



Guia de bones pràctiques de la gestió cultural

Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya



Presentació

Us presentem la *Guia de bones pràctiques de la gestió cultural*.

Aquesta iniciativa és una resposta a les peticions de molts socis de l'APGCC, que havien fet arribar a la Junta la necessitat de dotar-nos d'un document orientador sobre la bona pràctica de la nostra professió. La iniciativa ha tingut un gran nombre d'aportacions en el decurs dels darrers mesos, i aquesta Guia és el resultat del treball de molts socis i d'una comissió de treball que ha comptat amb les contribucions d'experts en la matèria. Volem donar les gràcies molt sincerament a tots aquells que hi han realitzat aportacions.

La Guia fa una descripció dels diferents aspectes que contribueixen a millorar la qualitat de l'exercici de la nostra professió. Desitgem que sigui molt difosa, àmpliament coneguda i molt útil.

00/

Índex

1. PREÀMBUL (pàgina 4)

Justificació
Objectius
Definició
Difusió

2. LES COMPETÈNCIES (pàgina 4)

2.1. L'eficàcia
2.2. L'eficiència
2.3. El criteri
2.4. El coneixement
2.5. La flexibilitat

3. LA QUALITAT (pàgina 5)

3.1. Valors estètics, morals o intel·lectuals
3.2. La innovació i el risc
3.3. La funció educativa
3.4. La cohesió i el desenvolupament social
3.5. La dinamització econòmica

4. ELS INSTRUMENTS (pàgina 7)

4.1. Manuals de procediments
4.2. Pla de viabilitat
4.3. Pla de desenvolupament
4.4. Pla de màrqueting i comunicació
4.5. Pla de seguretat i manteniment dels edificis i equips
4.6. Inventari de béns i equips
4.7. Sistemes de participació
4.8. Memòries i justificacions
4.9. Avaluació

5. GESTIÓ DE LA PROPIETAT INTEL·LECTUAL I DRETS DELS USUARIS (pàgina 10)

5.1. Deure de respectar la propietat intel·lectual
5.1.1. Els drets de caràcter personal (morals)
5.1.2. Els drets de caràcter patrimonial
 a. Els drets d'explotació
 b. Els drets de remuneració
 c. Regulació especial d'utilitzacions en educació i institucions educatives, patrimonials i científiques
5.2. Gestió i custòdia de dades personals

6. GESTIÓ D'ACTIVITATS, SERVEIS I ESPAIS (pàgina 12)

6.1. Tinença d'espais, béns i equipaments culturals
6.2. La bona governança de projectes i serveis
 6.2.1. Mecanismes de control per a projectes i serveis amb finançament públic
 6.2.2. El contracte de gestió (contracte-programa)

7. POLÍTIQUES CULTURALS: COL·LABORACIÓ I AUTONOMIA (pàgina 13)

7.1. Suport a la creació i als projectes del tercer sector
7.2. Autonomia tècnica i organitzativa
7.3. Polítiques culturals
7.4. Col·laboració entre agents

8. GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS (pàgina 14)

8.1. Recursos humans i contractació de professionals
8.2. Procediment de selecció de personal
8.3. La contractació de directius de serveis públics
8.4. Equips suficients, complets i estables
8.5. Pràctiques de formació professional i voluntariat
8.6. Incompatibilitats
8.7. Seguretat i salut en el treball
8.8. Dret i deure de formació
8.9. Dret de conciliació de la vida laboral i familiar

9. GESTIÓ ECONÒMICA (pàgina 16)

9.1. Principis d'economia i d'equilibri
9.2. Finançament de projectes culturals
9.3. Patrocini
9.4. Drets econòmics dels gestors, autors, artistes i creadors
9.5. Càlcul d'honoraris

10. ADQUISICIÓ I CONTRACTACIÓ D'OBRES, SERVEIS I SUBMINISTRAMENTS (pàgina 18)

10.1. Consideracions generals en l'àmbit públic i el privat
10.2. La contractació pública
10.3. El plec de prescripcions tècniques

11. CONTRACTES (pàgina 19)

FONTS (pàgina 21)

CRÈDITS (pàgina 22)

01/ Preàmbul

Justificació

L'exercici d'una professió va lligada a les característiques i les necessitats de la societat que l'engendra. La Guia neix a Catalunya i es fonamenta en l'experiència de prop de 25 anys dels professionals de la gestió cultural al nostre país, capdavanter a Europa en aquest àmbit i amb inequívoca vocació d'aprendre i millorar.

La Guia és una eina de servei: és un marc de referència per reforçar la necessària autonomia i independència del gestor cultural a l'hora d'afrontar situacions o dilemes derivats de l'exercici professional.

Els professionals de la gestió cultural orienten la seva activitat perquè tota la ciutadania pugui tenir accés als béns i als serveis culturals i seran impecables en l'acompliment de les lleis i normes que tenen una especial incidència en el nostre sector.

Els professionals de la gestió cultural són plenament conscients que la cultura és un dret fonamental (article 27 de la Declaració Universal dels Drets Humans) que permet ampliar les llibertats de les persones i dels pobles.

Objectius

La present Guia té com a objectiu principal el foment del treball professional de qualitat del gestor cultural.

Els objectius específics de la Guia són:

- a) Esdevenir una guia de l'exercici responsable de la professió.
- b) Reconèixer que l'exercici de la gestió cultural comporta unes responsabilitats i uns deures professionals.

c) Contribuir al coneixement de la normativa tècnica i legal.

d) Informar la societat de la funció que desenvolupen els gestors culturals i evidenciar que el nostre compromís amb una actuació professional està al servei dels interessos de la societat i del bé comú.

e) Contribuir a un major equilibri en les relacions entre les diferents parts que intervenen en els processos culturals i donar rellevància a l'esperit de col·laboració.

f) Promoure que el compliment de la Guia s'adopti com un indicador de qualitat de la gestió cultural.

Definició

El gestor cultural és un mediador entre la creació, la participació i el consum cultural. Un professional capaç d'ajudar a desenvolupar el treball artístic i cultural i inserir-lo en una estratègia social, territorial o de mercat. La professionalitat d'un gestor fa viable un projecte cultural en les seves dimensions econòmica, social, política i territorial. Així mateix, es considera que un gestor cultural és un professional quan està degudament qualificat o bé té experiència en el sector, essent aquesta l'activitat principal per la qual percep una remuneració econòmica.

Es recomana utilitzar la denominació "gestor cultural", en lloc de "tècnic de cultura", "animador sociocultural" o altres denominacions similars.

Difusió

Encoratgem els responsables i directors de projectes culturals, públics, privats i associatius, de Catalunya a difondre aquesta Guia als seus equips.

02/ Les competències

El gestor cultural pensa, crea i desenvolupa la seva activitat amb una planificació coherent amb les necessitats dels usuaris. El gestor cultural exerceix la professió en qualitat d'expert en les metodologies i fonaments teòrics i normatius necessaris i en virtut del coneixement de l'àmbit cultural i artístic.

El gestor malda per assolir la màxima qualitat en la gestió. Bona part de les competències professionals del gestor cultural es poden adquirir amb formació, per bé que hi ha un conjunt de competències que tenen a veure amb els coneixements culturals adquirits, amb la pròpia creativitat o amb la pràctica.

Parlarem de gestió cultural de qualitat en relació als factors que intervenen en els resultats obtinguts. Entre aquests factors trobarem:

1. L'eficàcia
2. L'eficiència
3. El criteri
4. El coneixement
5. La flexibilitat

2.1. L'eficàcia

És la capacitat d'aconseguir l'objectiu. L'eficàcia exigeix:

- a) Treballar amb orientació a l'assoliment de resultats.
- b) Treballar per a la millora continuada i el desenvolupament dels projectes.
- c) Tenir una actitud cooperant amb l'equip de treball i els socis del projecte.

2.2. L'eficiència

És la relació equilibrada entre els resultats obtinguts i els recursos esmerçats. En aquest sentit, és important:

- a) Establir un equilibri amb les condicions econòmiques, socials, territorials i tècniques.
- b) Cercar la qualitat del procés.
- c) Contribuir a millorar l'organització i el funcionament de les institucions i organitzacions culturals.
- d) Construir equips suficients, complets i estables.
- e) Vetllar per la sostenibilitat dels projectes, sense esmerçar recursos innecessàriament.
- f) Treballar aplicant criteris de flexibilitat, creativitat i innovació.

2.3. El criteri

És la capacitat de judici per discernir les qualitats del projecte i d'aportar valor a les programacions i propostes, ja sigui amb les aportacions pròpies o amb els criteris de tercers (altres programadors o el públic mateix). També cal aportar criteri en la presa de decisions en temes de gestió i a l'hora de tenir cura de l'acabat dels productes culturals. El criteri té a veure amb l'expertesa i el coneixement i s'adquireix a partir d'una formació rigorosa i una pràctica continuada, aprofundida i contrastada en la matèria que ens ocupa.

2.4. El coneixement

El treball amb la creació artística exigeix que els gestors culturals tinguin el nivell de coneixements necessari per valorar el treball creatiu i interpretar-lo d'una forma apropiada. També és necessari detectar el talent i saber-lo gestionar i desenvolupar, a partir d'uns codis compartits que facilitin el diàleg entre l'artista i el gestor. Cal apropar-se al treball creatiu amb el coneixement suficient que permeti tenir cura dels detalls i matisos que el fet artístic comporta, i permeti atendre les

necessitats específiques dels creadors.

2.5. La flexibilitat

El treball del gestor cultural es vincula a processos creatius o productius molt dinàmics i a procediments d'entrega al públic o usuaris directes, sovint en un termini curt de temps, que a voltes fins i tot consisteix en una mostra efímera.

També, en la gestió cultural més administrativa (resolució de contractes, pressupostos, informes, normatives d'ús, etc.), s'observa que és necessària una gran capacitat d'adaptació i de comprensió dels casos i dels contextos. El gestor cultural ha de tenir la capacitat de donar una resposta ràpida a les exigències del context dinàmic en què es mou, aportant i desenvolupant la seva capacitat emprenedora, d'iniciativa, visió interdisciplinària, d'adaptació i de treball col·lectiu en equip, en col·laboració o en xarxa.

03/ La qualitat

Quan es parla d'orientar la gestió cultural cap als resultats, també s'està parlant dels objectius relacionats amb la qualitat i els valors. Es treballarà la qualitat de l'oferta cultural i es buscarà aportar valors complementaris a l'activitat cultural sense menystenir els aspectes positius i la visibilitat que generalment aporten altres indicadors quantitius.

El gestor cultural ha de considerar que un treball de qualitat és aquell que aporta valors a la prestació de serveis o a l'oferta de productes culturals, com ara valors estètics, morals o intel·lectuals, la innovació i el risc, la funció educativa, la intervenció social o la dinamització econòmica.

El gestor cultural ha de potenciar i destacar el rol educatiu, formatiu, social i de recerca de l'activitat cultural, i ser conscient de la seva responsabilitat en la sensibilització social de l'entorn immediat.

3.1. Valors estètics, morals o intel·lectuals

El gestor cultural ha de ser sensible i estar atent als nous llenguatges creatius i a la creació contemporània, a fi d'evitar l'estancament conceptual i estètic. Ha de cercar, potenciar i difondre el debat, aportar noves visions i formes de pensament. Cal contribuir a la creació del sentit crític de la societat, antítesi del conformisme i preàmbul d'una major exigència de qualitat i rigor.

3.2. La innovació i el risc

Cal incorporar com a criteris la innovació, el risc i l'experimentació cultural i artística i també el rigor en l'ús de llenguatges contemporanis i els mitjans tecnològics. Aquests objectius són aplicables a qualsevol camp de l'activitat cultural i artística, tant en les arts en viu com en la cultura clàssica i també en la cultura popular i tradicional, en la cultura tecnològica i la científica.

La cultura i la gestió cultural necessiten invertir en investigació com a forma de desenvolupament (I+D). Per això es mostrarà especial interès per aquelles propostes creatives i innovadores tant des del punt de vista cultural com de la pròpia gestió, ja que s'entén que la gestió cultural també participa en els processos de recerca, desenvolupament i investigació.

És necessari incorporar l'ús de les noves tecnologies tant en la creació d'activitats/continguts com en la comunicació al ciutadà. Per això es mostrarà especial interès per aquelles propostes creatives i innovadores tant des del punt de vista cultural com de la pròpia gestió.

3.3. La funció educativa

La cultura i l'educació estan íntimament relacionades. La cultura té múltiples maneres d'educar les persones, de cultivar la seva ment i la seva sensibilitat, des de la infància fins a l'edat adulta. També a l'inrevés: és a través de l'educació que assolim la cultura.

El gestor cultural ha de vetllar perquè qualsevol servei, projecte o equipament cultural incorpori amb normalitat una dimensió educativa que sigui visible, respectuosa i de qualitat, a fi de garantir una major aproximació i democratització del fet cultural i artístic.

Es tracta, doncs, de potenciar l'acompanyament i la descoberta a través d'eines educatives que cerquin l'impacte, el descobriment i l'experiència significativa sense límits d'edat, hàbits o coneixements previs. L'objectiu d'aquesta funció no consistirà a ensenyar o transmetre continguts des d'un punt de vista instructiu, sinó a facilitar i crear vivències que facilitin l'aprenentatge intuïtiu i lúdic.

A través de la funció educativa, el gestor cultural actuarà com a estímul positiu en l'aproximació del fet cultural i artístic. D'aquesta manera, mitjançant la seva activitat professional, esdevindrà un catalitzador d'experiències que a llarg termini cerqui una millora de la qualitat de vida del ciutadà.

3.4. La cohesió i el desenvolupament social

El gestor cultural ha de ser conscient de la seva funció i contribució en el desenvolupament de la societat. La cultura és un factor clau per a la cohesió social, un instrument necessari per assolir-la. La funció que la cultura té respecte a la cohesió social ens mostra possibilitats de treball de cara al futur que cal explorar. Per això cal fer-ho a través de la recerca, l'assaig de noves propostes i la innovació constant. El treball a favor de la cohesió social des de la cultura implica assegurar el dret d'accés a la cultura en igualtat de condicions, possibilitar que tothom, independentment de la seva condició, pugui desenvolupar tota la seva creativitat i afavorir que a través de l'activitat cultural es generin xarxes socials sòlides i inclusives.

Des de la gestió cultural s'impulsaran projectes de desenvolupament comunitari i es treballarà per a la creació de nous públics, amb l'objectiu d'arribar a tots els sectors de la societat, i per a la consolidació dels existents.

En la pràctica professional caldrà promoure el diàleg intercultural de la societat, tenint en compte els conceptes de minories culturals, multiculturalitat i interculturalitat.

3.5. La dinamització econòmica

El gestor cultural ha de tenir en compte l'impacte que el sector cultural té en l'economia i que es tradueix en una forta contribució al PIB, essent especialment rellevant el pes de les indústries culturals com les editorials, les empreses de comunicació, les d'arts escèniques i musicals i les de gestió del patrimoni, entre d'altres. El sector cultural crea ocupació en el propi sector i dinamitza altres àmbits econòmics com l'hostaleria, el comerç i el turisme. Per tot això, el gestor cultural vetllarà per desenvolupar la seva capacitat de dinamització econòmica i per demostrar aquest fet a través d'indicadors contrastats.

Es considera necessari desenvolupar formes de col·laboració entre la gestió pública i privada, buscant la millora qualitativa de les ofertes culturals, assegurar-ne la viabilitat econò-

mica i cercar la seva rendibilitat, tant des del punt de vista econòmic com social. D'altra banda, el sector públic evitarà tota forma de competència deslleial respecte al sector privat i afavorirà el desenvolupament empresarial en l'àmbit de la cultura i al seu entorn.

04/ Els instruments

La qualitat del treball de la gestió cultural es pot valorar a través de la presència i la utilització dels instruments (o estàndards) metodològics propis de la professió. L'existència i el grau d'assoliment d'aquests estàndards són uns indicadors evidents de la qualitat de la gestió cultural.

Es recomana que la tasca realitzada per un gestor cultural, encara que sigui per a petits projectes i activitats culturals, es faci a partir d'una planificació. Aquesta planificació és una eina molt útil que es pot adaptar a les diferents necessitats i territoris, per tal que la gestió del dia a dia no impossibiliti l'ordenació de tasques ni la realització d'un servei o d'una activitat de qualitat.

Els principals instruments (o estàndards) de la gestió cultural que mereixen un especial esment són:

1. Manual de procediments
2. Pla de viabilitat o el pla d'empresa
3. Pla de desenvolupament
4. Pla de màrqueting i comunicació
5. Pla de seguretat i de manteniment dels edificis i equips
6. Inventari de béns i equips
7. Sistemes de participació i avaluació
8. Memòries i justificacions
9. Avaluació

Sempre que pressupostàriament sigui possible, aquests plans haurien de ser realitzats per professionals especialitzats, mitjançant personal propi o contractació d'empreses externes, en cadascun dels àmbits esmentats. En el cas de recursos econòmics i humans reduïts, aquests protocols els hauria de realitzar el mateix gestor cultural, posant en pràctica la polivalència que és pròpia de la professió.

4.1. Manual de procediments

És l'instrument que estableix el desenvolupament de cadas-

cuna de les principals actuacions i que permet la transmissió de coneixements i l'homologació dels criteris d'actuació.

Els protocols de processos i tasques serveixen per rendibilitzar l'esforç i per controlar els resultats. Ara bé, és important evitar que el procediment prengui protagonisme i vetllar perquè el que persegueix i el justifica sigui l'objectiu, no el procés en si mateix.

4.2. Pla de viabilitat o pla d'empresa

És l'instrument que estudia i valora si un projecte, amb els mitjans disponibles, és possible o no, i si és capaç d'aconseguir els objectius que es proposa, és a dir, si el projecte és al capdavant rendible i justificable.

En el cas de projectes i serveis de l'administració pública, caldrà considerar l'adequació als plans de mandat (sovint quadriennals) de les instàncies de govern de la institució. En el cas que sigui necessària la dotació d'un nou espai, a banda de definir tots els punts anteriorment citats, caldrà elaborar un pla d'usos de l'espai. El pla de viabilitat definirà:

- El projecte que es vol desenvolupar
- Els seus objectius
- Les necessitats materials, espais i recursos humans
- El corresponent pressupost (previsió d'ingressos i despeses), dotació d'espai, pla d'execució i pla de màrqueting i comunicació
- Els resultats que s'esperen obtenir

En el cas de projectes privats, estarem parlant del pla d'empresa cultural, un document que identifica, descriu i analitza l'oportunitat, la viabilitat tècnica, econòmica i financera del projecte cultural empresarial, el qual planifica i organitza. Serà requerit en cas que vulguem demanar un préstec o una subvenció. Elements que configuren el pla d'empresa cultural:

- Identificació: nom i adreça de l'empresa. Nom i currículum del/s promotor/s i de totes les persones que col·laboren en la redacció del pla d'empresa i en la posada en marxa de l'activitat.

- Descripció del negoci: descripció detallada de les característiques del producte o servei que es pretén dur a terme o desenvolupar, necessitats reals que tindrà i definició del mercat al qual s'adreçarà. Objectius que es pretenen assolir en cas d'actuar en el desenvolupament de polítiques culturals públiques.

- Estudi de mercat, entenent per mercat totes aquelles possibles persones (físiques o jurídiques) a les quals ens dirigirem. S'ha d'analitzar la demanda i l'oferta (competència).

- Pla de comunicació i de màrqueting: s'hi reflecteixen les estratègies comercials que cal seguir per acostar el producte o servei als potencials consumidors.

- Descripció tècnica: des del procés productiu fins a la localització de les oficines, tallers i magatzems i també el mobiliari, la maquinària i els subministraments necessaris.

- Pla de compres: recull la relació de matèries primes i materials necessaris per produir i comercialitzar el producte o servei. S'hi han d'incloure els proveïdors i les condicions de pagament.

- Organització i recursos humans: s'hi descriuran les feines de direcció, producció, comunicació i comercialització, així com les persones necessàries per realitzar-les i les seves competències. Descripció dels llocs de treball i de les seves funcions, així com de la seva retribució i les condicions de seguretat del lloc de treball (prevenció de riscos laborals).

- Estudi economicofinancer: recursos necessaris, fonts de finançament i costos.

- Forma jurídica de l'empresa: s'hi definirà la forma jurídica, el règim fiscal i la filiació dels socis, si n'hi ha, així com els tràmits administratius i legals necessaris per constituir l'empresa. Cal tenir en compte que determinades formes jurídiques exigeixen un nombre determinat de persones. També caldrà determinar la responsabilitat que assumeix l'empresa (si és il·limitada l'empresari respon fins i tot amb el patrimoni personal i, si és limitada, només respon amb l'aportació que fa a l'empresa), que algunes formes jurídiques exigeixen un capital

mínim inicial, considerar els costos fiscals (impostos i taxes) i de seguretat social (règim general o treballadors autònoms).

4.3. Pla de desenvolupament

És l'instrument que procura garantir que un projecte o servei progressi adequadament tot evitant estancaments i involucions.

El pla de desenvolupament també es pot anomenar pla d'acció o pla estratègic.

El nivell més bàsic és el pla d'acció, que descriu les accions a emprendre a fi d'assolir determinats objectius a curt termini i en relació amb els objectius i línies estratègiques establerts a mig i llarg termini.

El nivell més complex és el del pla estratègic, que traça les línies a desenvolupar i els objectius que es volen assolir a mig i llarg termini. Una de les eines principals de la planificació estratègica de serveis i projectes culturals és el contracte de gestió o contracte-programa entre el gestor cultural i les administracions públiques (aquest document és descrit més àmpliament a l'apartat 6.2.2).

En tots dos casos es tracta d'un pla de desenvolupament. Les eines bàsiques que ha d'incloure són:

- a) Pla de millora i/o de desenvolupament continuat del projecte o servei
- b) Pla de manteniment dels espais i infraestructures
- c) Delimitació d'objectius, sistema d'avaluació i memòria

Cal garantir que totes les fases anteriorment citades es duïguin a terme des de l'inici.

4.4. Pla de màrqueting i comunicació

És l'instrument que potencia i facilita a tota la comunitat l'ex-

periència cultural i el contacte amb la creació artística.

Tot projecte o servei tindrà com a part integrada un pla de màrqueting i comunicació que, per tal de poder desenvolupar-lo de forma coherent, haurà de comptar amb recursos econòmics suficients.

El pla de màrqueting és el document que detalla les accions necessàries per conèixer i comprendre el consumidor a fi d'oferir-li un producte o servei que s'ajusti perfectament a les seves necessitats. Prèviament a la realització del pla caldrà tenir en compte diversos elements clau (públic objectiu, intermediaris, grups d'interès, competència, entorns).

El pla de màrqueting estarà conformat pels següents punts:

1. Anàlisi-diagnosi: s'hi analitzarà el marc general en què s'inscriu el pla. Pot incloure una anàlisi històrica dels resultats obtinguts, la situació i evolució dels mercats i de la competència, comportament dels preus, situació socioeconòmica general i del sector, entorn, imatge de marca, marc legal, qualificació de l'equip professional, política de comunicació realitzada, etc. Es podrà completar amb una anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats) de l'empresa o servei cultural i de la competència. L'objectiu és extreure l'avantatge diferencial de la nostra oferta.

2. Determinació d'objectius i indicadors: s'hi determinarà numèricament on es vol arribar i de quina forma. Es poden presentar com una solució a una necessitat de mercat o bé com una explotació d'oportunitats. Hi ha quatre tipus d'objectius en màrqueting cultural: de posicionament, de qualitat, de vendes/públics i de viabilitat de la proposta.

3. Establiment d'estratègies i programes d'acció: s'hi descriurà com es volen assolir els objectius i quin posicionament s'adoptarà en cadascun dels elements del màrqueting mix: producte, preu, canals de distribució i promoció. Aquest posicionament es definirà en funció de les característiques del públic objectiu (*target*), el pressupost i l'estudi de rendibilitat.

4. Establiment de sistemes de control i avaluació: s'hi de-

finirà de quina manera s'avaluarà el grau d'assoliment dels objectius i com s'emprendran accions per pal·liar possibles desviacions a partir d'indicadors de resultats (vendes, usuaris, resultats professionals, ràtios d'usos i d'ingressos, etc.).

El pla de comunicació és el document que defineix l'estratègia per millorar la relació amb els clients/usuaris, amb els proveïdors i amb el propi equip de treball. L'elaboració del pla de comunicació parteix de l'anàlisi de situació (DAFO), a partir del qual es construeix la imatge corporativa i es defineixen les estratègies de comunicació externa (per arribar al nostre públic objectiu) i interna (per a una major eficàcia i interacció dels agents que la integren). Val la pena enfocar la comunicació com un sistema més de transparència organitzativa.

El pla de màrqueting i comunicació s'encarregarà d'establir el sistema d'informació i de gestió dels contactes/clients. També s'encarregarà de desenvolupar estratègies de posicionament i visibilitat a fi de generar contactes d'alta qualitat. Amb el màrqueting per correu electrònic podrem realitzar enviaments massius, personalitzats, dinàmics, respectuosos amb el medi ambient i a un cost molt reduït.

L'aplicació de les eines web 2.0 i d'utilització de les xarxes socials ha esdevingut clau a l'hora de promocionar productes o serveis culturals en línia i d'afavorir la participació de l'usuari. Tot i així, cal tenir present que l'activació d'entorns virtuals (web 2.0, blocs, wikis, YouTube, Facebook, RSS, Tuenti, MySpace, Twitter, LinkedIn, etc.) requereix una inversió considerable en el seu manteniment i sobretot en la constant generació de continguts atractius. És recomanable estudiar quines poden ser les eines més adients en cada cas.

Algunes de les empreses més innovadores comencen a implementar l'Open Innovation (gestió col·laborativa de la innovació i del talent), que permet conèixer què pensen i com valoren els clients els productes i serveis culturals que els ofereixen.

4.5. Pla de seguretat i de manteniment dels edificis i equips

És l'instrument que garanteix la seguretat dels usuaris i de les infraestructures.

Cal planificar el manteniment dels edificis i dels equips a fi d'assegurar la seva màxima durabilitat i adequació a les tasques que tenen assignades. També s'adoptaran les mesures de seguretat i salut en el treball que siguin preceptives. El pla inclourà també un protocol d'evacuació dels edificis. Per tal de confeccionar el pla, serà necessari l'assessorament d'un professional especialitzat.

4.6. Inventari de béns i equips

És l'instrument que detalla els béns i els equips disponibles.

El gestor cultural ha de saber quins materials té disponibles i per això es realitzaran inventaris de béns i equipaments amb indicació de les característiques tècniques, localització i el seu valor d'adquisició.

4.7. Sistemes de participació

És l'instrument que relaciona la ciutadania i la gestió cultural.

Es pot considerar que amb la participació ciutadana es pot incorporar el punt de vista de la societat i, per tant, obtenir una major acceptació i responsabilitat col·lectiva enfront de les decisions preses. Cal tenir present, però, que la decisió final d'un procés participatiu ha de ser sempre responsabilitat de qui dirigeix el procés.

També cal considerar que l'oferta cultural s'orienta envers la satisfacció dels usuaris i que ha de poder conèixer el seu grau de satisfacció a través de les enquestes de valoració i els dispositius de comunicació de queixes. Els resultats s'hauran de tenir en compte per fer possible la millora continuada i el treball adreçat a les necessitats dels clients o usuaris.

En el disseny i en la programació d'activitats es tindrà en compte el fet d'incorporar procediments de participació dels usuaris, a fi d'aconseguir una major adequació de l'oferta a la demanda. També es tindrà en compte que el projecte potèncii la democràcia cultural, és a dir, la capacitat existent per a tots els individus d'expressar-se de manera significativa.

4.8. Memòries i justificacions

És l'instrument que permet explicar la feina feta.

Els gestors culturals públics i del món associatiu tenen el deure de realitzar memòries de l'activitat i de la despesa realitzada. Els gestors culturals de l'àmbit privat que treballin en projectes finançats o subvencionats per les administracions públiques tenen l'obligació de retre comptes a les administracions públiques que han aportat els recursos a través d'una memòria de l'activitat, una memòria econòmica i la justificació de la despesa realitzada.

4.9. Avaluació

És l'instrument que relaciona els objectius i els resultats.

El gestor cultural determinarà els objectius i resultats que l'activitat pretén assolir, així com la forma d'avaluació del grau de compliment. També adoptarà mesures per conèixer quina valoració en fan els usuaris i quins interessos tenen.

Altrament, cada gestor cultural ha de planificar la seva pròpia avaluació, com a professional de l'activitat que, a través de la seva direcció o acció, s'ha dut a terme. Essent així, es tindrà en compte avaluar en quina mesura s'han assolit les bones pràctiques competencials i instrumentals.

En l'avaluació de les activitats, es consideraran especialment: la gestió econòmica, la visibilitat, l'impacte en el territori, en el context i en els usuaris, el rendiment dels recursos, la maduresa de les relacions professionals que s'han establert i la qualitat dels projectes, productes o serveis culturals gestionats (per a la definició de qualitat, vegeu el capítol 3).

Es considera una bona pràctica informar i donar comptes dels resultats obtinguts a la part contractant, als agents que financen els projectes i als òrgans superiors, segons s'escaigui. També és recomanable avui dia l'obertura a la responsabilitat social exercida per part de les organitzacions de la societat civil.

En tots els casos, es durà a terme una avaluació periòdica a fi d'aconseguir una millora continuada i un desenvolupament progressiu de l'activitat, servei, projecte o espai cultural gestionat i es fomentarà la coresponsabilització en l'acompliment dels objectius assignats per part de tots els agents i/o professionals implicats.

Sempre que siguin requerits, els professionals de la gestió cultural podran actuar com a agents d'avaluació externa de projectes i serveis aliens.

Així doncs, el gestor cultural ha d'aconseguir els seus objectius d'acord amb les regles d'eficiència, economia i rendibilitat social i econòmica. Per dur a terme l'avaluació, es definiran els objectius de les accions i activitats i s'establiran els indicadors d'avaluació, la metodologia i el calendari per dur-la a terme.

El sistema d'indicadors d'avaluació de la gestió cultural tindrà en compte tant els aspectes quantitatius (assistència, índex de satisfacció dels usuaris, relació cost/usuari, etc.) com els qualitius (valoració de qualitat, impacte, etc.). Cal considerar que els indicadors qualitius són difícilment mesurables i que sovint es basaran en dictàmens o valoracions (no traduïbles en dades). Són especialment significatius i necessaris els indicadors de l'impacte de l'activitat i en aquest sentit és important analitzar l'impacte social i l'econòmic. Per aquesta raó és recomanable la realització d'estudis d'impacte de l'activitat cultural en el sector cultural mateix i en altres sectors.

Un altre indicador important és la satisfacció, concepte que es refereix a la satisfacció individual dels usuaris o consumidors, tot i que en el sector públic també tindrà valor la satisfacció col·lectiva. La satisfacció es pot mesurar a través de les dades que pot aportar l'establiment d'un sistema d'enquestes al públic o usuaris a través d'Internet, consulta presencial, per escrit o de forma oral.

05/ Gestió de la propietat intel·lectual i drets dels usuaris

5.1. Deure de respectar la propietat intel·lectual

El dret a la propietat intel·lectual és un dret subjectiu integrat per una sèrie de facultats personals i patrimonials que s'atribueixen als autors creadors d'obres artístiques, entre d'altres. D'acord amb la Llei de propietat intel·lectual i la llibertat de creació i d'expressió, el gestor cultural té el deure de respectar aquest dret fonamental protegit per la Constitució espanyola.

Com a conseqüència d'aquesta obligació, el gestor cultural haurà d'assumir en qualsevol cas la liquidació econòmica derivada de l'explotació de les obres en concepte de drets d'autor, sempre que la gestió encomanada ho comporti i sempre que tots o part dels drets d'explotació de les obres no estiguin reservats al propi autor o estigui lliure de qualsevol compromís amb qualsevol entitat de gestió de drets (a través de llicències Copyleft, com per exemple Creative Commons).

Tal com estableix la llei vigent sobre la propietat intel·lectual, aprovada com a text refós pel Reial decret legislatiu 1/1996 de 12 d'abril, d'ara endavant anomenada LPI, la qual fou posteriorment modificada per l'article 2 de la Llei 23/2006 de 7 de juliol, el conjunt dels drets o facultats que el gestor cultural haurà de respectar estan integrats per drets de caràcter personal (morals) i drets de caràcter patrimonial (bàsicament d'explotació), que atribueixen als artistes autors de l'obra artística la plena disposició i el dret exclusiu d'explotació d'aquesta, sense més limitacions que les establertes a la LPI.

5.1.1. Els drets de caràcter personal (morals)

Els drets morals són un conjunt de facultats relacionades

amb l'article 14 de la LPI que són inherents a la condició d'artistes creadors. Són facultats que el creador no pot transferir i a les quals no pot renunciar, fins al punt que la cessió d'algun d'aquests drets seria nul·la de ple dret. Aquests drets reconeguts als artistes (siguin autors o intèrprets) són:

a) Decidir si l'obra ha de ser divulgada i de quina manera. La divulgació és la primera manifestació del dret moral i consisteix en l'acte per mitjà del qual l'obra es fa accessible per primera vegada al públic en qualsevol forma (art. 4, LPI). Aquest dret confereix a l'autor no sols l'elecció de si vol divulgar l'obra o no, sinó també quan i de quina manera estima més convenient (mitjançant reproducció i distribució per fotogrames, per exemplars gràfics, per un acte de comunicació pública en viu, etc.). En general, i deixant de banda algunes postures doctrinals, es considera que el dret de divulgació s'extingeix un cop el públic hi ha tingut accés per primer cop i de qualsevol forma. A partir d'aquest moment, per tant, l'autor ja no pot controlar, amb el pretext del dret de divulgació, les successives opcions en què el públic accedeix a l'obra per mitjà d'una manera diferent. Això sí, podrà exercir aquest control a través de l'exercici dels drets d'explotació, que s'anomenen més endavant.

b) Decidir si aquesta divulgació es fa amb el seu nom, amb pseudònim o de manera anònima. És el dret que té l'artista a exigir el reconeixement de la paternitat de l'obra i també el dret que té d'amagar aquesta paternitat.

c) Exigir el reconeixement de la seva condició d'autor de l'obra. És un dret conseqüència directa de l'acte de creació.

d) Exigir el respecte a la integritat de l'obra i impedir-ne qualsevol transformació. És el dret d'impedir que l'obra es modifiqui o es deformi, sense el previ consentiment del seu autor. D'aquesta manera, es vetlla per la integritat de l'obra. Inclou el dret que l'obra sigui coneguda tal com va ser concebuda, així com que sigui mantinguda en el mateix estat fins que el seu creador decideixi modificar-la o alterar-la.

e) Modificar l'obra respectant possibles drets adquirits per tercers. Aquest dret es refereix a la modificació que suposa

un canvi de contingut i dels elements essencials de l'obra, produint-se la substitució de l'obra en la seva antiga configuració per la mateixa obra en la seva nova configuració.

f) Retirar l'obra del comerç per un canvi en les seves conviccions intel·lectuals o morals o perquè considera que ja no assoleix el grau de perfecció desitjat, sempre que indemnitzi prèviament per danys i perjudicis els titulars dels drets d'explotació. Aquest dret és conegut com dret de penediment.

g) Accedir a l'exemplar únic o rar de l'obra quan es trobi en poder d'un altre per tal d'exercir el seu dret de divulgació o qualsevol altre que li correspongui. L'exercici d'aquesta facultat es dona quan l'artista accedeix a l'exemplar únic per tal d'exercitar el dret de divulgació, sempre que l'autor s'hagi reservat el dret d'exposició pública (art. 56.2, LPI) o per realitzar modificacions de l'obra (art. 14.5, LPI).

El gestor haurà de tenir en compte que en cap cas ni el mateix gestor ni cap agent mediador o mitjà de comunicació podrà censurar ni modificar l'obra d'un artista o autor.

Finalment, s'ha de saber que s'ha de fer citació completa de participants i autors en els crèdits de les activitats, entenent com a participants i autors, a efectes d'aquesta Guia, aquells que han participat de forma directa i des d'un punt de vista creatiu en la confecció de l'objecte o activitat artística.

5.1.2. Els drets de caràcter patrimonial

Els drets patrimonials són un conjunt de facultats econòmiques reconegudes per la LPI, les quals s'atribueixen a l'artista, intèrpret o autor. Aquests drets sí que són transmissibles i estan agrupats en dues classes:

a) Els drets d'explotació

Conjunt de drets transmissibles l'exercici dels quals correspon al seu titular i els quals són enumerats a l'article 17 de la LPI. Les facultats que integren aquest conjunt de drets d'explotació són considerades per la LPI com a drets independents i són les següents:

1. El dret de reproducció (art. 18, LPI): consisteix en l'obtenció de còpies o exemplars de l'obra, per mitjà de la seva exteriorització en un suport tangible. És molt important, ja que mitjançant aquests exemplars el públic podrà conèixer l'obra.

Les dues grans formes de comunicació són la gràfica i la sonora. Aquesta darrera es fa per mitjà de l'execució de l'obra per part d'artistes o intèrprets i queda fixada en suports tangibles per tal de comunicar l'obra.

2. El dret de comunicació pública (art. 20, LPI): consisteix en qualsevol acte pel qual una pluralitat de persones pot tenir accés a l'obra o a l'actuació sense la distribució prèvia d'exemplars. És el dret que més afecta el gestor cultural quan es tracta de comunicar al públic una obra artística.

La llei enumera com a actes de comunicació, entre d'altres, les representacions escèniques, els concerts, les execucions públiques d'obres dramàticomusicals, les projeccions d'obres audiovisuals, les exposicions d'obres plàstiques, les emissions per radiodifusió d'obres musicals, les transmissions per fil, cable, fibra òptica i l'accés a l'obra via Internet en modalitat de reproducció en temps real (*streaming*), entre d'altres.

Qualsevol acte de comunicació pública d'una obra protegida requerirà el consentiment previ de l'artista per tal que sigui lícita.

3. El dret de distribució (art. 19, LPI): consisteix a posar a disposició del públic l'original o còpies de l'obra o a fixar les actuacions en un suport tangible mitjançant la venda, el lloguer, el préstec o qualsevol altra forma. S'inclou la distribució per Internet en la modalitat de descàrrega (*downloading*).

4. El dret de transformació (art. 21, LPI): comprèn la seva adaptació i qualsevol altra modificació de la qual es derivi una obra diferent. Haurà de ser l'artista o autor o, en el seu cas, l'intèrpret o executant qui autoritzi aquesta transformació, podent rebre a canvi un rendiment econòmic.

b) Els drets de remuneració

Conjunt de drets que són liquidats al mateix autor directa-

ment o a través d'una entitat de gestió col·lectiva de drets o de mediadors expressament facultats, com és el cas de les distribuïdores. Tal com ja s'ha indicat més amunt, només l'artista o autor pot decidir posar la seva obra a disposició lliure del públic mitjançant el reconeixement d'una llicència oberta (com ara la pràctica Copyleft).

c) Regulació especial d'utilitzacions en l'ensenyament i institucions patrimonials, educatives i científiques

En l'àmbit educatiu i d'acord amb l'article 32 de la LPI, és lícita la inclusió en una obra pròpia de fragments d'altres obres alienes de naturalesa escrita, sonora o audiovisual, així com la d'obres aïllades de caràcter plàstic o fotogràfic figuratiu, sempre que es tracti d'obres prèviament divulgades i que la seva inclusió es realitzi com a citació o per a la seva anàlisi, comentari o judici crític. Tal utilització només es podrà realitzar amb finalitats docents o d'investigació, en la mesura justificada per la finalitat d'aquesta incorporació i indicant la font i el nom de l'autor de l'obra. No és aplicable aquesta excepció quan es tracta d'activitats culturals que tenen una finalitat educativa però que comporten el pagament d'entrades, com per exemple un concert educatiu de pagament. De fet, de forma estricta, l'excepcionalitat s'aplica només a entitats educatives formals i quan es tracta de reproduir fragments d'obres i no peces senceres, atès que l'excepció té com a objectiu difondre el coneixement de l'obra.

En museus, biblioteques, fonoteques, filmoteques, hemeroteques o arxius públics o integrats en institucions culturals o científiques, d'acord amb l'article 37 de la LPI és lliure la reproducció i el préstec de les obres quan es realitzin sense finalitat lucrativa i la reproducció es realitzi exclusivament per a finalitat d'investigació o conservació.

Així mateix, les institucions patrimonials i científiques abans esmentades i les entitats educatives sense ànim de lucre o les institucions docents del sistema educatiu espanyol no necessitaran l'autorització dels titulars dels drets ni hauran de satisfer cap remuneració pels préstecs que realitzin.

Tampoc es necessitarà autorització de l'autor pel fet de posar obres a disposició de persones concretes a efectes d'investigació quan aquesta acció es realitzi mitjançant xarxa tancada

i interna a través de terminals disposats a tal efecte en els locals de les institucions abans esmentades i sempre que les obres figurin en les pròpies col·leccions i no siguin objecte de condicions d'adquisició o de llicència. Tot això, sense perjudici del dret de l'autor de percebre una remuneració equitativa.

5.2. Gestió i custòdia de dades personals

Per desenvolupar la seva tasca, els gestors culturals sovint compten amb bases de dades personals dels seus usuaris i proveïdors. A banda de la utilització de les dades per a aspectes relatius a la gestió administrativa, és del tot necessari disposar d'una base de dades d'usuaris a fi de poder dur a terme accions de comunicació.

En qualsevol cas, el gestor cultural ha de tenir present que les dades i les bases de dades són intransferibles sense el consentiment de les persones titulars. En aquest sentit, cal sotmetre's al que disposa la Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal, la qual té per objecte garantir i protegir, en referència al tractament de dades personals, les llibertats públiques i els drets fonamentals de les persones físiques i, en especial, el seu honor i la seva intimitat personal i familiar.

El gestor cultural, per tant, protegirà les dades personals que tingui en custòdia i les de les persones vinculades a l'activitat.

06/ Gestió d'activitats, serveis i espais

6.1. Tinença d'espais, béns i equipaments culturals

Els gestors culturals són responsables del bon ús dels espais i equipaments que els són encomanats, així com també d'exigir una utilització responsable a qui en faci ús.

El gestor cultural procurarà eliminar les barreres arquitectòniques, sensorials i idiomàtiques, en el seu cas orientant la seva acció envers l'accessibilitat en tots els sentits.

El gestor cultural serà rigorós en les seves obligacions respecte a la prevenció dels riscos laborals, la seguretat dels treballadors i dels usuaris tant en l'ús dels equipaments com en la realització d'activitats en la via pública.

Així mateix, es procedirà a la contractació d'assegurances necessàries per donar cobertura als danys sobre béns i persones derivats de la realització de les activitats corresponents.

Ara bé, el gestor cultural ha de prendre consciència que l'establiment de protocols i normes de funcionament excessivament preventius pot esdevenir una barrera per al desenvolupament de l'activitat cultural. S'adoptarà com a objectiu facilitar l'ús dels equipaments, evitant que un excés de zel o de prevenció limiti de forma innecessària les possibilitats d'aquesta utilització.

6.2 La bona governança de projectes i serveis

Una de les funcions dels gestors culturals és la governança de projectes i serveis que s'adrecen al públic (a la ciutadania, la comunitat, el públic).

- Són "projectes" les activitats o l'oferta de recursos en vies de desenvolupament, des de la idea inicial fins a la posada

en funcionament, com a fase prèvia a la consolidació com a servei.

- Són "serveis" l'oferta d'activitats i recursos, de manera estructurada i viable, que tenen continuïtat en el temps.

El gestor cultural és qui ha de gestionar projectes i serveis artístics i culturals com ara fundacions, societats, patronats, organismes autònoms, associacions, empreses, centres i equipaments. En qualsevol cas, tant si ho fa des de l'àmbit públic com privat, gaudeixi de més o de menys autonomia, el gestor cultural ha de garantir la bona governança amb subjecció als principis descrits al capítol 1 d'aquesta Guia. En la gestió d'institucions finançades totalment o parcialment a través de recursos de procedència pública, el gestor cultural haurà de donar visibilitat a l'interès i la funció pública del servei o projecte, ja que aquest fet és el que justificarà l'aportació de recursos públics.

La gestió cultural des de l'àmbit públic es renova i millora a mesura que assumeix la gestió per resultats. Ajustant d'aquesta manera l'acció a les necessitats socials, s'afavoreix una major participació social, una major i millor transparència, responsabilització i rendició de comptes (*accountability*).

La gestió cultural d'institucions de dret privat finançades amb recursos públics s'ha d'equiparar a aquest model adaptant-se a les seves característiques i forma de funcionament.

En tots els casos, es pot optar per disposar d'assessorament extern que ajudi a valorar imparcialment el funcionament del servei o projecte, des del punt de vista de les bones pràctiques i el grau de compliment de les finalitats.

6.2.1. Mecanismes de control per a projectes i serveis amb finançament públic

Els serveis i projectes culturals públics finançats totalment o parcialment a través de subvencions públiques han de rendir comptes a les administracions col·laboradores a través de la presentació de les memòries i justificacions d'acord amb la llei de subvencions vigent.

Pel que fa als serveis i projectes culturals públics o privats finançats majoritàriament amb fons públics, cal dissenyar un sistema de gestió per resultats que inclogui els mecanismes de rendició de comptes des d'un vessant positiu i constructiu i no com a forma de dirigisme rígid.

Essent així, cal definir els òrgans i mecanismes de control, com aquells que vetllen per la correcta prestació de la funció pública amb l'objectiu de millorar el servei, afavorir una major qualitat i eficàcia de la gestió, la qual cosa serà, en definitiva, un valor afegit del servei gestionat. En aquest sentit, és important:

a) Establir objectius que responguin al principi d'interès general (com a mínim d'una forma proporcional a l'aportació de capital públic) i que siguin equilibrats respecte als recursos disponibles. El grau de compliment s'avaluarà periòdicament (com a mínim dues vegades l'any) a partir de l'establiment d'uns indicadors de referència que permetran observar les desviacions, favorables o negatives, que es produeixin i prendre, posteriorment a l'avaluació, les mesures que siguin convenientes en conseqüència, orientant l'actuació envers la millora continuada.

b) Crear sistemes d'informació que permetin controlar l'acció pública, informar la societat i identificar i avaluar l'aportació realitzada. Les mesures de transparència són una de les bones eines de lluita contra la corrupció, atès que redueixen la possibilitat de conflictes entre les obligacions públiques i els interessos privats. En l'àmbit públic, respon al fet que la informació produïda per l'Administració és de domini públic.

c) Establir sistemes de contractació que garanteixin que els gestors culturals directius i els seus equips de treball siguin degudament qualificats i que contribuïran a la bona governança i a la millora continuada del servei pel que fa a l'eficàcia, la productivitat, la qualitat dels serveis a la ciutadania i la creació de valor públic.

d) Assegurar que els membres dels òrgans de control són compatibles i que garantiran un nivell de dedicació suficient per assumir adequadament les tasques que tenen encomanades.

e) Tenir cura i respecte a les lleis i a les normes, eludint qualsevol forma de frau o de corrupció.

f) Exercir la gestió econòmica de forma transparent i pública, exposant els pressupostos i les memòries de resultats.

És altament recomanable encarregar auditories externes de comptes com a mesura de contrast i d'autocontrol.

Per tal d'establir una planificació del desenvolupament, seguiment i control d'un projecte o servei, serà necessari que el principal organisme públic participant (l'organisme públic que fa la major aportació econòmica) estableixi un contracte-programa, altrament dit contracte de gestió, amb el servei, projecte o organització cultural. Però també cal considerar que pot ser convenient:

a) Recórrer a l'auditoria externa de comptes com a mesura de contrast i d'autocontrol.

b) Crear un òrgan específic de control de gestió i, en cas de problemàtica evident, crear la unitat necessària d'investigació de possibles negligències, frau o corrupció.

6.2.2. El contracte de gestió (contracte-programa)

És una eina de planificació estratègica que articula els compromisos entre l'administració principal i l'organització cultural, comproment-los com a coresponsables en la persecució de la finalitat del projecte o servei. Alhora, pretén que esdevinguin, ambdues parts, beneficiàries dels fruits produïts per l'assoliment dels objectius de millora que s'han plantejat de comú acord. Es podria plantejar que la quantitat de la subvenció s'establís en correspondència amb el grau d'assoliment dels objectius establerts, essent així un incentiu per a l'orientació envers les millores i la progressió del servei.

Continguts del contracte de gestió:

a) Definició de la missió: marc conceptual del projecte o servei, que ha de definir, de la forma més clara i breu possible, a què es dedica i què es proposa. Si cal, es pot revisar passat un termini de temps suficient en funció dels canvis interns i del context.

b) Escenari institucional, corporatiu i organitzatiu.

c) Marc estratègic: definició de línies estratègiques i les formes d'executar la missió.

d) Marc pressupostari: estratègia, estructura econòmica i finançament. Ha de concordar amb els objectius.

e) Recursos humans: equip que es disposa per al projecte o servei, organigrama, relació de llocs de treball i funcions.

f) Objectius operatius: objectius i indicadors d'avaluació. És la forma d'expressar amb claredat quin ús es vol donar als recursos públics i quins resultats s'encarreguen. Han de ser mesurables, clars, entenedors, relacionats amb una mesura de temps (any, dia, etc.).

g) Sistema d'informació: recopilació d'indicadors que estableixen la mesura dels objectius operatius i informen sobre com s'assoleixen els resultats.

h) Sistema d'incentius: gratificacions o penalitzacions d'acord amb el grau d'obtenció de resultats. Per exemple, l'increment o la rebaixa del finançament.

i) Marc institucional de gestió, avaluació i seguiment del contracte. Forma i òrgan d'avaluació i de seguiment, segons s'escaigui: consell de direcció, comissió executiva o comissió de seguiment. En tot cas, el grup serà oportunament definit i també les seves funcions, s'establirà la periodicitat i la informació amb què s'avaluarà el grau de compliment dels objectius. També vetllarà pel compliment de les bones pràctiques i en cas de dubte o evidència de cas es crearà un instrument específic que serà compatible amb l'existència de mecanismes externs i independents de control, estiguin lligats al Parlament, a les inspeccions de serveis o als defensors del ciutadà (*ombudsmen*).

07/ Polítiques culturals: col·laboració i autonomia

7.1. Suport a la creació i als projectes del tercer sector

Els gestors culturals sovint intervenen en la valoració de projectes polítics, tècnics, de creadors, associacions, indústries culturals, etc. La seva tasca consistirà a determinar amb el màxim rigor i imparcialitat la seva viabilitat i interès d'acord amb criteris definits abans de validar-ne l'execució. Avaluarà els projectes creatius o d'entitats per al possible establiment de convenis o dotació de subvencions.

Les accions del gestor cultural han d'afavorir l'estabilitat del sector. Cal tenir en compte les següents consideracions:

a) Les accions del gestor cultural han d'afavorir que els programes cooperatius, convenis i acords no se supeditin als calendaris polítics.

b) La dotació econòmica i els pressupostos dels ajuts s'haurien d'aprovar i fer efectius amb la major celeritat, de manera que el calendari de pagament s'adeqüés al programa d'activitats de l'agent.

c) La programació d'activitats hauria de contemplar una planificació a llarg termini i la regulació per conveni comportaria el compromís per ambdues parts del compliment del programa.

d) Els agents que estiguin sota conveni s'haurien de comprometre a presentar periòdicament una avaluació completa de la gestió i de les activitats realitzades segons els indicadors consensuats.

e) En la valoració de peticions de suport o de subvencions per a propostes artístiques i culturals, es tindrà en compte el compliment d'aquesta Guia.

També es treballarà amb la voluntat d'establir acords i convenis amb altres agents per a la realització d'activitats i, d'aquesta manera, afavorir la cooperació en qualsevol de les seves formes possibles (local, regional, nacional i internacional, i també, entre sector públic i sector privat), entenent que el diàleg és una eina imprescindible en la tasca dels gestors culturals.

7.2. Autonomia tècnica i organitzativa

La pràctica de la gestió cultural s'ha de dur a terme sense interferències ni amenaces a la llibertat i a la independència o l'autonomia professionals. Per això serà important defensar la llibertat de pràctica professional davant de possibles pressions d'interessos aliens als propis objectius professionals.

És una bona pràctica que el gestor cultural preservi els seus criteris tècnics de valoració i de programació. Ara bé, aquest rigor tècnic ha de ser compatible amb la voluntat de trobar formes de consens que facilitin la resolució d'encàrrecs concrets i amb la necessitat de fer que les programacions arribin a públics i interessos diversos.

Sense contradir el principi de lleialtat a les institucions, empreses o organitzacions que contracten el gestor cultural, és convenient que el gestor preservi la independència dels espais existents i les seves respectives estructures de gestió, especialment quan aquestes estructures han fet possible preservar i desenvolupar programes d'actuació eficaços. Per això es considera positiu potenciar models de gestió cultural caracteritzats per la seva independència, transparència i eficàcia.

El professional de la gestió cultural és l'agent que ha d'aportar criteris de valoració per al desenvolupament de polítiques culturals mitjançant l'avaluació dels fons públics destinats a la investigació, producció i difusió de la creació contemporània i de la cultura en general.

7.3. Polítiques culturals

El gestor cultural ha de contribuir a l'elaboració i el foment de normes i polítiques de desenvolupament cultural. La polí-

tica és la receptora de les voluntats de la ciutadania, i la col·laboració dels gestors culturals amb els polítics governants serà indispensable per fer possible el desenvolupament d'iniciatives creadores de valor públic. Així doncs, la gestió de l'entorn polític serà una funció més del gestor cultural, el qual haurà de coordinar els seus criteris tècnics amb les voluntats polítiques que s'exerceixen en el seu àmbit d'actuació. En aquest sentit, el gestor cultural buscarà assentar la seva tasca en la planificació a fi de transcendir els calendaris electorals.

7.4. Col·laboració entre agents

El dinamisme cultural d'avui dia i la diversitat d'actors comporta que es desenvolupin polítiques i que es prestin serveis mitjançant formes col·laboratives més o menys complexes, en les quals organitzacions públiques i/o privades, amb l'objectiu d'obtenir beneficis econòmics o sense ànim de lucre, col·laboren i interaccionen per aconseguir finalitats comunes de caire públic. La col·laboració és una forma més d'eficàcia. Altrament, són conductes nocives les visions possessives, l'aïllament organitzatiu i les actituds sectàries i prepotents.

També es considera una bona pràctica posar a disposició pública els estudis que es realitzin sobre els públics, el context social i econòmic, els resultats de l'activitat o altres, amb el benentès que la informació pot contribuir al coneixement de la realitat i a la formació d'un criteri propi per part de la ciutadania i que pot ser d'utilitat per a altres agents culturals o de la comunitat.

08/ Gestió de recursos humans

8.1. Recursos humans i contractació de professionals

El gestor cultural sovint haurà de comptar amb la col·laboració de diferents professionals (personal de la pròpia entitat, agents, empreses externes, professionals independents, altres entitats...) a l'hora de desenvolupar un servei, projecte o activitat.

El gestor cultural vetllarà perquè la contractació dels serveis externs o del personal laboral es realitzi amb processos que garanteixin la transparència, és a dir, convenientment publicitats i oberts a la lliure concurrència competitiva, ja sigui a través de concurs (públic o restringit), promoció interna o selecció a través d'empreses especialitzades, entre d'altres.

Tot i això, en el camp cultural sovint es contracten professionals singulars i únics com ara artistes, intel·lectuals o gestors culturals de reconeguda trajectòria. La contractació directa en casos de perfils específics pot ésser convenient sempre i quan aquesta especificitat (competència professional i adequació del perfil) sigui evident i demostrable.

8.2. Procediment de selecció de personal

La contractació de personal es realitzarà mitjançant una valoració del perfil i de les competències idònies dels aspirants, a fi de garantir que el candidat seleccionat podrà assolir els objectius professionals establerts. Aquests són els aspectes fonamentals que intervenen en la selecció de personal:

- a) Convocatòria i/o anunci del procediment de selecció de professionals
- b) Anunci de la modalitat del procediment de selecció i les seves bases
- c) Publicació de les característiques del lloc de treball (lloc físic)

de treball i mitjans que es posen a disposició)

d) Definició del perfil, de les competències i de les funcions

e) Especificació de la modalitat de contractació, la durada del contracte, el sou i les condicions de pagament

Per garantir una selecció justa i objectiva, s'encarregarà el procediment de selecció a un servei professional de selecció de personal extern o bé s'incorporaran especialistes externs de reconegut prestigi a la comissió avaluadora.

Cal assegurar que el personal que finalment sigui contractat tingui la formació i les competències adequades.

8.3. La contractació de directius de serveis públics

Una de les funcions que un gestor cultural pot haver d'assumir és la de determinar o proposar la modalitat del procediment de selecció i les condicions de contractació de càrrecs directius en gestió cultural. També pot haver de formar part dels comitès de selecció. D'altra banda, davant la importància de la figura del gestor cultural directiu es fa notòria la necessitat de cercar formes transparents de seleccionar aquests perfils professionals, seguint aquestes consideracions:

a) Els directius seran seleccionats en funció dels seus mèrits i capacitats.

b) Es recomana fer un procediment de selecció. Tot i que el procediment de selecció pot ésser de diversos tipus segons les circumstàncies de cada cas (per concurs públic, restringit o obert, per promoció interna o per selecció a través d'empreses especialitzades, publicitat o no), es considera que el concurs obert i publicitat és la millor pràctica de selecció, perquè garanteix la igualtat d'oportunitats.

c) El directiu serà valorat a partir de l'adequació del seu perfil al projecte i als requeriments de les bases de la part contractant.

d) La relació contractual serà de contracte-programa per a un període determinat. La durada del contracte haurà de ser suficient

per permetre el compliment dels objectius del programa. Els contractes es podran prorrogar per a un nou període i un nou programa, sempre que l'avaluació de la tasca realitzada sigui positiva.

e) El contracte-programa determinarà els objectius, els indicadors d'avaluació, els resultats que es pretenen assolir, les condicions, els mitjans que es posen a disposició i els terminis d'execució. Una descripció més detallada dels continguts del contracte-programa es troba a l'apartat 6.2.2.

f) El director presentarà una memòria cada any, que serà la base per a l'avaluació. També presentarà una memòria sempre que li sigui requerit per la part contractant. Abans de la finalització del seu contracte hauria de presentar una memòria global per a tot el període.

g) Les avaluacions haurien de realitzar-se des d'una comissió de seguiment, la qual emetria un informe de valoració adreçat a la part contractant. En l'avaluació haurien de participar experts externs a l'organització. Es valorarà el grau de compliment dels objectius indicats en el contracte-programa. En el cas que la valoració no sigui positiva, la part contractant podrà demanar l'adopció de mesures de correcció o, si fos necessari, posar fi al contracte per incompliment.

h) En el cas de produir-se una finalització de contracte, es realitzarà un nou procés de selecció per cobrir la vacant. El director sortint assegurarà el bon funcionament del servei fins a la incorporació del nou director i deixarà el servei en marxa per tal que es pugui desenvolupar amb correcció durant un mínim període de temps.

8.4. Equips suficients, complets i estables

Es vetllarà per la creació d'equips de treball suficients, complets i estables que contribueixin a assegurar el funcionament de projectes, serveis i espais. Es reconeix la necessitat de polivalència de la gestió cultural unipersonal o dels petits equips, d'igual forma que es valora l'especialització dels gestors culturals que formen part d'equips professionals complexos.

8.5. Pràctiques de formació professional i voluntariat

Les col·laboracions d'estudiants en pràctiques i becaris han de ser amb finalitat formativa i les de les persones voluntàries tindran sempre caràcter de complementarietat. En ambdós casos, les funcions i tasques assignades no poden ser equivalents a les d'un professional ni poden substituir un lloc de treball. La realització de pràctiques podrà tenir contraprestació econòmica compensatòria en concepte de dietes i desplaçaments. Les beques seran remunerades en concepte d'ajut a les despeses dels estudis. La prestació voluntària de suport no podrà ser remunerada. En tots els casos, la relació entre totes dues parts s'establirà mitjançant contracte o conveni escrit.

8.6. Incompatibilitats

L'exercici de la professió en les institucions públiques es considera incompatible amb el desenvolupament d'activitats privades o d'interès personal que puguin suposar un conflicte d'interessos o que puguin perjudicar les obligacions del lloc públic. Aquests professionals han de demostrar la imparcialitat de la seva actuació mitjançant una dedicació absoluta a les funcions que els han estat encomanades, la qual no s'ha de veure pas mediatitzada per altres activitats o interessos, a fi de servir amb la màxima eficiència i objectivitat els interessos generals dels ciutadans.

Es desenvoluparan les tasques de contractació amb objectivitat i neutralitat, basant-se únicament en l'interès del projecte que es representa i al marge de qualsevol circumstància personal, familiar, corporativa, de clientelisme, etc. En cas de conflicte d'interessos, el professional renunciarà a prendre part en el procediment de contractació.

No s'acceptaran tractes de favor que impliquin privilegis o avantatges injustificats, ni per a un mateix ni per als seus pròxims, de part de les persones o empreses relacionades amb els processos de contractació o en la presa de decisions d'aquests processos.

Tant en l'àmbit públic com en el privat es considera una mala pràctica l'acceptació d'encàrrecs, càrrecs i funcions que no es

puguin dur a terme amb la dedicació i professionalitat que exigeixen i que restin atenció o dedicació a l'ocupació principal que s'estigui desenvolupant.

8.7. Seguretat i salut en el treball

Els espais de treball compliran les corresponents condicions pel que fa a seguretat, salubritat i riscos laborals. El gestor cultural s'ocuparà d'assolir les condicions de treball adequades per als seus equips de treball i per als contractats externs. A tal efecte, informarà l'artista, autor o intèrpret dels riscos i condicions de treball existents d'acord amb la normativa vigent.

8.8. Dret i deure de formació

El conjunt de professionals de la gestió cultural han de contribuir a la normalització i professionalització del sector cultural. Per això és molt important que el gestor cultural i el seu equip tècnic tinguin la formació suficient per valorar, entre d'altres, la dimensió dels projectes, la seva viabilitat i la complexitat de la producció i realització.

Les pràctiques culturals evolucionen constantment i paral·lelament transformen la nostra professió. Per això, a banda de la formació inicial, la formació contínua serà del tot necessària.

Els gestors culturals amb més coneixement, experiència i competències contribueixen a la formació dels col·laboradors, companys o membres d'un mateix equip de treball, la qual cosa s'ha de realitzar amb professionalitat, respecte i acceptació per ambdues parts.

S'ha de mantenir una actitud crítica i reflexiva permanent cap a la pròpia actuació professional a fi de garantir un constant perfeccionament.

8.9. Dret de conciliació de la vida laboral i familiar

S'adoptaran mesures per facilitar la conciliació de la vida laboral i la familiar als treballadors del sector cultural. L'activitat de diverses professions del sector cultural s'ha de realitzar necessàriament en horaris nocturns o festius, especialment en el camp

de les arts escèniques i la música.

El gestor cultural és responsable d'oferir als treballadors culturals i a si mateix fórmules d'equilibri o de compensació òptimes dels horaris no convencionals que es realitzin per dur a terme els serveis i les activitats que ho requereixin.

09/ Gestió econòmica

9.1. Principis d'economia i d'equilibri

La planificació de serveis i espais culturals sempre tindrà en compte criteris econòmics respecte a l'espai físic, al nombre de serveis i als recursos materials i humans. El pressupost, doncs, serà l'eina bàsica i indispensable en la implementació dels serveis.

En la gestió econòmica s'haurà de planificar i preveure la previsió d'ingressos i despeses, buscant l'equilibri entre recursos, activitats i serveis.

El gestor cultural vetllarà perquè la relació entre els recursos econòmics destinats a dur a terme una activitat cultural o artística i el resultat o impacte obtingut finalment esdevingui proporcional.

El gestor cultural haurà de realitzar un estudi de viabilitat econòmica dels projectes, per tenir tota la informació de les implicacions que significaria el seu ple desenvolupament i dels recursos que exigeix.

Un cop realitzat el projecte o dut a terme el servei, es recomana realitzar estudis d'impacte econòmic per tal que sigui possible avaluar la importància i la rendibilitat d'un projecte o servei cultural.

El gestor cultural ha de garantir que les despeses realitzades siguin iguals o menors als recursos econòmics disponibles.

9.2. Finançament de projectes culturals

El gestor cultural s'ocuparà de cercar nous recursos amb l'objectiu de garantir la supervivència i la millora dels projectes culturals. Com a estratègia a mig termini s'ha de procurar diversificar les fonts de finançament per no ser econòmicament dependents d'una sola font.

Es buscarà la viabilitat i la sostenibilitat a llarg termini. Es definiran els criteris d'inversió i s'avaluaran pensant a llarg termini. Es valoraran les possibilitats d'externalització i internalització d'acord amb criteris clars i s'optarà per l'opció que sigui econòmicament més factible, d'acord amb els criteris previs motivats.

En cas que el projecte o l'activitat generi ingressos propis, es vetllarà perquè aquests efectivament augmentin, sense que això provoqui pèrdues en l'acció social, educativa o de creació de públics; d'altra banda, es buscaran noves formes de crear ingressos complementaris, com ara a través del lloguer d'espais i la prestació de serveis, entre d'altres.

Es farà prospecció de la idoneïtat de tot tipus de subvencions (europees, estatals, autonòmiques i locals) i col·laboracions que suposin un intercanvi equilibrat.

Es vetllarà per reduir les despeses, ja sigui a través de l'estalvi de mitjans o bé cercant condicions i preus més avantatjosos en les compres, per la qual cosa serà necessari dur a terme una exhaustiva gestió de compres i de contractació. S'han d'optimitzar costos valorant els processos que incrementen l'eficàcia i la productivitat, fent reduir els costos. Es prestarà atenció a aquells costos fixos que no aporten valor afegit al projecte cultural, però que són indispensables tot i que controlables, com la neteja o els subministraments.

9.3. Patrocini

Se cercaran possibles col·laboracions de patrocini, escollint els sectors i les empreses que poden ser favorables, sense caure en la temptació del diner fàcil a canvi de vincular el projecte cultural a marques de dubtosa condició (cosa que perjudicaria la imatge o la credibilitat del projecte i dels professionals que hi treballen).

La recerca de finançament per la via del patrocini exigeix una planificació precisa, tècniques de màrqueting i de comunicació específiques i un sistema de control estricte. Els principis bàsics en la captació de fons són la diversificació, les complexitats, les xarxes, l'oportunitat, la transparència, l'ètica i la

confiança. És important considerar que, en tots els casos, els patrocinadors s'interessaran per aquells projectes que els donin visibilitat, els ofereixin garanties i generin valor social i econòmic (d'acord amb els seus paràmetres d'anàlisi). En alguns casos, els patrocinadors estaran interessats en projectes innovadors i que creïn noves maneres d'entendre la cultura i la societat. La transparència ha de ser present en els projectes, sobretot des del punt de vista comptable, ja que es tracta d'administrar diners aportats per un tercer.

En el cas que la proposta de patrocini sigui atesa, es fixaran contractualment les condicions per escrit, el període d'execució i la forma de seguiment.

Es treballarà perquè les empreses que tinguin programes de Responsabilitat Social Corporativa (RSC) incorporin elements i continguts de caire cultural a aquests programes.

9.4. Drets econòmics dels gestors, autors, artistes i creadors

Cal establir les contraprestacions econòmiques o d'altra índole de forma justa i acordades per ambdues parts.

Els gestors culturals assumiran els honoraris (contraprestació per un treball, la qual cosa no significa salari fix) que s'estableixin i acordin, tant els derivats dels drets d'explotació com els de remuneració del treball que ha desenvolupat.

És recomanable que els gestors culturals publiquin les tarifes que empren per remunerar els serveis dels professionals de la cultura i les arts.

Així mateix, s'han d'assumir els costos dels serveis, produccions i investigacions que s'encarreguen. Quan un servei o espai encarrega una obra de nova creació, ha d'assumir la totalitat del cost i, si s'acorda l'adaptació d'una obra preexistent, els costos d'aquesta adaptació. Quan la realització d'una presentació comporti un treball previ de recerca o investigació, l'espai o agent contractant assumirà també el cost de l'equivalent a aquesta part de treball professional. En tot cas, si es preveu que una obra pot tenir posteriorment una explotació i generar benefici, l'agent productor i

l'autor poden pactar des de l'inici les condicions de retorn de la inversió inicial un cop obtinguts uns resultats econòmics concrets.

Els gestors culturals de l'àmbit públic tenen com a objectiu la consecució del bé públic. Els gestors culturals de l'àmbit associatiu o que desenvolupen la seva tasca en fundacions actuen sense ànim de lucre per a la consecució de les finalitats de les associacions o les fundacions que representen. En aquests dos casos, la tasca del gestor cultural serà retribuïda mitjançant honoraris determinats per contracte. Només els gestors culturals que actuen en l'àmbit privat podran beneficiar-se de guanys empresarials, encara que les seves empreses o negocis estiguin orientats a una finalitat pública.

Cal saber que el cobrament de comissions d'un gestor respecte al treball de l'altre és una pràctica antiprofessional en tots els casos, però la divisió d'honoraris és acceptable quan ha implicat una divisió de serveis prestats per dues parts.

9.5. Càlcul d'honoraris

La contractació es farà assumint sous normalitzats. Per això es realitzaran comparatives amb serveis professionals amb tarifes d'igual natura a fi d'establir les dotacions pressupostàries corresponents.

Per al càlcul d'honoraris es ponderaran els següents elements: el temps de dedicació; la complexitat del treball; el cost dels materials; la novetat, dificultat o originalitat del treball; la comparativa amb els honoraris de treballs semblants, públics i privats; l'antiguitat del client; el caràcter repetitiu o no de l'encàrrec, i l'experiència que s'aporta.

El gestor cultural evitarà els honoraris que sobreestimïn o que infravalorin el treball realitzat.

10/ Adquisició i contractació d'obres, serveis i subministraments

10.1. Consideracions generals en l'àmbit públic i el privat

El gestor cultural haurà d'adquirir béns i contractar obres i serveis d'empreses externes per dur a terme la seva activitat.

En el sector públic¹ cal tenir present que només es poden adjudicar de forma directa els contractes menors, que són els de subministraments i serveis de menys de 18.000 € i els d'obres de menys de 50.000 €, i per a un període màxim d'un any.

El sector privat, en canvi, té llibertat de contractar de forma directa, tot i que sempre és recomanable valorar diverses ofertes.

En tots els casos, es considera una bona pràctica valorar com a mínim tres pressupostos per escollir l'oferta més convenient en contractes d'inferior quantia.

La relació amb el professional que es contracti s'ha de basar en la reciprocitat i en la coresponsabilitat, amb el benentès que cadascú ha de conèixer els seus drets i les seves obligacions. Essent així, encara que els acords verbals són respectables, és altament recomanable optar per la contractació escrita. Un cop establert i formalitzat un contracte per la prestació de serveis professionals entre un gestor cultural i un client, sigui oral o escrit, cap de les dues parts pot cancel·lar-lo unilateralment sense un acord previ.

10.2. La contractació pública

La contractació duta a terme pel sector públic es regula mitjançant la Llei 30/2007, de 30 d'octubre, de contractes del sector públic (d'ara endavant LCSP), la qual té com a objec-

te garantir que les contractacions s'ajustin als principis de llibertat d'accés a les licitacions, publicitat i transparència en els procediments.

La LCSP defineix diferents tipus de contractes en funció del seu objecte:

- Administratius (d'obres, de concessió d'obres públiques, de gestió de serveis públics de subministraments, de serveis, de col·laboració entre el sector públic)

- Privats (com els de subscripcions, espectacles, etc.)

- Mixtes (quan es barregen diferents conceptes, com ara subministrament i instal·lació o obra, primant el concepte més car)

Els diferents tipus de procediments d'adjudicació dels contractes són: el contracte menor, obert, restringit, negociat amb publicitat o sense, i el diàleg competitiu (el preu del contracte s'entén referit a tota la durada del contracte, incloses les possibles pròrrogues).

a) Contracte menor: obres fins a 50.000 € i subministraments fins a 18.000 €.

b) Negociat: obres d'entre 50.000 € i 200.000 € i subministraments i serveis d'entre 18.000 € i 60.000 €.

c) Obert o restringit (es pot escollir el més convenient): obres d'entre 200.000 € i 5.150.000 € i subministraments i serveis d'entre 60.000 € i 206.000 €. El procediment obert permet que s'hi presenti qualsevol empresa interessada i el procediment restringit només admet les empreses prèviament seleccionades per l'administració. L'administració pot escollir obert o restringit segons li convingui.

d) Obert o restringit per contractes subjectes a regulació harmonitzada: són els contractes que, per raó de l'entitat contractant, del tipus i de la quantia es troben subjectes a la normativa europea. Es tracta dels contractes de serveis i subministraments a partir de 206.000 €, obres a partir de 5.150.000 € i

contractes de col·laboració entre el sector públic i el privat de qualsevol import, que queden regulats, a més de per la LCSP, per la normativa de la UE continguda en la Directiva 2004/18/CE i que s'han de publicar al BOE i al DOUE.

e) Procediment negociat: quan l'adjudicació recau en el licitador justificadament seleccionat amb la consulta i la negociació prèvia de contracte, amb la consideració d'un mínim de 3 empreses capacitades per assumir el contracte. El procediment negociat es pot fer sense publicitat en contractes d'obres de fins a 200.000 € i contractes de gestió de serveis, subministraments i serveis de fins a 60.000 €. S'ha de fer el procediment negociat amb publicitat quan l'import del contracte sigui d'obres d'entre 200.000 € i 1.000.000 € i subministraments i serveis d'entre 60.000 € i 100.000 €, o bé quan les propostes rebudes en procediments oberts siguin irregulars i quan no es pot determinar el preu global del contracte.

Procediments d'adjudicació:

- Directe: només amb contractes menors (obres de fins a 50.000 € i subministraments de fins a 18.000 €).

- Negociat: el contracte s'adjudica de forma justificada després d'efectuar consultes a diversos candidats i de negociar amb ells les condicions del contracte. En les negociacions que s'estableixin, tots els candidats han de rebre sempre un tracte igualitari.

- Sense publicitat: el contractant consulta (demana oferta) a un mínim de 3 possibles candidats capacitats per assumir el contracte. Contractes d'obres de fins a 200.000 € i contractes de gestió de serveis, subministraments i serveis de fins a 60.000 €.

- Amb publicitat: es convoca públicament i es pot presentar qualsevol possible candidat. Contractes d'obres de fins a 1.000.000 € (fins a 100.000 € en la resta de casos). També s'aplica quan les propostes rebudes en procediments oberts siguin irregulars o quan no es pot determinar el preu global del contracte.

¹ Sector públic: administració, pròpiament dita; organismes autònoms i entitats públiques empresarials vinculades al sector públic; consorcis, societats mercantils i fundacions amb participació directa o indirecta del sector públic superior al 50 %.

- Públic: el concurs es convoca públicament. A partir de 200.000 € en els contractes d'obres i de 60.000 € en la resta.

- Obert: qualsevol empresa pot presentar una proposició a la convocatòria.

- Restringit: només poden presentar proposicions els licitadors seleccionats d'entre els que han demanat participar en el concurs convocat públicament.

Els contractes de col·laboració entre el sector públic i el sector privat (qualsevol que sigui el seu import) així com els d'obres que superen els 5.150.000 € i la resta que superin els 206.000 €, es regulen, a més de per la LCSP, per la normativa de la UE continguda en la Directiva 2004/18/CE (regulació harmonitzada) i s'han de publicar al BOE i al DOUE.

- Diàleg competitiu: procediment previst per a contractes especialment complexos, amb la finalitat de precisar l'objecte del contracte. Amb prèvia convocatòria pública anunciant necessitats i requisits, es dialoga amb candidats seleccionats per desenvolupar solucions que serveixin de base per a una posterior presentació d'ofertes. Els contractes de col·laboració del sector públic i privat s'adjudicaran sempre per aquest procediment.

10.3. El plec de prescripcions tècniques

El plec ha de definir de forma clara les condicions i l'objectiu del que volem adquirir o contractar externament. En bona mesura, el plec és el fonament del contracte entre l'administració i l'empresa privada a través d'un procés públic de licitació. El gestor cultural sovint intervindrà en la definició del plec. Prescindint de la forma de contractació, atès que poden ser diverses segons s'escaigui i es prefereixi, són enumerades tot seguit les clàusules que ha de contemplar un plec de condicions, les quals es classificaran en dos àmbits: les clàusules administratives inherents a tot contracte –aquestes ens vindran donades per la secretaria i els serveis jurídics de l'administració– i les clàusules tècniques, que són les que necessàriament seran elaborades pel gestor cultural interessat:

a) Clàusules administratives: naturalesa jurídica del contracte, procediment d'adjudicació, documentació administrativa, mesa de contractació, obertura de pliques, garanties, formalització del contracte, incompliments, règim sancionador, extinció, obligacions fiscals i laborals, etc.

b) Clàusules tècniques: objecte del contracte, objectius, lloc (si n'hi ha), model de gestió, durada del contracte, serveis que s'han de desenvolupar, programació (mínims quantitatius), drets i obligacions del concessionari, obligacions de l'administració, funcions del personal, imatge de les parts, públics, horaris, espais i instal·lacions, inventari de recursos, inversió a càrrec del concessionari, adscripció dels béns de la concessió, preu del contracte, cànon, forma de pagament, fonts de finançament, capacitat per desenvolupar el projecte, criteris de valoració, forma de seguiment, control i avaluació i finalització del contracte.

11/ Contractes

És necessari i convenient establir contractes que regulin les condicions i pactes de la relació professional entre la part contractant, ja sigui administració, empresa o associació, i l'artista, autor o intèrpret, agent cultural, l'empresa, etc.

El nostre sistema de contractació civil s'inspira en el principi de la llibertat de forma, sempre que es donin les condicions essencials per a la seva validesa, fet que confereix plena eficàcia als contractes verbals.

És altament recomanable que el contracte es formalitzi per escrit, per tal de concretar amb claredat i precisió els acords adoptats, exigir-ne el seu compliment i assegurar una relació jurídicament còmoda, absent de litigis o de conflictes extrajudicials. Cal considerar que en el supòsit que el conflicte sigui indefectible, si les voluntats s'han expressat simplement de forma verbal, els interessos d'ambdues parts no gaudiran de la seguretat jurídica suficient, essent molt difícil demostrar l'assoliment dels acords establerts.

Aquesta formalitat escrita es pot materialitzar en un contracte públic (subscrit per les parts davant d'un fedatari públic com ara un notari) o en un contracte privat (realitzat amb l'única intervenció de les parts). Aquest darrer es pot elevar a escriptura pública quan una de les parts ho demani.

Tots dos són vàlids, però val a dir que a la pràctica el contracte públic té més força jurídica, ja que s'atorga davant d'un funcionari que dona fe de la seva autenticitat, tot i que l'elevació a escriptura pública no és condició indispensable per tal d'obtenir la seguretat jurídica pretesa.

El contracte especificarà els acords per tal que l'intercanvi sigui just i favorable per a les parts. És responsabilitat dels signataris del contracte respectar el pressupost i els terminis acordats, garantir la qualitat del treball prèviament pactat i mantenir un tracte professional amb tots els col·laboradors aportats per les parts.

El gestor cultural es pot trobar com a part contractant o com a contractista. Les recomanacions d'aquest apartat ser-veixen exactament igual per a ambdues situacions. Els con-tractes que es formalitzin no poden contravenir els principis ètics d'aquesta Guia.

Els contractes hauran de contenir:

- Encapçalament: títol, enunciat de l'objecte del contracte.
- Data i lloc de la signatura del contracte. No és un requisit essencial per a la validesa jurídica d'un contracte, però és recomanable la seva fixació i la seva precisió, atès que és fàcil que hi hagi algun acord establert o alguna circumstància o bé algun precepte legal l'aplicació del qual faci referència a una d'aquestes dades.
- Dades de les parts. És imprescindible que al contracte hi figurin amb claredat i precisió les dades de les parts con-tractants: noms i cognoms, indicació de la majoria d'edat o no, estat civil (si es vol), professió (si es vol), domicili i DNI, passaport o similar si és persona física.

En el supòsit que es tracti d'una persona jurídica, s'hauran d'indicar les dades de la persona física que actua en el seu nom i representació, amb importància cabdal del domicili, el càrrec que ostenta aquesta persona física i les dades de la persona jurídica (raó social, denominació social, data de constitució, número de protocol, notaria que autoritza, codi d'identificació fiscal, dades d'inscripció al Registre Mercantil, etc.).

En el supòsit que es tracti d'una persona física que actua en representació d'una entitat mercantil o d'un tercer, caldrà fer constar les dades del poder en virtut del qual compareix, i es recomana comprovar que realment la persona física apode-rada té la capacitat per obligar-se en nom de la jurídica. Per tant, és imprescindible que el poder atorgat a favor de qui s'obliga en nom d'un altre li confereixi capacitat suficient per obligar el representat.

Es recomana revisar les dades dels sotassignats consigna-

des a l'encapçalament, amb el document original d'apode-rament.

- Expositiu i manifestacions. Cal que les parts facin un reco-neixement de la mútua capacitat legal necessària per signar el contracte, així com un apartat de manifestacions on fer-hi constar els antecedents necessaris per tal d'interpretar el contracte en els seus justos termes.

Les parts fan aquí una declaració d'intencions consistents en la fixació d'uns antecedents que es refereixen al document que signaran i que ens ajudaran a interpretar-lo, i en la fixació de l'interès mutu per tal d'assolir la signatura del contracte.

- Part dispositiva. És la part on s'estableixen tots els pactes i acords establerts per ambdues parts, fruit de l'autonomia de la voluntat. Aquí és on les parts determinaran:

1. L'objecte de contractació. És indispensable fixar l'objecte del contracte, el qual versarà sobre una activitat, un servei o un projecte cultural.
2. El termini d'execució o la durada del contracte.
3. Les condicions econòmiques. S'hi inclou el pressupost destinat a l'activitat i el seu finançament, honoraris profes-sionals i determinació de la forma i terminis de pagament.
4. Les condicions o projecte tècnic. Descripció del treball a realitzar, objectius, llocs, infraestructura que posa cada part, fases, pla de treball i resultats previstos.
5. El detall de les condicions tècniques del treball artístic o tècnic.
6. La determinació dels espais de treball.
7. El suport d'altres empreses o professionals que es con-tractaran.
8. Les mesures de seguretat i material de treball.

9. La forma de pagament de drets d'autor, en el cas de trac-tar-se d'un encàrrec artístic. Es determinaran amb precisió les modalitats d'explotació cedides en virtut del contracte.

10. El lloc, l'hora i el període de realització, i el procediment que s'adoptarà en cas de suspensió.

11. La difusió que es preveu realitzar.

12. El sistema d'avaluació.



Fonts

+/fonts

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE GESTORES DE PATRIMONIO. *Código deontológico.* <www.aegpc.org/aegpc/codigodeon/codigodeon1.htm> [Consulta: 23 maig 2011].

ASSOCIACIÓ D'ARTISTES VISUALS DE CATALUNYA; BRUN, Lluís. *Codi de bones pràctiques professionals a les arts visuals.* Barcelona: Associació d'Artistes Visuals de Catalunya, 2008. També disponible en línia a: <<http://bonespractiques.aavc.net/ca>> [Consulta: 23 maig 2011].

BONET I AGUSTÍ, Lluís [coord.]. "Externalització de serveis culturals públics. Qualitat i eficiència en la cooperació públic-privat". *Quaderns de cultura* [Barcelona: Generalitat de Catalunya], núm. 1 (2008).

CONSELL NACIONAL DE LA CULTURA I DE LES ARTS DE CATALUNYA. *Codi de bones pràctiques en l'àmbit de la creació i de la interpretació musicals.* Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts de Catalunya, 2010. També disponible en línia a: <<http://www.conca.cat/ca/publicacions/publicacio/CodidebonespractiquesenlAmbitdelaCreaciodelesInterpretacionsMusicals>> [Consulta: 23 de maig 2011].

CONSEIL DES ARTS ET DES LETTRES DU QUÉBEC. *Code d'éthique et de déontologie régissant les administrateurs du Conseil des arts et des lettres du Québec.* Québec: Conseil des Arts et des Lettres du Québec, 2008. <<http://www.calq.gouv.qc.ca/calq/ethique.htm>> [Consulta: 23 maig 2011].

Ètica i intervenció cultural. Barcelona: APGCC i Diputació de Barcelona, 2005.

FEDERACIÓN ESTATAL DE GESTORES CULTURALES. *Código deontológico de la gestión cultural.* Sevilla: Federación Estatal de Gestores Culturales, 2009.

FEDERACIÓN ESTATAL DE GESTORES CULTURALES. *Documento cero de la gestión cultural en España.* Sevilla: Federación Estatal de Gestores Culturales, 2008.

GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, Pedro J. "Deontología del gestor cultural". A: *Congreso sobre la profesionalización de la gestión cultural en el marco europeo.* Toledo, desembre 2008.

HERNANDO, Elisa. "La financiación de los proyectos culturales". *g+c revista de gestión y cultura contemporánea* [Granada], núm. 3 (gener 2010).

LONGO, Francisco; YSA, Tamyko. "Gestió i direcció d'equipaments culturals en el sector públic". A: *Els escenaris de la gestió pública del segle XXI.* Col·lecció

estudis, 26. [Barcelona]: Escola d'Administració Pública de Catalunya, Generalitat de Catalunya, 2007.

MINISTERIO DE CULTURA. *Documento de buenas prácticas en museos y centros de arte.* Madrid: Ministerio de Cultura, 2006. També disponible en línia a: <<http://www.mcu.es/museos/docs/museosbuenaspracticas.pdf>> [Consulta: 23 maig 2011].

PLATAFORMA CANÍBAL. *Butlletí de la plataforma canibal* [Barcelona], núm. 0 (setembre 2009).

Proyecto de acuerdo del Consejo de Ministros por el que se aprueba el Código de buenas prácticas del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música.

REY, Marta. "La financiación de la cultura y el sector fundacional español: estrategias ante la crisis". *g+c revista de gestión y cultura contemporánea* [Granada], núm. 3 (gener 2010).

XARXA D'ESPais DE PRODUCCIÓ D'ARTS VISUALS DE CATALUNYA (XARXA-PROD). *Bones pràctiques: ètica i ecosistema en els centre de producció d'arts visuals.* [Barcelona]: Xarxa d'Espais de Producció d'Arts Visuals de Catalunya, 2006. <<http://www.xarxaprod.cat/index.php/xarxaprod/documents/documents-de-treball/93-codidebonespractiquesxarxaprod>> [Consulta: 23 maig 2011].

Publicació de l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya.

© Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya

Redacció: Gemma Canadell i Carme Sais, Comissió de Bones Pràctiques i vocals de l'APGCC

Col·laboració en la redacció: Jordi Pascual, vocal de la Junta Directiva de l'APGCC

Hi han col·laborat: Mònica Arús, Cesc Casadesús, Joan Oller, Valentí Oviedo, Cristina Salvador, Anna Soler-Pont, Junta Directiva de l'APGCC i Lurdes Masdevall, coordinadora tècnica de l'APGCC

Hi han participat: socis i sòcies de l'APGCC

Assessorament jurídic: Eduard Iniesta i Dolors López

Correcció del català: la correccional (serveis textuais)

Disseny gràfic: www.rookman.com

Data de publicació: juliol de 2011

Dipòsit Legal: B-31708-2011

Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya

Montalegre, 7. 08001 Barcelona | www.gestorcultural.org



Crèdits

Amb el suport de:

