

# reportatge



## La feina a l'ombra dels gestors culturals

**JORDI DORCA** > TEXT

**PAU SAVALL** > FOTOS

>> *Exposició*  
El Somni republicà.  
El republicanisme a les comarques gironines, 1900-1936.

La cultura ha adquirit un paper preponderant en la societat dels darrers anys: s'han obert nous equipaments, s'han multiplicat les iniciatives culturals i ha augmentat el consum cultural de manera notable. Els caps visibles d'aquest auge són els artistes, creadors o pensadors, però a l'ombra hi ha uns professionals que s'han dedicat a fer funcionar els engranatges d'aquesta fràgil i controvertida matèria. Són els gestors culturals.



# ELS PROFES- SIONALS DE LA CULTURA

ORGANITZACIÓ I IN



>> *Josep Torner, director de la Casa de Cultura de Girona.*

**A**nomenats *gestors* per alguns, *mediadors* o *dinamitzadors* per altres, aquests professionals de la cultura són desconeguts per a molta gent. Volem oferir una pinzellada dels diferents aspectes de la gestió cultural a través de les opinions de quatre treballadors de cultura que ens ajudaran a explicar una mica més aquesta «nova» professió en auge.

L'article és fruit de les opinions de Joan Castillo, cap de l'àrea de Cultura de l'Ajuntament de Vidreres; Josep Marés, conservador del Museu de la Tècnica de l'Empordà; Josep Torner, director de la Casa de Cultura de Girona, i Xavier Mingo, director del Centre Cultural La Mercè.

### Què és la cultura?

Aquesta és la gran pregunta que estudiosos, historiadors i antropòlegs s'han fet al llarg del temps. Josep M. Castellet afirmava que algú a la Universitat de Yale s'havia entretingut a col·leccionar fins a mil sis-cents definicions diferents del terme. I segons el sociòleg francès Georges Balandier,

«se n'han detectat almenys 250 de serioses o competents».

Podríem dir que la cultura és tot allò que es refereix a l'esperit i que, per tant, es contraposa a la natura. Són tots aquells coneixements que ens permeten crear uns determinats valors, sigui en l'àmbit que sigui. La cultura, doncs, no és només allò referent a la creació o al desenvolupament de les arts, sinó que té diverses dimensions que cal tenir en compte: la primera fa referència al capital simbòlic, a la construcció del *jo* i del *nosaltres*; la segona, al desplegament de les arts, de les humanitats i la ciència; la tercera, a la producció de béns, a l'economia, i la quarta, a les formes amb què creem comunitat i pertinença.

Pep Torner, actual director de la Casa de Cultura de Girona, entén també la cultura en un sentit ampli i creu que és «un concepte de definició gairebé impossible per excés de contingut; per tant, val més tornar als orígens etimològics i pensar que és el sistema

que ens permet conrear millors persones i millors societats».

Josep Marés, conservador del Museu de la Tècnica, en té una visió més historicista i creu que és «tota aquella activitat que realitza l'ésser humà i deixa un rastre que les generacions futures poden seguir, modificar o canviar».

Sortint una mica del concepte més global, Joan Castillo, tècnic superior de cultura de Vidreres, exposa la dificultat de definir la cultura (o el sector cultural) basant-se en la variabilitat de temaris que ha hagut d'afrontar en les diferents oposicions en les quals ha participat: «A l'Ajuntament de Salt em van *plantofar* una vintena de temes; temps després, a Vidreres, una vintena més, i, després de deu anys i també a Vidreres, van ser noranta temes». Per a Castillo, no deixa de ser curiós que «per a una feina que costa tant de definir i que no té ni col·legi professional ni carrera pròpia, i on hi ha una diversitat tan gran de perfils professionals, l'Administració sigui capaç de definir més de cent quaranta temes per tal de seleccionar algú que exerceixi com a professional de la cultura. Si a això hi

**Torner: «La cultura és un concepte de definició gairebé impossible per excés de contingut»**



>> *Xavier Mingo, director del Centre Cultural La Mercè.*

afegim la complexitat del sector privat i de l'associatiu, tenim una idea de com és de complicat definir una cosa que és tan viva, canviable, mutant, enriquidora, rica, pobra, astuta, divertida, formadora, i així fins a un miler d'adjectius diferents. Hi ha algun sector que tingui tants adjectius atribuïbles?».

Per tant, ens trobem amb un capital molt gran per gestionar, i el primer problema és que poques vegades des de la societat, des de la política o fins i tot des dels mateixos professionals s'ha vist aquesta dimensió holística de la cultura. La majoria de les vegades, quan parlem de la cultura parlem només del que fa referència al desenvolupament de les arts.

La cultura, doncs, en aquest petit país nostre, i en molts altres països, ha estat destinada sempre a jugar a la banda –si em permeten el símil–, i no se l'ha deixat mai organitzar i repartir joc. Molt poc sovint s'han tingut en compte les seves incalculables qualitats a l'hora de crear una millor societat.

En aquesta línia, Xavier Mingo veu la cultura com un instrument. «Potser pot resultar aspre, però així la con-

sidero. És, en definitiva, una eina de desenvolupament, de creixement i de generació d'oportunitats personals i col·lectives; un espai per on circulen les relacions entre les persones i per on es materialitzen essències de la condició humana».

La cultura influeix i canvia constantment la nostra vida, però també és dinàmica i s'adapta als nous temps. En l'era de la comunicació global, la cultura haurà d'afrontar nous reptes –la globalització, els canvis en el sistema econòmic, la seva pròpia importància en el desenvolupament d'altres sectors econòmics, la immigració i la interculturalitat, la formació contínua o la demanda d'experiències de la ciutadania–, reptes que algú ha de gestionar, i aquí és quan el paper del gestor cultural pren força.

Però, realment, què és un gestor cultural? La resposta irònica de Castillo a la pregunta del milió és aquesta: «Això et voldria contestar jo. En tot cas, quan la mare del teu amic gestor

entengui què fa el seu fill, jo també et podré contestar, i amb la mateixa credibilitat que el que fa de metge, o de mestre, o de músic...».

Les respostes a aquesta pregunta serien inacabables, però les dels professionals que hem entrevistat ens en donen una idea molt aproximada.

Torner defineix el gestor cultural com «aquella persona que de manera individual o dins d'un equip de treball es mou entre els creadors, els usuaris i els administradors per tal de facilitar la creació, la difusió i l'exhibició dels productes culturals». Tot i això, el director de la Casa de Cultura creu que difícilment es pot trobar un perfil únic de gestor.

Mingo el veu com un dinamitzador: «Un agent agitador que hauria de desvetllar consciències de les pròpies realitats. Un agent educador que facilita les eines per a la pròpia gestió autònoma. No em plantejo aquesta feina de cap altra manera».

Incidint més en les tasques que realitza, Marés creu que un gestor ha d'acomplir tres funcions bàsiques: «En primer lloc, l'estudi, l'anàlisi i la investi-

**Mingo: «La política juga a curt termini; la cultura, com l'educació, necessita un llarg recorregut»**



>> *Joan Castillo, cap de l'àrea de Cultura de l'Ajuntament de Vidreres.*

gació dels diferents camps culturals (literatura, art, teatre, història, etc.); en segon lloc, s'hauria d'ocupar de la conservació i documentació d'aquests camps, i en tercer lloc, de la divulgació del camp de la cultura a la societat civil».

De totes maneres, Castillo conclou: «És innegable que els gestors culturals som persones a qui no ens agrada l'encasellament, que gaudim de feines que no tenen marges acotables, que estem disposats a emplenar dies i hores de manera aleatòria i intempèstiva, que obviem el fet de compartir el mateix tracte professional, econòmic i personal entre col·legues que exercim les mateixes funcions independentment que siguem llicenciats, diplomats, graduats o *desgraduats*, i independentment de quina sigui la nostra especialitat: arquitectura, periodisme, psicologia, medicina o veterinària».

### **Entre la cultura i la societat**

Al capdavant, un gestor ha de ser un mediador perquè els representants de la ciutadania posin la cultura al centre de la vida pública, però també ha de ser un intermediari entre el sector i la

ciutadania per tal de posar la cultura a l'abast de tothom. El problema és saber si la ciutadania sap quina és la funció i la importància del gestor en la nostra societat. Deduïm que molts ciutadans no sabrien explicar quina és la tasca d'aquests professionals.

Josep Marés corrobora aquest desconeixement: «La majoria de la gent, quan els dius que ets gestor cultural et demanen: "Gestor què? I què fas tu a la feina?". Aquestes són les dues contrapreguntes que et fa un 90% de la gent quan respon a què et dediques». Marés, però, fa autocrítica i atribueix el desconeixement a l'endogàmia del món cultural: «Cal un esforç de tots els professionals que en formem part per difondre la nostra tasca i per obrir-nos a la societat».

Mingo també creu que hi ha persones que tenen prou energia per mobilitzar la gent i els recursos, però que a aquestes persones –a les quals molts de nosaltres coneixem– quasi mai se les identifica com a gestors culturals. Per al director del Centre Cultural de

La Mercè, «és un error pensar que la gestió cultural es troba exclusivament en els entorns culturals per definició». Hi ha molts gestors que es mouen en circuits independents o en la mateixa societat civil.

Fet aquest apunt, Mingo ho té clar: «Si se'm demana sobre si la gent coneix aquests gestors ubicats en entorns culturals, crec que no els coneix. Ben segur [...] perquè no els identifiquen com a interlocutors per desenvolupar les seves inquietuds».

A Pep Torner el desconeixement el preocupa d'una manera relativa: «La millor manera de fer gestió cultural és des de l'ombra. La gent ha de conèixer els creadors, els intèrprets, els intel·lectuals i els científics; els gestors han de treballar des de la discreció i la professionalitat».

Més optimista es mostra Castillo: «Només haig de mirar al meu voltant per veure com des que jo vaig començar ha augmentat el nombre d'equipaments destinats a cultura en les diferents poblacions, i tant les empreses que es dediquen al sector com el volum del teixit associatiu han crescut.

**Castillo: «La nostra funció és **executar les polítiques** que proposen i dissenyen les administracions, hi estiguem o no d'acord»**



>> *Josep Marés, conservador del Museu de la Tècnica de l'Empordà.*

Això vol dir que la gent coneix, entén i vol la cultura, i per tant vol uns interlocutors, i aquests són els gestors culturals».

En aquest aspecte podem dir que ser gestor cultural va més enllà d'animar projectes culturals; un gestor també ha de pensar i realitzar processos llargs. Ha de ser algú que pugui parlar en llenguatge econòmic, saber també dialogar amb els estaments de l'educació, de la política...; en definitiva, amb tots aquells estaments que ajuden a crear ciutadania i societat.

### **Cultura i mercat, una relació imprescindible**

Una de les grans dificultats que es pot trobar un gestor actualment és la relació, encara no del tot assimilada, que la cultura o, més ben dit, el sector cultural, ha de tenir amb el mercat.

Per a molts, sobretot d'opcions més progressistes i marxistes, el mercat contamina la creació. Per als més liberals, el mercat ha de regular la creació. Excloure el mercat de la cultura és renunciar a moltes oportunitats beneficioses en l'àmbit creatiu i excloure

la intervenció pública en la cultura vol dir que molts projectes interessants no podran tirar endavant.

Torner creu que la qüestió del mercat demana una «reflexió molt profunda». Massa vegades l'economia ha imposat criteris de funcionament que no són vàlids per a tots els àmbits: «Jo prefereixo que el meu metge m'operi sense criteris de rendibilitat i utilitzi primer els de salut, i en gestió cultural tenim la tendència, potser per la dificultat de trobar elements d'avaluació propis, a utilitzar sistemes d'avaluació pensats per a altres sistemes, industrials o financers».

Marés i Míngo són del mateix parer. Per a l'empordanès, la riquesa que genera una part de la cultura no es manifesta a curt termini, ni tan sols és monetària, «sinó que és una riquesa a llarg termini i que enriqueix i alimenta culturalment una societat, un enriquiment que és bàsic per al progrés i el benestar»; per aquest motiu, les relacions entre cultura i mercat seran sempre difícils.

Aquestes relacions són definides pel director de La Mercè com a desiguals, sobretot des del sector públic: «No tota producció és susceptible de rebre fons públics (o no ho hauria de ser), i en canvi hi ha aquesta exigència. Les apostes en l'àmbit públic s'haurien de poder mesurar amb criteris de rendibilitat pública, no solament estètica o institucional».

Castillo creu que les relacions les fan difícils els intermediaris que actuen entre les administracions, els industrials i els organismes: «Tot producte cal que arribi i es distribueixi, i la cultura és una gran creadora de productes. Seguint la importància dels terços pel que fa a intervenció cultural, administracions i societat civil s'encarreguen de dues terceres parts del total d'aquesta tasca, la tercera part correspon a la indústria cultural; i aquest tamboret de tres potes s'aguanta i ha de ser ferm a partir de les relacions entre la cultura i la indústria».

Siguin més o menys difícils aquestes relacions, caldria prestar més atenció a la indústria cultural i al mercat cultural, i més en moments de crisi

**Marés: «A Catalunya es fa una política cultural de postal i la preocupació per la cultura de fons és més aviat escassa i poc usual»**



com els actuals, ja que l'impacte econòmic d'aquest sector no para de pujar. L'àrea cultural genera el 3% del producte interior brut de Catalunya, el 5% del de l'Estat, i genera prop d'un milió de llocs de treball.

### La creativitat no és patrimoni dels artistes

Manca de pressupost, recursos limitats i poc interès col·lectiu són alguns dels factors que fan que el gestor hagi d'apel·lar a la creativitat per tirar endavant.

Ja fa temps que es considera que un gestor pot i ha de ser molt creatiu, que ha de fer servir el seu enginy per tirar endavant projectes, fer-los entenedors al públic, comunicar-los i sobretot presentar-los de la millor manera possible.

Una frase de Castillo exemplifica clarament com ha de ser un gestor en les condicions actuals: «Algú pot pensar que la millor cosa que li pot passar a un gestor cultural és que li diguin que no té pressupost: així treballarà menys. Jo penso que aquí precisament

tenim un indicador per distingir el bon gestor del gestor mediocre. Si tens pressupost has de ser competent, i si no en tens has de ser brillant».

### Eines per afrontar els reptes

Els gestors consideren que tenen prou eines per afrontar els reptes. «Pel que fa a coneixements crec que avui dia són els suficients, hi ha una bona oferta de cursos de formació per adquirir els coneixements adequats per gestionar la cultura. Per tant, gràcies a l'es-

## Cultura i poder

Els creadors sempre han estat molt a prop del poder, i sobretot dels diners del poder, ja sigui l'aristocràcia en l'època moderna o la burgesia industrial en la contemporània, i des que a França va néixer el Ministeri de Cultura amb André Malraux, han necessitat i obtingut l'ajuda de l'Administració per entrar als mercats o simplement per tirar endavant projectes.

Aquesta és una relació que requereix mediadors per funcionar, i els gestors culturals hi tenen un paper preponderant. Però la relació del gestor amb els càrrecs electes no sempre és senzilla, a vegades perquè el polític no dóna la mateixa importància a la cultura, a vegades pels baixos pressupostos de l'àrea, que releguen la cultura a una marginació poc recomanable.

La relació amb la política és una qüestió que aixeca certa controvèrsia en el sector; és un equilibri difícil que fa que moltes vegades les tasques es puguin confondre. Torner creu que «els polítics indiquen unes prioritats i unes línies de treball de les institucions per a les quals han estat escollits, però la gestió quotidiana és una pràctica professional».

Mingo és rotund: «Des del sector públic no es pot obviar que qui té la legitimitat per orientar l'acció cultural és el càrrec electe. Ha estat legitimat a les urnes. Una altra cosa és que tingui encert en fer-ho». El gran problema per a Mingo és que «la política juga a curt termini, i la cultura, com l'educació, necessita un llarg recorregut».

Castillo té una cosa clara: «El polític influeix en les decisions de tots els gestors indirectament, i en els que treballem a l'Administració directament». I hi afegeix: «La nostra funció és executar les polítiques que proposen i dissenyen, hi estiguem o no d'acord..., i això encetaria una altra discussió».

Marés creu que les decisions polítiques tenen un rumb equivocat, i que cal rectificar-lo donant importància als petits projectes. «En general a Catalunya es fa una política cultural de postal, per sortir en els principals mitjans de comunicació, i la preocupació per realitzar una cultura de fons per part dels polítics és més aviat escassa i poc usual». Per exemplificar la crítica recorre a un exemple proper, la designació de Figueres com a capital de la cultura catalana el 2009: «La retallada pressupostària va arribar pràcticament a la meitat, i els recursos econòmics que es varen destinar per a l'acte inaugural (una sardana aèria i tot un seguit de *performances*) varen impedir la realització de molts dels projectes que havien preparat les diferents institucions i associacions de la ciutat». Aquest és, doncs, un matrimoni difícil, però l'experiència de Torner el porta a afirmar: «En vint anys de treball en gestió cultural he tingut més dificultats per entendre'm amb els responsables administratius o burocràtics que no amb els responsables polítics». Aquest seria un altre debat, que deixarem per a un altre dia.

Sobre el paper que haurien de tenir les entitats públiques en el futur de la cultura, Mingo creu que cal reforçar



>> *Activitats a la Casa de Cultura de Girona i al Centre Cultural La Mercè.*

pecialització en la formació crec que actualment ja es pot començar a parlar d'un nou ofici (el de tècnic o gestor cultural), ofici que, fins al moment, el desenvolupaven professionals d'altres camps. Dues de les eines principals estan a l'abast de tothom: la xarxa i les tecnologies de la informació i la comunicació. Els gestors culturals hem de ser capaços de treure'n el màxim profit», afirma Marés.

No tan taxatiu però en la mateixa línia se situa Torner: «Els reptes de la

cultura són molts, i difícilment es disposa de les eines i coneixements suficients per actuar-hi, però avui hi ha un increment important dels coneixements que tenen els gestors, a més de les tecnologies actuals, que permeten l'ús d'unes eines de gran abast i potencial, especialment en comunicació i informació».

Amb matisos, Castillo també creu que les eines són suficients: «La qüestió és si se'n sap fer bon ús o no. Pel que fa a coneixements, això és una altra cosa. La velocitat amb la qual es mou tot fa que no puguis aturar-te a contemplar com els esdeveniments van passant pel teu voltant, ni tan sols adequar tot el teu coneixement a tot el que va canviant».

Mingo discrepa de la resta de col·legues i considera, rotund, que no tenen prou eines. Però adverteix que «aquesta és la gràcia». I hi afegeix: «No

les estructures de creació, que són febles; aquest reforçaria vàlid el model que s'ha implantat durant els últims temps: «el model del contenidor», és a dir, «posar al servei els espais (que no a vegades els recursos)». El sector públic ha de jugar la carta de la complementació.

Per a Mingo, cal també equilibrar el territori: «Hi ha poca lectura del territori, i les poques que es plantegen són viscudes com una ingerència des dels sectors més locals».

Segons Torner i Castillo, les entitats públiques no han de caure en l'excés d'intervencionisme. Per al vidrerenc, aquest intervencionisme «ha capolat iniciatives civils i privades en projectes que, quan els polítics de torn hi han deixat d'estar interessats, han quedat orfes de responsables i en la més profunda de les inòpies».

Torner creu que «les entitats públiques poden i en molts casos han d'assumir la tutela, el suport i la regulació dels projectes culturals, però sense caure en el control del procés creatiu, ja que no permet el seu desenvolupament, ni en l'excés de regulació, ja que no permet la seva producció, ni molt menys en l'excés de tutela, ja que suposa una intervenció que en dificulta l'exhibició».

Marés aporta altres suggeriments per als polítics. Per a ell, a més de donar suport a esdeveniments i institucions deficitàries, l'Administració «ha d'incentivar més les indústries culturals, i no només el cinema com fa ara, sinó altres àmbits culturals com videojocs, interactius, congressos o R+D+I, entre altres».

Una altra qüestió és si el polític dóna la importància que es mereix a la cultura. Torner es mostra taxatiu: «Sí quan es fan declaracions, i no quan es concreten els pressupostos; no és una qüestió només política, tothom reconeix la importància de la cultura, però rarament es porta a la pràctica aquesta declaració».

En aquesta línia pessimista també es troba Marés: «Tot i que a Catalunya el sector cultural, segurament, acabarà sent un dels puntals econòmics del país, personalment crec que ni la societat ni els polítics són conscients de la seva importància. Catalunya ha d'esdevenir un país de serveis i un país basat en un turisme de qualitat on el sol i la platja deixin cada cop més pas al turisme cultural».

Tot i la dificultat del context, Castillo hi veu oportunitats i maneres de treure'n profit si es controlen els cicles polítics: «Tots els polítics, quan inicien les seves campanyes per ser reelegits, aposten fort per la cultura i es gasten diners en la seva promoció; és el que els gestors coneixem com el *període de recal·lecció*, perquè és quan més acceptació tenen les nostres propostes. Desgraciadament, una vegada s'enfila la legislatura, la cultura, paradoxalment, és la primera que pateix retallades, encongides, aïllaments, letargies, i llavors és quan vénen les vaques magres. Aquest és un cicle que es va produint de manera quadriennal, i el bon gestor ha de saber jugar amb els *tempos* que les diferents campanyes electorals ens van marcant».



Pep IGLESÍAS



disposar de les eines no és un problema, és una oportunitat. És cert, però, que és difícil, que les institucions no estan disposades a l'experimentació, encara que qui la faci doni una garantia de solvència. En la gestió cultural no s'està per prendre aquest risc, hi ha una certa necessitat de resultats i de justificació».

Hi hagi o no prou eines i coneixements, el que és cert és que els gestors es veuen obligats a dominar, encara que sigui en part, moltes disciplines i a parlar llenguatges que potser no els són tan propis, com l'econòmic, el del disseny, el del periodisme, els de la comunicació en línia, el vídeo, la fotografia, el màrqueting... i molts altres, per tal de poder avançar en el dia a dia i tenir una visió prou àmplia per gestionar correctament aquest curiós producte. La creativitat ja no és patrimoni només d'uns quants.

>> *Taller de pintura al Centre Cultural La Mercè i una conferència a la Casa de Cultura de Girona.*

### Mirant endavant

Després d'aquest repàs potser cal mirar endavant. Hem vist que el gestor cultural no ha sabut explicar ni comunicar quina és la seva tasca ni la importància de la seva figura. Aquesta incapacitat, sumada a l'endogàmia del mateix sector, ha provocat que la gestió cultural es mantingui en l'anonimat. L'anonimat pot ser positiu, però el desconeixement i els estereotips poden ser molt negatius i assentar una càtedra poc recomanable.

Moltes (massa) vegades es relaciona el gestor cultural amb el funcionari, amb algú que està als nostres ajuntaments, assisteix a les inauguracions, segueix fil per randa directives polítiques, xerra amb tothom i treballa més aviat poc.

CASA DE CULTURA DE GIRONA



Potser ara cal que els gestors culturals s'expliquin una mica millor per tal de convertir-se en interlocutors vàlids per transmetre a la ciutadania i els seus representants la importància de la cultura com a generadora de coneixements i valors. Però també per reforçar el sector cultural com un sector estratègic clau en la nova economia; això els permetrà treballar per tal que la gran qualitat artística dels nostres músics, escriptors, cineastes, actors i dramaturgs gaudeixi de la difusió nacional i internacional que es mereix. Potser aquesta feina cal fer-la des de l'ombra, a poc a poc en alguns casos, més ràpid en altres, però s'ha de fer amb el màxim interès per al bé de la cultura catalana, de la ciutadania i del país en general.

**Jordi Dorca** és tècnic del Museu del Cinema.

**Castillo: «Si tens pressupost has de ser competent, i si no en tens has de ser brillant»**