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 3, (2), <http://redie.uabc.mx/vol3no2/contenido-fernandez.html>, Data de darrera revisió 12 de març de 2009.
- GENERALITAT DE CATALUNYA (2008), Estadística de despesa local en despesa 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](http://www.mcu.es/cooperacion/docs/MC/Creacion_Gestion.pdf), Data de darrera revisió 22 de juliol de 2009.
- 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://culturaedeporte.xunta.es/publicacions/publicacion.php?id=30>, Data darrera revisió 16 d'abril de 2009.
- 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>, Data darrera revisió 7 de juliol de 2009.
- MARTIN, M. A. (2003), “Gestión cultural y asociacionismo” *El pateo: revista de Artes escénicas*, 15, 1. <http://www.artemad.com/elpateo.html>, Data darrera revisió el 15 de maig de 2009.
- MARTINELL, A. et 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](http://www.agetec.org/agetec/descarga/AMartinell.pdf), Data de darrera revisió 3 de gener de 2009.

- MARTINEZ, S. et FONT, J. (2008), "Infraestructuras públicas al servicio de la creación y de la comunidad" Ponència emmarcada a les Jornades sobre avaluació externa de projectes cultural, <http://www.ub.edu/cultural/>, Data darrera revisió el 20 de juny de 2009.
- MARTINEZ SANTI (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, 341-344.
- MELENDO, J.L. et al (2007), *Libro blanco de las asociaciones de profesionales de la gestión cultural*, [http://www.federacion-agc.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=26&Itemid=91](http://www.federacion-agc.es/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=91), Data darrera revisió el 10 de maig de 2009.
- MUNILLA, G. (2006), «Presentació». A: Glòria Munilla(coord.). Dossier La gestió de la cultura, una nova disciplina? [dossier en línia]. Digithum. Núm. 8. UOC. [Data de consulta: dd/mm/aa]. <http://www.uoc.edu/digithum/8/dt/cat/munilla.pdf> - ISSN 1575-2275, Data darrera revisió el 10 de maig de 2009.
- 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).
- Padró municipal d'habitants. Xifres Oficials. IDESCAT (Institut d'Estadística Català).
- PUCHADES, X. (1998), "Regreso a los tiempos del afilador de cuchillos". <http://parnaseo.uv.es/Ars/Autores/Zarzoso/Afila/axe1.htm>, Data darrera revisió 20 de desembre de 2008.
- 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> Data darrera revisió el 10 de maig de 2009.

- 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.
- QUINTANA CABANAS, J. M. (1995), “Relaciones entre animación sociocultural y gestión cultural” *Pedagogía social*, 12, 152-156.
- RODRÍGUEZ, N. (2008), *Manual de sociología de las profesiones*, Universitat de Barcelona.
- RODRÍGUEZ, J. et GUILLÉN, M. (1992) “Organizaciones y profesiones en la sociedad contemporánea”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 59, 9-18.
- 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, 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>  
Data darrera revisió 15 de desembre de 2008.
- SARC (2005), “Declaración de Valencia”, Conclusiones del I Congreso Internacional sobre la formación de los gestores y técnicos de cultura, València. SARC, *I Congrés Internacional sobre la formació dels gestors i tècnics de cultura*, Diputació de València, València, 375-383.
- SPENCER, H. (1932) “Origen de las profesiones” *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 59, 9-18, (1992).

- TONO, J. (2007), *Conceptos y experiencias de la gestión cultural*. Ministerio de Cultura, Madrid.
- VIEIRA DA CUNHA, M. (2003) “El sistema de las profesiones y el profesional de la información” *Scire*, 9, (1), 85-93.
- YÀNIZ, 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](http://www.redu.um.es/publicaciones/e_revista_vol4_n1.htm)  
Data darrera revisió el 15 de juny de 2009.

## ANNEXES

### 1. Taules estadístiques

Taules corresponents al gràfic nº 1: Distribució per gènere (Catalunya)

Vàlids	474
Perduts	0

	Freqüència
Homes	176
Dones	298
<b>Total</b>	<b>474</b>

Taules corresponents al gràfic nº2: Distribució per edat

Vàlids	474
Perduts	0

	Freqüència
Menys de 30 anys	93
Entre 31 i 40 anys	178
Entre 41 i 50 anys	144
Més de 51 anys	59
<b>Total</b>	<b>474</b>

Taules corresponents al gràfic nº3: Distribució per franges d'edat i sector públic i privat.

Vàlids	474
Perduts	0

	Freqüència			Total
	Atur	Sector Públic	Sector Privat	
Menys de 30 anys	3	44	46	93
Entre 31 i 40 anys	4	94	80	178
Entre 41 i 50 anys	3	103	38	144
Més de 51 anys	0	42	17	59
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>283</b>	<b>181</b>	<b>474</b>

Proves *chi-cuadrado de Pearson*

	Valor	Grau llibertat	Sig. Asintòtica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	22,845	8	0,004
<b>Raó de verosimilitut</b>	24,566	8	0,002
<b>Casos Vàlids</b>	474		

## Taules corresponents al gràfic n°4: Distribució per gènere i franges d'edat.

<b>Vàlids</b>	474
<b>Perduts</b>	0

	Freqüència		Total
	Home	Dona	
<b>Menys de 30 anys</b>	19	74	93
<b>Entre 31 i 40 anys</b>	64	114	178
<b>Entre 41 i 50 anys</b>	57	87	144
<b>Més de 51 anys</b>	36	23	52
<b>Total</b>	176	298	474

Proves *chi-cuadrado de Pearson*

	Valor	Grau llibertat	Sig. Asintòtica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	26,377	4	0,000
<b>Raó de verosimilitut</b>	26,790	4	0,000
<b>Casos Vàlids</b>	474		

## Taules corresponents al gràfic n°5: Distribució del nivell formatiu dels gestors culturals

<b>Vàlids</b>	474
<b>Perduts</b>	0

	Freqüència
<b>Doctorat, màster, postgrau</b>	244
<b>Estudis universitaris de grau superior</b>	130
<b>Estudis universitaris de grau mitjà</b>	47
<b>Altres nivells</b>	53
<b>Total</b>	474

**Taules corresponents al gràfic nº7: Distribució del nivell de formació per intervals d'edat.**

Vàlids	474
Perduts	0

	Freqüència				Total
	Doctorat, màster, postgrau	Estudis universitaris de grau superior	Estudis universitaris de grau mitjà	Altres nivells	
Menys de 30 anys	66	19	2	6	93
Entre 31 i 40 anys	101	48	16	13	178
Entre 41 i 50 anys	62	22	22	24	144
Més de 51 anys	15	27	7	10	29
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>228</b>	<b>47</b>	<b>53</b>	<b>474</b>

*Proves chi-cuadrado de Pearson*

	Valor	Grau llibertat	Sig. Asintòtica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	57,143	16	0,000
<b>Raó de verosimilitut</b>	61,755	16	0,000
<b>Casos Vàlids</b>	474		

**Taules corresponents al gràfic nº8: Distribució de formació no reglada i freqüència**

	Freqüència		
	Curs de formació complementaria	Congrés / jornada	Seminari / Taller de treball
<b>No he assistit</b>	125	77	112
<b>1 vegada</b>	121	126	113
<b>Entre 2 i 3 vegades</b>	92	113	103
<b>Més de 3 vegades</b>	53	53	50
<b>Total</b>	<b>391</b>	<b>421</b>	<b>378</b>

**Taules corresponents al gràfic nº9: Distribució per sector de dedicació.**

Vàlids	464
Perduts	10

	Freqüència
Privat	181
Públic	283
Total	464

Taules corresponents al gràfic nº10: Distribució per activitat principal dels gestors de Catalunya, Regió de Murcia i C. Valenciana.

	Freqüència		Total
	Sí	No	
Promoció de la creació artística i cultural	274	200	474
Producció d'activitats	281	193	474
Difusió de productes i activitats	256	218	474
Distribució de productes artístics o patrimonials	125	349	474
Conservació del patrimoni cultural	121	353	474
Formació, investigació, consultoria	125	349	474

Taules corresponents al gràfic nº11: Distribució per grups

Vàlids	465
Perduts	9

	Freqüència
A. Gestor Cultural. Tècnic superior de cultura	181
B. Gestor cultural. Tècnic mitjà de cultura	181
C. Gestor cultural. Tècnic auxiliar de serveis culturals	42
D. Auxiliar de cultura	8
En cap d'aquests	53
Total	465

Taules corresponents al gràfic nº12: Distribució per gènere i categoria professional

Vàlids	465
Perduts	9

	Freqüència		Total
	Home	Dona	
A. Gestor Cultural. Tècnic superior de cultura	87	94	181
B. Gestor cultural. Tècnic mitjà de cultura	51	130	181



<b>C. Gestor cultural. Tècnic auxiliar de serveis culturals</b>	11	31	42
<b>D. Auxiliar de cultura</b>	3	5	8
<b>En cap d'aquests</b>	22	31	53
<b>Total</b>	174	291	465

Proves *chi-cuadrado de Pearson*

	Valor	Grau llibertat	Sig. Asintòtica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	18,005	4	0,001
<b>Raó de verosimilitut</b>	18,144	4	0,001
<b>Casos Vàlids</b>	465		

Taules corresponents al gràfic nº13: Anys d'experiència i identificació amb categoria

<b>Vàlids</b>	465
<b>Perduts</b>	9

	Freqüència			Total
	Menys de 6 anys	Entre 7 i 12 anys	Més de 13 anys	
<b>A. Gestor Cultural. Tècnic superior de cultura</b>	32	54	95	181
<b>B. Gestor cultural. Tècnic mitjà de cultura</b>	71	58	52	181
<b>C. Gestor cultural. Tècnic auxiliar de serveis culturals</b>	25	10	7	42
<b>D. Auxiliar de cultura</b>	5	1	2	8
<b>En cap d'aquests</b>	18	10	25	53
<b>Total</b>	151	133	181	465

Proves *chi-cuadrado de Pearson*

	Valor	Grau llibertat	Sig. Asintòtica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	50,181	8	0,000
<b>Raó de verosimilitut</b>	51,639	8	0,000
<b>Casos Vàlids</b>	465		

Taules corresponents al gràfic nº14: Distribució per categoria professional, anys d'experiència i gènere.

14-a: Homes

Vàlids	174
Perduts	300

	Freqüència			Total
	Menys de 6 anys	Entre 7 i 12 anys	Més de 13 anys	
A. Gestor Cultural. Tècnic superior de cultura	9	29	49	87
B. Gestor cultural. Tècnic mitjà de cultura	16	17	18	51
C. Gestor cultural. Tècnic auxiliar de serveis culturals	6	4	1	11
D. Auxiliar de cultura	2	0	1	3
En cap d'aquests	6	4	12	22
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>54</b>	<b>81</b>	<b>174</b>

Proves *chi-cuadrado* de Pearson

	Valor	Grau llibertat	Sig. Asintòtica (bilateral)
<i>Chi-cuadrado</i> de Pearson	24,740	8	0,002
Raó de verosimilitut	26,367	8	0,001
Casos Vàlids	174		

14-b Dones

Vàlids	291
Perduts	183

	Freqüència			Total
	Menys de 6 anys	Entre 7 i 12 anys	Més de 13 anys	
A. Gestor Cultural. Tècnic superior de cultura	23	25	46	94
B. Gestor cultural. Tècnic mitjà de cultura	55	41	34	130
C. Gestor cultural. Tècnic auxiliar de serveis culturals	19	6	6	31
D. Auxiliar de cultura	3	1	1	5
En cap d'aquests	12	6	13	31
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>291</b>

Proves *chi-cuadrado de Pearson*

	Valor	Grau llibertat	Sig. Asintòtica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	23,706	8	0,003
<b>Raó de verosimilitut</b>	23,750	8	0,003
<b>Casos Vàlids</b>	291		

## Taules corresponents al gràfic nº15: Distribució d'habilitats, aptituds i hàbits.

<b>Vàlids</b>	474
<b>Perduts</b>	0

	Freqüència		Total
	Sí	No	
<b>Obertura davant de paradigmes teòrics</b>	23	451	474
<b>Participació activa en plataformes i xarxes culturals</b>	47	427	474
<b>Domini teòric de/ls sector/s d'activitat</b>	64	410	474
<b>Lideratge</b>	73	401	474
<b>Lectura de llibres/articles relacionats amb l'activitat professional</b>	79	395	474
<b>Participació en activitats formatives de reciclatge</b>	86	388	474
<b>Assistència regular a activitats culturals en el temps lliure</b>	87	387	474
<b>Domini d'eines informàtiques i noves tecnologies</b>	94	380	474
<b>Capacitat de diàleg</b>	98	376	474
<b>Domini d'idiomes estrangers</b>	103	371	474
<b>Actitud emprenedora</b>	114	360	474
<b>Capacitat analítica</b>	131	343	474
<b>Interés permanent per l'actualitat cultural</b>	140	334	474
<b>Innovació i creativitat</b>	168	306	474
<b>Capacitat de comunicació</b>	223	251	474
<b>Capacitat de treball en equip</b>	234	240	474
<b>Sensibilitat artística i cultural</b>	260	214	474
<b>Capacitat de planificació</b>	346	128	474

## Taules corresponents al gràfic nº16: Àmbit/s geogràfic/s de desenvolupament de projectes

<b>Vàlids</b>	474
<b>Perduts</b>	0

	Freqüència		Total
	Sí	No	
Catalunya	453	21	474
Resta d'Espanya	133	341	474
Resta d'Europa	88	386	474
Resta de territori de parla catalana	78	396	474
Amèrica Llatina	48	426	474
Mediterrani no europeu	30	444	474
Amèrica del Nord	25	449	474
Resta del món	18	456	474

**Taules corresponents al gràfic nº17: Àmbit principal de treball/referència/responsabilitat laboral**

Vàlids	474
Perduts	0

	Freqüència
Municipal	181
Nacional català	164
Comarcal/provincial	57
Internacional	44
Resta d'Espanya	28
Total	474

**Taules corresponents al gràfic nº18: Distribució de la tipologia de contractes del sector públic**

Vàlids	283
Perduts	191

	Freqüència
Funcionari fixe	118
Eventual/Interí	88
Laboral Indefinit	33
Càrrec de confiança	24
Altres	20
Total	474

**Taules corresponents al gràfic nº19: Distribució de la tipologia de contractes del sector privat lucratiu**

<b>Vàlids</b>	80
<b>Perduts</b>	394

	<b>Freqüència</b>
<b>Empresari / autònom</b>	22
<b>Laboral Indefinit</b>	41
<b>Laboral eventual</b>	12
<b>Altres</b>	5
<b>Total</b>	80

**Taules corresponents al gràfic nº20: Distribució de la tipologia de contractes del sector privat no lucratiu**

<b>Vàlids</b>	65
<b>Perduts</b>	409

	<b>Freqüència</b>
<b>Laboral Indefinit</b>	49
<b>Laboral eventual</b>	11
<b>Altres</b>	5
<b>Total</b>	65

**Taules corresponents al gràfic nº21: Distribució de la retribució bruta de l'any 2008**

<b>Vàlids</b>	457
<b>Perduts</b>	17

	<b>Freqüència</b>
<b>Menys de 18.000€</b>	102
<b>Entre 18.001 i 30.000€</b>	180
<b>Entre 30.001 i 42.000€</b>	112
<b>Més de 42.001€</b>	63
<b>Total</b>	457

## Taules corresponents al gràfic nº22: Distribució de retribució segons gènere i grup

### a) Dones

Vàlids	218
Perduts	256

	Freqüència		Total
	Grup A	Grup B	
Menys de 18.000€	13	26	39
Entre 18.001 i 30.000€	35	70	105
Entre 30.001 i 42.000€	33	23	56
Més de 42.001€	12	6	18
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>125</b>	<b>218</b>

### Proves *chi-cuadrado de Pearson*

	Valor	Grau llibertat	Sig. Asintòtica (bilateral)
<i>Chi-cuadrado de Pearson</i>	15,421	3	0,001
<b>Raó de verosimilitut</b>	15,430	3	0,001
<b>Casos Vàlids</b>	218		

### a) Homes

Vàlids	135
Perduts	339

	Freqüència		Total
	Grup A	Grup B	
Menys de 18.000€	5	14	19
Entre 18.001 i 30.000€	17	22	39
Entre 30.001 i 42.000€	32	10	42
Més de 42.001€	31	4	35
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>50</b>	<b>135</b>

### Proves *chi-cuadrado de Pearson*

	Valor	Grau llibertat	Sig. Asintòtica (bilateral)
<i>Chi-cuadrado de Pearson</i>	30,213	3	0,000
<b>Raó de verosimilitut</b>	31,666	3	0,000
<b>Casos Vàlids</b>	218		

**Taules corresponents al gràfic nº23: Distribució de la renda bruta anual del 2008 dels treballadors per compte propi i alié**

	Compte propi	Compte alié
<b>Vàlids</b>	57	400
<b>Perduts</b>	417	74

	Freqüència	
	Compte propi	Compte alié
<b>Menys de 18.000€</b>	23	79
<b>Entre 18.001 i 30.000€</b>	15	165
<b>Entre 30.001 i 42.000€</b>	13	99
<b>Més de 42.001€</b>	6	57
<b>Total</b>	57	400

**Taules corresponents al gràfic nº24: Distribució pel nombre de gestors culturals de les organitzacions**

<b>Vàlids</b>	465
<b>Perduts</b>	9

	Freqüència
<b>1</b>	30
<b>Entre 2 i 5</b>	141
<b>Entre 6 i 10</b>	76
<b>Entre 11 i 30</b>	96
<b>Entre 31 i 50</b>	36
<b>Més de 51</b>	86
<b>Total</b>	465

**Taules corresponents al gràfic nº25: Distribució de les tipologies d'organitzacions**

<b>Vàlids</b>	474
<b>Perduts</b>	0

	Freqüència		Total
	Sí	No	
<b>Treball independent</b>	60	414	474
<b>Centre de formació / recerca</b>	23	451	474

<b>Xarxes d'intercanvi i centres de creació artística</b>	49	425	474
<b>Seveis centrals d'una organització pública</b>	31	343	474
<b>Serveis centrals d'una empresa</b>	71	403	474
<b>Equipament específic</b>	146	328	474
<b>Equipament polivalent</b>	64	410	474
<b>Altres</b>	33	441	474

**Taules corresponents al gràfic nº26: Comparació entre localització, despesa i habitants (localització)**

<b>Vàlids</b>	456
<b>Perduts</b>	18

	<b>Freqüència</b>
<b>Barcelona</b>	258
<b>Resta de l'àmbit metropolità</b>	74
<b>Comarques gironines</b>	48
<b>Camp de Tarragona</b>	25
<b>Ponent</b>	24
<b>Comarques centrals</b>	14
<b>Terres de l'Ebre</b>	7
<b>Alt Pirineu i Aran</b>	6
<b>Total</b>	456

**Taules corresponents al gràfic nº27: Distribució de gestors associats**

<b>Vàlids</b>	474
<b>Perduts</b>	0

	<b>Freqüència</b>
<b>Sí</b>	256
<b>No</b>	218



## 2. Pàgina web de presentació del qüestionari

ES  EN 

# Cursos de Postgrau en Gestió Cultural





- Masters en Gestió Cultural
- Postgrau en Gestió i Polítiques Culturals
- Postgrau en Cooperació Cultural Internacional
- Postgrau en Turisme Cultural
- Postgrau en Producció i Gestió d'Espectacles
- Postgrau en Desenvolupament Cultural Comunitari
- Doctorat en Gestió Cultural
- Calendari dels cursos
- Professorat
- Raqueriments acadèmics- beques
- Viatges d'estudis
- Seminaris, activitats, recerca i assistència tècnica
- Portals d'internet
- Contacte / Secretaria





## QÜESTIONARI SOBRE EL PERFIL ACTUAL DEL GESTOR CULTURAL A CATALUNYA



El Grup de recerca en Gestió cultural i patrimonial de la Universitat de Barcelona, dirigit pel Dr. Lluís Bonet, està portant a terme diversos estudis sobre la professió del Gestor cultural i patrimonial. En concret, el professor Tino Carreño, soci de l'APGCC, està realitzant un estudi específic sobre el perfil actual d'aquests professionals a Catalunya.

La present recerca parteix d'una definició àmplia de la professió. Entén per gestor cultural **aquell professional que actua com a mediador 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.**

> ACCEDIR AL QÜESTIONARI

Aquest qüestionari anònim 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.**

T'informem que les respostes no s'enviaran fins al final del qüestionari. Respondre aquesta enquesta representa aproximadament entre **8 i 12 minuts**. Per qualsevol consulta no dubtis en contactar amb nosaltres a través del mail [tinocarreno@ub.edu](mailto:tinocarreno@ub.edu)  
Moltes gràcies per la teva ajuda.

### 3. L'enquesta definitiva enviada

Benvolgut/da company/a:

El Grup de recerca en Gestió cultural i patrimonial de la Universitat de Barcelona, dirigit pel Dr. Lluís Bonet, està portant a terme diversos estudis sobre la professió del Gestor cultural i patrimonial. En concret, el professor Tino Carreño, soci de l'APGCC, està realitzant un estudi específic sobre el perfil actual d'aquests professionals a Catalunya.

La present recerca parteix d'una definició àmplia de la professió. **Entén per gestor cultural aquell professional que actua com a mediador 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.**

**Necessitem la resposta més àmplia possible** (per això la teva veu i la d'altres gestors culturals coneguts teus és important) per tal conèixer la diversitat de perfils que componen el món de la gestió de la cultura i del patrimoni (grans i petits organitzacions, sectors, territoris...).

Respondre aquesta enquesta representa **entre 8 i 12 minuts**. Necessitem la teva col·laboració i t'agraïm molt el temps que ens dediques.

És possible que t'arribi la informació del qüestionari per altres fonts i per aquest motiu et demano disculpes per endavant.

Salutacions cordials.

### INSTRUCCIONS

Aquest qüestionari és totalment anònim. Per tal de preservar la teva identitat, un cop hagi enviat l'enquesta et demanarem el teu mail per si vols rebre l'estudi finalitzat.

Per accedir a aquest qüestionari on-line només cal fer un click sobre aquest enllaç:

[www.ub.edu/cultural/Eventos/PerfilGCC.html](http://www.ub.edu/cultural/Eventos/PerfilGCC.html)  
Moltes gràcies per la vostra inestimable col·laboració

## EL PERFIL DEL GESTOR CULTURAL A CATALUNYA

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.**

T'informem que les respostes no s'enviaran fins al final del qüestionari. Recorda, només són 8 minuts.

Per qualsevol consulta no dubtis en contactar amb nosaltres a través del mail [tinocarreno@ub.edu](mailto:tinocarreno@ub.edu)

**Moltes gràcies per la teva ajuda.**

1. P1.1 Podries indicar-nos 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 Podries dir-nos 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 realitzat o estàs realitzant alguna formació acadèmica de postgrau i/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 següents activitats formatives vinculades amb la teva activitat com a gestor professional?

No he assistit      1 Vegada      Entre 2 i 3 Vegades      Més de 3 vegades

P1.5.1 Curs de formació complementària  
P1.5.2 Congrés / jornada  
P1.5.3 Seminari / taller de treball  
P1.5.4 Altres

7. P1.5 Altres:

8. P2.1 Podries assenyalar de les següents afirmacions amb quina/quines t'identifiques?
- Al passat vaig desenvolupar una activitat artística i/o d'intervenció patrimonial de forma amateur  
 Al passat vaig desenvolupar una activitat artística i/o d'intervenció patrimonial de forma professional  
 Actualment desenvolupo una activitat artística i/o d'intervenció patrimonial de forma amateur  
 Actualment desenvolupo una activitat artística i/o d'intervenció patrimonial de forma professional  
 Mai he desenvolupat una activitat artística i/o d'intervenció patrimonial
9. P2.2 Podries indicar-nos quines van ser les motivacions principals que van fer que et dediquessis a aquesta professió?
- L'evolució des de la pràctica artística  
 L'interés personal per la cultura  
 La proximitat amb creadors / investigadors / divulgadors  
 Altres::
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 següents àmbits, podries assenyalar en quina mesura intervens/has intervingut com a professional de la gestió?
- |   | Principalment | Ocasionalment | Mai |
|---|---------------|---------------|-----|
| P2.5.1 Teatre, dansa i circ                         |               |               |     |
| P2.5.2 Música                                       |               |               |     |
| P2.5.3 Patrimoni / museus                           |               |               |     |
| P2.5.4 Arts visuals / disseny                       |               |               |     |
| P2.5.5 Turisme cultural                             |               |               |     |
| P2.5.6 Cultura tradicional                          |               |               |     |
| P2.5.7 Cultural comunitari o treball socio-artístic |               |               |     |
| P2.5.8 Llibre / arxius                              |               |               |     |
| P2.5.9 Audiovisual                                  |               |               |     |
| P2.5.10 Coop. internacional                         |               |               |     |
| P2.5.11 Docència i investigació                     |               |               |     |
| P2.5.12 Mitjans de comunicació                      |               |               |     |
| P2.5.13 Altres:                                     |               |               |     |
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 fixe  
 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 Podries dir-nos 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 Dediques més hores de les que hauries de realitzar segons aquest?

Sempre  
 Freqüentment  
 Ocasionalment  
 Rarament  
 Mai

23. P2.8 Podries donar-nos una mitjana d'hores setmanals que dediques al desenvolupament de la teva activitat?

24. P2.10A Podries indicar-nos 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 Podries indicar-nos 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 èpigracs 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 Podries dir-nos d'entre totes les següents competències i funcions quines són les que tenen relació amb el desenvolupament del teu treball habitual?

Sí No

P2.11.1 Conducció del diagnòstic del servei que dirigeixes  
 P2.11.2 Representació de la institució o empresa  
 P2.11.3 Guia, control i supervisió del normal desenvolupament de les activitats programades  
 P2.11.4 Assistència personal als artistes, conferenciants i altres personalitats  
 P2.11.5 Dissenyar i dirigir polítiques culturals

- P2.11.6 Informar als usuaris i públic en general de les activitats
- P2.11.7 Disseny de l'estratègia i negociació de contractes, patrocinis, etc.
- P2.11.8 Preparar les sol·licituds d'ajuts o elaboració del procediment dels sistemes de subvenció

29. I de les següents competències i funcions...

Sí No

- P2.11.9 Gestionar les partides del pressupost
- P2.11.10 Realitzar tasques i funcions auxiliars administratives
- P2.11.11 Programació detallada de les activitats
- P2.11.12 Ajuda i col·laboració en el muntatge i preparació efectiva d'activitats
- P2.11.13 Participació en la planificació i programació de les activitats
- P2.11.14 Control i distribució de la publicitat cultural a llocs i espais aptes per aquest fi.
- P2.11.15 Supervisar l'equip humà de professionals del projecte o servei
- P2.11.16 Implementació dels acords i contractes amb professionals i entitats

30. P2.12 Podries indicar-nos amb quina/quines de les següents activitats 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 (Indicar)

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 següents organitzacions, podries seleccionar quina és la que més s'aproxima 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 Podries indicar-nos quin és el nombre de persones (incloent-te) que treballen de forma regular (amb contracte, prestació de serveis o altre relació) en l'àmbit de la cultura de 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 Document Zero els següents grups i categories professionals:

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

**Descripció laboral:** és el professional que dissenya 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 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 y 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'engegament 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 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 amb un auxiliar administratiu a l'ús, bàsicament col·labora en tasques auxiliars i de suport, sota la supervisió dels Tècnics Superiors i/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?

Si  
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 següents aptituds, actituds i hàbits 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/s sector/s d'activitat  
Capacitat analítica  
Lideratge  
Capacitat de diàleg  
Actitud emprenedora  
Interés 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 els que 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 Podries indicar-nos de quina/s?

P3.10.1 Associació/ Federació cultural:  
P3.10.2 Associació/ Federació cultural:  
P3.10.3 Associació/ Federació cultural:

46. P3.8 Podries indicar-nos 4 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: