



## Com cuidar la relació entre electes i equips culturals municipals

Publicat per [Interacció](#) [1] el 18/02/2026 - 11:12 | Última modificació: 23/03/2026 - 10:45

### Una mirada a les tensions entre càrrecs electes i professionals culturals, i cinc pistes per convertir-les en una relació més clara, més madura i més útil per a la política cultural municipal

En els darrers mesos s'han multiplicat les veus que reclamen una administració més professional i menys improvisada. L'[article](#) [2] d'Ismael Peña-López a *El Crític* recordava que la distinció entre visió política i funció tècnica no és un debat corporatiu, sinó un repte estructural de les institucions públiques. Aquest marc ens ajuda a situar una qüestió clau per a la cultura municipal: separar rols no significa despolititzar la pràctica cultural, sinó crear condicions perquè la decisió democràtica i el criteri professional es necessitin mútuament.

La cultura local té una especificitat que complica aquesta equació. Les decisions no són només operatives; carreguen símbols, memòries i expectatives de comunitat. Un canvi de programació pot alterar equilibris delicats amb el teixit associatiu. La reforma d'un equipament pot reobrir debats identitaris. El pressupost cultural és, sovint, un camp on es projecten visions de ciutat que van molt més enllà del sector. Per això la relació entre electes i tècnics no és mai neutra ni merament personal: està travessada per temps polítics, per recursos limitats i per marcs institucionals que distribueixen poder i responsabilitats de manera desigual.

En moltes àrees municipals, el diàleg entre política i tècnica es mou en paràmetres relativament estables. En cultura, en canvi, la frontera és més porosa. Els tècnics demanen continuïtat per consolidar projectes que necessiten anys. Els electes han de respondre a mandats curts i a urgències visibles. Entre uns i altres s'instal·la una tensió permanent entre autonomia professional i legitimitat democràtica. No és una qüestió d'estils personals, sinó de lògiques institucionals que sovint empenyen en direccions diferents. Quan aquesta tensió s'amaga rere bones paraules, es converteix en malentès. Quan s'explicita, pot esdevenir motor de millora.

Ho veiem en escenes molt quotidianes. Un regidor que demana canviar a última hora el cap de cartell de la festa major perquè "ara toca una altra cosa" i un equip tècnic que ja ha compromès contractes i relacions de confiança amb entitats locals. Una directora d'equipament que defensa mantenir un programa comunitari de llarg recorregut mentre el govern reclama activitats més visibles i immediates. O un tècnic que retarda una decisió delicada esperant instruccions polítiques que no arriben mai perquè ningú vol assumir-ne el cost. No són anomalies; són la forma concreta que prenen les estructures quan toquen terra. Entre aquestes dues mirades hi ha un espai de pas que cal aprendre a recórrer.



*Entre la decisió política i el criteri tècnic hi ha un espai que cal aprendre a recórrer.*

Aquestes friccions no parlen necessàriament de males pràctiques ni de persones poc dialogants. Moltes vegades expressen conflictes legítims entre tempos diferents, responsabilitats desiguals i maneres diverses d'entendre el valor públic de la cultura. Personalitzar-los és la forma més ràpida de bloquejar-los. Institucionalitzar-los és l'única manera de treballar-los.

Aquest text no ofereix receptes, sinó pistes nascudes de l'observació de municipis concrets. Funcionen només si s'adapten a cada context i si s'assumeix que la governança cultural és sempre un terreny negociat, mai un espai perfectament ordenat. També partim d'una convicció que hem vist confirmar-se moltes vegades: llegir, escriure i argumentar són part del treball tècnic tant com programar o gestionar pressupostos. Sense aquesta feina intel·lectual, la relació amb la política es redueix a tràmit.

## **1. Explicitar mandats i expectatives des del primer dia**

La cultura és un camp ple de paraules elàstiques. Participació, proximitat, excel·lència o dinamització poden voler dir coses molt diferents segons qui les pronuncia. Sense una traducció política concreta, el mandat es converteix en un miratge. El primer exercici és convertir les intencions en objectius comprensibles, amb criteris, terminis i límits clars.

Quan això no passa, els professionals treballen per intuïció i els electes acaben pensant que el servei es mou amb agenda pròpia. La conversa inicial, i la seva revisió periòdica, no és un tràmit sinó una infraestructura de confiança.

## **2. Construir una transparència que expliqui el perquè**

La informació cultural acostuma a circular en moments defensius, quan cal justificar una despesa o apagar una polèmica. Una transparència així arriba tard. Els equips funcionen millor quan les dades d'assistència, els criteris de programació, els retorns dels equipaments i les tensions del territori viatgen de manera habitual.

No es tracta només d'ensenyar números, sinó d'explicar lògiques. Quan els càrrecs electes entenen els processos, poden defensar-los amb més solidesa. Quan els tècnics coneixen les restriccions polítiques i pressupostàries, poden ajustar millor les propostes. La transparència pot ser un llenguatge compartit i no només un mecanisme de control.



### 3. Distingir direcció política i decisió operativa

La frontera és fràgil. La política ha de marcar propòsits, criteris i prioritats públiques. La tècnica ha de decidir com es concreten amb rigor professional. Aquesta distinció no protegeix ningú d'escoltar l'altre, però evita confusions costoses.

Quan un electe entra en la microgestió de continguts, el projecte perd coherència a mitjà termini. Quan un equip tècnic es refugia en la neutralitat per esquivar el debat polític, també debilita la institució. Ja s'ha advertit des de la reflexió professional que la neutralitat pot convertir-se en un refugi que dissol la política cultural, perquè amaga opcions i prioritats rere una aparença d'objectivitat. Tal com s'assenyalava en un [article anterior](#) [3] sobre el paper dels professionals municipals, només quan tècnics i càrrecs electes poden sostenir aquesta incomoditat sense recórrer a la neutralitat com a coartada, la relació esdevé més madura i el debat més productiu.

Un municipi que ha après a sostenir aquesta doble mirada combina orientació democràtica per definir rumb i coneixement professional per garantir qualitat i continuïtat. El desacord forma part d'aquest equilibri. No és un error a corregir, sinó una expressió de la pluralitat que la cultura ha d'acollir.

### 4. Crear espais estables de pensament, no només d'urgència

Moltes friccions neixen de la manca de temps lent. Les reunions acostumen a ser operatives i reactives. Els municipis que millor cuiden la relació disposen d'espais de planificació per mirar el conjunt: com avancen els objectius, quins actors del territori se senten desatesos, quines decisions generen més valor públic.

Aquests espais no substitueixen la decisió política, però la fan més informada. També permeten als tècnics sortir del mode defensiu i als electes veure la política cultural com un procés i no com una successió d'actes.

### 5. Reconèixer sabers i límits de manera recíproca

La cultura convida a l'opinió immediata. Tothom se sent amb criteri per opinar sobre un festival o una exposició. Però sostenir un equipament, un programa comunitari o una xarxa d'entitats és una feina especialitzada. Reconèixer aquesta expertesa enforteix l'administració.

Alhora, la legitimitat última de les prioritats és política. Quan els professionals ho assumeixen sense recel, el diàleg es fa més honest. El reconeixement mutu no elimina les diferències, però les situa en un terreny productiu.

Els municipis necessiten una relació més estructurada entre política i tècnica si volen sostenir projectes culturals amb sentit públic. Les tensions no desapareixeran, perquè formen part de la naturalesa de la cultura i de la democràcia local, però poden deixar de ser un soroll permanent.

La governança cultural no promet un espai pacificat. El que ofereix és un marc perquè la tensió sigui governable. Fer-la governable vol dir dotar-la de llenguatges, espais i procediments que permetin discutir sense trencar, decidir sense humiliacions i rectificar sense dramatismes.

La qüestió de fons no és com evitar el conflicte, sinó com donar-li forma institucional. La política cultural necessita tècnics que llegeixin el món abans de programar-lo i electes que acceptin que governar cultura és conviure amb la complexitat. Quan uns i altres poden mirar-se sense demanar-se lleialtats impossibles, la institució respira millor. Llavors la cultura municipal deixa de ser una suma d'actes per convertir-se en un lloc on la ciutat pensa en veu alta.

## Referències



Peña-López, I. (2025, 10 de desembre). Per què necessitem tècnics i no militants a l'Administració? *El Crític*.  
<https://www.elcritic.cat/opinio/ismael-pena-lopez/per-que-necessitem-tecnics-i-no-militants-a-administracio-255725>  
[4]

#### Altres fonts

Interacció (2025, 3 de novembre). *Quan la neutralitat dissol la política cultural: el paper dels tècnics municipals*.  
<https://interaccio.diba.cat/news/2025/10/a-desk-agost> [5]

Imatge: Mohammad Dilshad (mohammad\_dilshad23)

**Categories:** Actualitat

**Categories:** Articles i anàlisi

**Etiquetes:** governança cultural

**Etiquetes:** gestió cultural

**Etiquetes:** polítiques culturals

**Etiquetes:** treball cultural i professionals

**Etiquetes:** planificació cultural

- [6]

**URL d'origen:** <https://interaccio.diba.cat/news/2026/02/cuidarrelacions>

#### Enllaços:

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

[2] <https://www.elcritic.cat/opinio/ismael-pena-lopez/per-que-necessitem-tecnics-i-no-militants-a-administracio-255725>

[3] <https://interaccio.diba.cat/news/2025/10/a-desk-agost>

[4] <https://eur04.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.elcritic.cat%2Fopinio%2Fismael-pena-lopez%2Fper-que-necessitem-tecnics-i-no-militants-a-administracio-255725&data=05%7C02%7Cmendoza-hr%40diba.cat%7C14327ac0517c4a7cccca08de67b08164%7Caa01e5b0699e45388596e820ccf95d45%7C0%7C0%7C639062204973105303%7CUnknown%7CTWfPbGZsb3d8eyJFbXB0eU1hcGkiOnRydWUsIlYiOilwLjAuMDAwMCIslIAiOiJXaW4zMilslkFOljoiTWFpbCIsIldUljoyfQ%3D%3D%7C0%7C%7C%7C&data=9ZvMfyul86k1sR8%2B5xn8JmgxcgpS8%2FQyUdKaJJC8KMg%3D&reserved=0>

[5] <https://eur04.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Finteraccio.diba.cat%2Fnews%2F2025%2F10%2Fa-desk-agost&data=05%7C02%7Cmendoza-hr%40diba.cat%7C14327ac0517c4a7cccca08de67b08164%7Caa01e5b0699e45388596e820ccf95d45%7C0%7C0%7C639062204973129287%7CUnknown%7CTWfPbGZsb3d8eyJFbXB0eU1hcGkiOnRydWUsIlYiOilwLjAuMDAwMCIslIAiOiJXaW4zMilslkFOljoiTWFpbCIsIldUljoyfQ%3D%3D%7C0%7C%7C%7C&data=mDACNvymslw7UG95RRLQzjgNOxG5FCdmDfVav9M94o%3D&reserved=0>

[6] <https://interaccio.diba.cat/node/10317>