

Alfons Martinell

La gestió cultural, un àmbit professional de complexitat

A cada moment històric la societat reclama respostes i solucions a les noves problemàtiques o necessitats que se li presenten. En aquest diàleg sorgeixen noves activitats socials i altres sofreixen transformacions molt significatives. Aquests processos no estan exempts de tensions, conflictes i incomprensions. Però les tendències s'implanten amb més o menys previsió i eficàcia.

En aquest context la societat contemporània ha generat nous encàrrecs socials de gestió sobre temes emergents, que fins aquests moments o no es tractaven o es regulaven dins d'un camp de la pròpia voluntarietat de la comunitat. La gestió de la cultura, el medi ambient, el turisme, la formació continuada, les relacions exteriors, la imatge, etc. s'han convertit en nous camps d'acció i institucionalització amb més o menys força d'acord amb les variables del seu territori. La gestió d'aquestes noves necessitats ha generat un procés de professionalització i l'emergència d'uns nous mercats de treball significatius.

La gestió cultural, i el desenvolupament de les professions de la cultura(1), sorgeix com un nou encàrrec social producte de les polítiques culturals de les administracions democràtiques, el desenvolupament i creixement dels agents culturals, i els processos d'obertura en el camp artístic i creatiu. Però bàsicament com a expressió de la complexitat de la gestió de les organitzacions culturals. Les figures filantròpiques i voluntaristes de la participació social, amb el seu gran valor actual, no poden donar resposta a totes les exigències d'un mercat, d'unes estructures diversificades, de la gestió d'infraestructures tècnicament complexes. La producció i difusió dels béns culturals reclamen estructures al servei dels processos de creació que permetin posar en contacte el fet artístic i social amb la ciutadania per mitjà de processos de comunicació actuals.

La incorporació de persones amb especialitat en el camp de la Gestió Cultural es converteix en un objectiu orientat a la qualitat i l'excel·lència, així com un repte per situar els nostres valors simbòlics en bones condicions en l'espai europeu i internacional.

A poc a poc, aquest encàrrec social de professionalització es va configurant al voltant d'una definició: gestió cultural –gestor/a cultural. Que pretén situar-se en les noves tendències del «management» i en una certa oposició al concepte d'administració cultural del que volem distanciar-nos per la seva dificultat intrínseca de relacionar-se amb el fet cultural. Aquesta posició intenta evitar l'excés de jerarquització dels models administrativistes, més preocupats pel procediment i la normativització amb poca capacitat d'implicació en els processos culturals i els efectes de la seva acció.

En aquesta oposició es reclama un perfil professional basat en la implicació i responsabilitat prioritzant els valors de la gestió(2) entesa com la utilització del coneixement al servei dels mecanismes que faciliten la millora contínua de les organitzacions. La gestió cultural se situa en una perspectiva àmplia treballant en el camp de les polítiques culturals que emergeixen de les administracions públiques,



développement culturel

Les dépenses culturelles des ministères autres que le ministère de la Culture en 1993

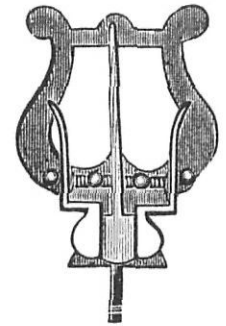
Le ministère de la Culture n'a jamais pu en effet déplorer un manque de soutien de la part des ministères autres que le ministère de la Culture. En revanche, sa politique culturelle a été soutenue par les ministères de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, de l'Économie, de l'Industrie et du Commerce, de l'Intérieur, de la Santé, de la Justice, de la Défense, de la Fonction publique, de l'Équipement, de l'Énergie, de l'Équipement du territoire, de l'Équipement des transports, de la Santé, de la Justice, de la Défense, de la Fonction publique, de l'Équipement, de l'Énergie, de l'Équipement du territoire, de l'Équipement des transports.

Les dépenses culturelles de l'État se sont élevées, en 1993, à 27 milliards de francs. Sur ces 27 milliards, l'État a financé 17,5 milliards de francs dans le domaine culturel. L'État a financé 17,5 milliards de francs dans le domaine culturel. L'État a financé 17,5 milliards de francs dans le domaine culturel. L'État a financé 17,5 milliards de francs dans le domaine culturel.

Les dépenses culturelles de l'État se sont élevées, en 1993, à 27 milliards de francs. Sur ces 27 milliards, l'État a financé 17,5 milliards de francs dans le domaine culturel. L'État a financé 17,5 milliards de francs dans le domaine culturel. L'État a financé 17,5 milliards de francs dans le domaine culturel.

Les dépenses culturelles de l'État se sont élevées, en 1993, à 27 milliards de francs. Sur ces 27 milliards, l'État a financé 17,5 milliards de francs dans le domaine culturel. L'État a financé 17,5 milliards de francs dans le domaine culturel. L'État a financé 17,5 milliards de francs dans le domaine culturel.

Année précédente 44%
Autres ministères 44%
État 12%



però no només en elles, sinó també en les associacions i fundacions sense ànim de lucre o d'un sector privat o industrial necessari.

La cultura reclama una perspectiva de concurrència dels diferents nivells de l'administració pública(3) així com dels diferents agents socials i culturals.

Per tot això, dins de la poca definició actual, entenem el gestor cultural com un perfil professional amb capacitat i sensibilitat a les exigències i necessitats del seu territori. Articulant les tècniques i els recursos del funcionament de les organitzacions amb les especificitats de la cultura. Aquesta ens aporta una exigència de coneixement humanístic que s'hauria de combinar amb les destreses operatives de gestió, a la recerca de l'eficàcia i el resultat dins dels components d'excel·lència i qualitat del fet artístic.

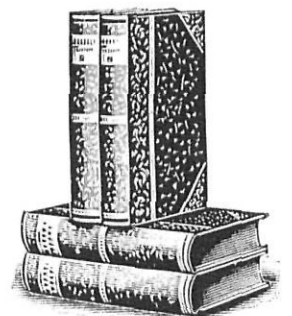
La gestió cultural és un camp que es mou en la contradicció entre procurar un bon aprofitament dels recursos disponibles, aconseguir uns resultats efectius i portar a terme els objectius establerts en les polítiques culturals dels diferents agents que hi participen. I, per un altre costat, fer possible la gestió del simbòlic, de l'opinable i de la subjectivitat en què es troba immersa l'acció cultural. És en aquest context contradictori, i a vegades poc substantiu, on cal trobar formes, tècniques i sistemes que ens permetin presentar l'acció, valorar els resultats i en resum demostrar la rendibilitat (social i econòmica) específica i diferent a altres sectors de la vida social.

També hem optat per una doble perspectiva; per un costat cal valorar els nivells suficients d'especialització en els diferents sectors artístics (patrimoni, arts escèniques, arts plàstiques, etc.) sense abandonar la posició més general (territorial, local, etc.)

que reclama la interdependència entre les diverses posicions des d'on es pot actuar en el camp cultural. La gestió cultural, generalista o especialitzada, reclama del coneixement de les dues perspectives amb capacitat d'interlocució i comprensió de les seves pròpies dinàmiques i funcions en el marc territorial, que es converteix en el catalitzador de l'acció cultural.

En aquest sentit, els nous professionals de la gestió cultural van adquirint una visió molt més àmplia que el fet concret de la seva especialitat. Intentant integrar el fet cultural en el conjunt de les intervencions i dinàmiques que es donen en un àmbit territorial.

Però no tot pot quedar en el diàleg entre els diferents sectors de la vida cultural. La realitat del nostre context reclama unes competències més àmplies, abandonant les posicions còmodes de la «torre d'ivori» per trobar línies d'implicació



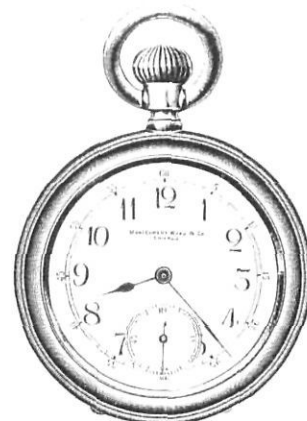
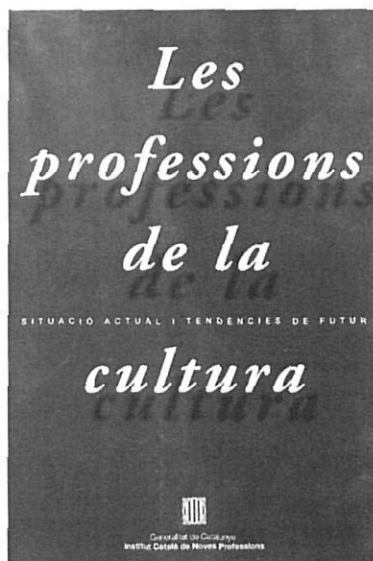
KARIS

PUBLICACION Bimestral de BIRMEDEL OPERATIVOS ESPORTS DE POLTICA CULTURALS UBIRAMA I REGIONALS

FLAIXE DE LA MIRA



Dossier: Redes culturales - La cultura española en la cooperación cultural europea - Med Context - ITM - Declaración de los Derechos Culturales - Convocatorias y Programas - Publicaciones



amb els problemes socials i polítics que ens envolten. Ens referim al treball de la gestió cultural al costat d'altres estratègies de desenvolupament social i econòmic com pot ser la promoció local, el turisme, l'ocupació, l'educació, la convivència ciutadana, la solidaritat, l'exclusió social, etc. Per aquesta raó caldrà desenvolupar nivells de comunicació i interlocució que permetin integrar aquestes realitats socials en el discurs i l'activitat cultural, així com facilitar al món creatiu i artístic les seves aportacions als fets reals de la contemporaneïtat.

Amb aquests plantejaments voldríem evitar caure en el parany globalitzador de la gestió cultural o a entendre que ho és tot. Sinó que estem presentant una perspectiva àmplia entesa com un camp de complexitat on és necessària una visió pluridisciplinària i l'acceptació de relacions amb altres sistemes que ens envolten. Una visió de la gestió de complexitat on els processos de relació, presa de decisions i autonomia es converteixen en els elements més importants de la gestió, defugint els models jerarquizats o excessivament dominants per la vida de l'administració procedimental i burocràtica.

L'existència de professionals de la gestió cultural no està exempta de crítiques fonamentades al seu possible paper de mediació excessiva entre el fet cultural i el públic. Però el problema no s'ha de situar en la dicotomia professionals o no, que en aquests moments és del tot gratuïta, sinó a exigir una professionalitat basada en la capacitat per a una mediació al servei del fet cultural i artístic. La gestió ha de posar-se al costat del projecte cultural aportant els elements i racionalitat que facin possible aconseguir els objectius i les finalitats preteses. Una deontologia adequada ha d'evitar l'excessiu intervencionisme de certes posicions tecnocràtiques basades únicament amb models gerencials.

Per totes aquestes raons parlem de la cultura com un sector específic que reclama models de gestió específics i adaptats a les seves funcions i característiques. Els professionals han d'anar construint els seus elements de gestió propis d'acord amb la funció social del producte o servei que se'ls ha encarregat gestionar.

Aquestes tendències evidencien els diferents vectors que incideixen en el fet cultural. On les contradiccions i els conflictes són unes de les variables intrínseques del seu contingut i, en aquest context, el gestor/a cultural ha de trobar el seu lloc i assumir el risc d'un àmbit que no presenta les seguretats d'altres sectors.

Per tot això considerem la funció de gestor/a cultural com una professió complexa, on la recerca de la qualitat ha de ser l'objectiu final i ens cal un millorament constant per assegurar una preparació adient. Una professió que reclama formació continuada i especialitzada i que no es pot deixar, únicament, a les bones voluntats.

De la competitivitat de les estructures de gestió cultural dependrà, en gran mesura, la possibilitat de desenvolupament del fet cultural del nostre país, la seva projecció exterior i les sinergies amb altres factors del progrés.

Alfons Martinell Sempere
és professor de la UdG i president d'Interarts

1. Vegeu MARCÉ, X.; MARTINELL, A. (1995). *Perfil y formación de gestores culturales*. Madrid, Ministerio de Cultura. I més recentment INCANOP (1997): *Les professions de la cultura. Situació actual i tendències de futur*, Barcelona, Generalitat de Catalunya.
2. BRUGUÉ, Q.; SUBIRATS, J. (1996). *Introducció a: Lecturas de Gestión Pública*. Madrid, MAP.
3. Tal com va establir el Tribunal Constitucional en una sentència de competències entre l'Estat i les Comunitats Autònomes.