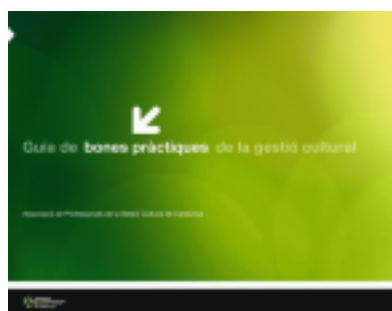


Professionalitzar la gestió cultural: criteris per a una pràctica responsable

Publicat per [Interacció](#) [1] el 22/10/2012 - 11:23 | Última modificació: 19/08/2026 - 09:50

La *Guia de bones pràctiques de la gestió cultural*, publicada per l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya (APGCC), parteix d'una qüestió que el mateix procés de professionalització del sector ha fet cada vegada més visible: **què significa gestionar bé la cultura?** La resposta que proposa no consisteix només a dominar unes tècniques de gestió. Situa la professió en una intersecció entre competència tècnica, responsabilitat pública, autonomia professional i compromís amb la cultura com a dret.



El document defineix el gestor cultural com un **mediador entre la creació, la participació i el consum cultural**, capaç d'inserir el treball artístic i cultural en una estratègia social, territorial o de mercat. Aquesta definició permet entendre bona part de la Guia: professionalitzar la gestió significa disposar de coneixements i instruments específics, i també assumir responsabilitats respecte dels creadors, les institucions, els recursos públics i la ciutadania.

La qualitat de la gestió cultural no depèn exclusivament dels resultats que obté, sinó també dels criteris, procediments i responsabilitats amb què els fa possibles.

La Guia articula aquesta professionalitat a partir de cinc competències: **eficàcia, eficiència, criteri, coneixement i flexibilitat**. Resulta especialment significativa la presència del criteri. Gestionar cultura no queda reduït a administrar recursos o executar correctament procediments. Requereix capacitat de judici sobre els projectes, coneixement dels llenguatges artístics i aptitud per dialogar amb creadors i agents culturals. La qualitat incorpora així valors estètics, morals i intel·lectuals, innovació i risc, funció educativa, cohesió social i dinamització econòmica.

Aquesta concepció es tradueix en una defensa molt explícita de la **planificació**. Manuals de procediments, plans de viabilitat i desenvolupament, estratègies de màrqueting i comunicació, sistemes de participació, memòries i mecanismes d'avaluació apareixen com a estàndards professionals. L'avaluació ocupa un lloc rellevant perquè ha de relacionar objectius i resultats mitjançant indicadors quantitatius i qualitatius i permetre la rendició de comptes. La Guia insisteix que els procediments han d'estar al servei dels objectius, no convertir-se en una finalitat administrativa autònoma.

Un dels nuclis més interessants del document és la relació entre **gestió, governança i autonomia professional**. En els projectes sostinguts amb recursos públics es reclama transparència, gestió per resultats, informació pública i rendició de comptes. El contracte-programa es presenta com l'instrument que pot articular la relació entre administració i organització cultural mitjançant una missió, uns recursos, uns objectius, indicadors i mecanismes de seguiment compartits. Paral·lelament, la Guia defensa l'autonomia tècnica dels professionals davant pressions alienes als objectius del projecte i reclama que la selecció dels directius culturals es basi en mèrits, capacitats, procediments transparents i avaluació.



Aquesta responsabilitat s'estén a les condicions materials del treball cultural. La Guia defensa equips suficients i estables, formació continuada, conciliació laboral, remuneracions adequades, incompatibilitats clares i una distinció nítida entre treball professional, pràctiques formatives i voluntariat. També dedica una atenció considerable a la propietat intel·lectual, els drets econòmics dels creadors, la contractació i les relacions entre administracions, empreses i professionals. La bona gestió apareix així com una manera d'ordenar **les relacions i les responsabilitats de l'ecosistema cultural**, no simplement com una metodologia per executar projectes.

Llegit avui, el document conserva interès precisament perquè permet observar un moment determinat de la professionalització de la gestió cultural a Catalunya. Algunes parts han envellit clarament, sobretot les referències legislatives sobre contractació pública, propietat intel·lectual i protecció de dades, i també el llenguatge sobre màrqueting, xarxes socials o participació. La concepció de la participació resulta especialment reveladora: la ciutadania aporta punts de vista i pot intervenir en el disseny de les activitats, mentre que la decisió final continua atribuïda a qui dirigeix el procés. És una formulació anterior al desplegament posterior dels debats sobre governança compartida, drets culturals i capacitat efectiva de decisió.

El que resisteix millor és una altra idea: **la professionalització no és només especialització tècnica**. Implica autonomia, criteri, transparència, condicions laborals adequades, responsabilitat sobre els recursos i capacitat de justificar públicament les decisions. En aquest sentit, la Guia ajuda a reconstruir un moment en què la gestió cultural buscava consolidar-se com a professió i, al mateix temps, definir les obligacions que aquesta professionalització comportava. (n. de l'e., 2026)

Referència APA

Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. (2011). *Guia de bones pràctiques de la gestió cultural*. APGCC.

[Consultar el document complet](#) [2]

Categories: Manual, guia

Categories: Informes i documents

Etiquetes: gestió cultural

Etiquetes: treball cultural i professionals

Etiquetes: finançament de la cultura

Etiquetes: governança cultural avaluació de polítiques culturals

- [3]

URL d'origen: <https://interaccio.diba.cat/blogs/2012/professionalitzar-gestiocultural>

Enllaços:

[1] <https://interaccio.diba.cat/members/interaccio>

[2] <https://interaccio.diba.cat/sites/interaccio.diba.cat/files/e110120.pdf>

[3] <https://interaccio.diba.cat/node/5392>