



Guía de buenas prácticas de la gestión cultural

Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya



Presentación

Os presentamos la *Guía de buenas prácticas de la gestión cultural*.

Esta iniciativa es una respuesta a las peticiones de muchos socios de la APGCC, que habían manifestado a la Junta la necesidad de dotarnos de un documento para orientar sobre la buena práctica de nuestra profesión. La iniciativa ha tenido un gran número de aportaciones en el desarrollo de los últimos meses, y esta Guía es el resultado del trabajo de muchos socios y de una comisión de trabajo que ha contado con las contribuciones de expertos en la materia. Queremos dar las gracias muy sinceramente a todos aquellos que han realizado aportaciones.

La Guía hace una descripción de los distintos aspectos que contribuyen a mejorar la calidad del ejercicio de nuestra profesión. Deseamos que sea muy difundida, ampliamente conocida y muy útil.

00/

Índice

1. PREÁMBULO (página 4)

Justificación
Objetivos
Definición
Difusión

2. COMPETENCIAS (página 4)

2.1. La eficacia
2.2. La eficiencia
2.3. El criterio
2.4. El conocimiento
2.5. La flexibilidad

3. LA CALIDAD (página 5)

3.1. Valores estéticos, morales o intelectuales
3.2. La innovación y el riesgo
3.3. La función educativa
3.4. La cohesión y el desarrollo social
3.5. La dinamización económica

4. LOS INSTRUMENTOS (página 7)

4.1. Manuales de procedimientos
4.2. Plan de viabilidad
4.3. Plan de desarrollo
4.4. Plan de *marketing* y comunicación
4.5. Plan de seguridad y mantenimiento de los edificios y equipos
4.6. Inventario de bienes y equipos
4.7. Sistemas de participación
4.8. Memorias y justificaciones
4.9. Evaluación

5. GESTIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE LOS USUARIOS (página 10)

5.1. Deber de respetar la propiedad intelectual
5.1.1. Los derechos de carácter personal (morales)
5.1.2. Los derechos de carácter patrimonial
 a. Los derechos de explotación
 b. Los derechos de remuneración
 c. Regulación especial de utilidades en educación e instituciones educativas, patrimoniales y científicas
5.2. Gestión y custodia de datos personales

6. GESTIÓN DE ACTIVIDADES, SERVICIOS Y ESPACIOS (página 12)

6.1. Tenencia de espacios, bienes y equipamientos culturales
6.2. La buena gobernanza de proyectos y servicios
 6.2.1. Mecanismos de control para proyectos y servicios con financiación pública
 6.2.2. El contrato de gestión (contrato-programa)

7. POLÍTICAS CULTURALES: COLABORACIÓN Y AUTONOMÍA (página 13)

7.1. Apoyo a la creación y a los proyectos del tercer sector
7.2. Autonomía técnica y organizativa
7.3. Políticas culturales
7.4. Colaboración entre agentes

8. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (página 14)

8.1. Recursos humanos y contratación de profesionales
8.2. Procedimiento de selección de personal
8.3. La contratación de directivos de servicios públicos
8.4. Equipos suficientes, completos y estables
8.5. Prácticas de formación profesional y voluntariado
8.6. Incompatibilidades
8.7. Seguridad y salud en el trabajo
8.8. Derecho y deber de formación
8.9. Derecho de conciliación de la vida laboral y familiar

9. GESTIÓN ECONÓMICA (página 16)

9.1. Principios de economía y de equilibrio
9.2. Financiación de proyectos culturales
9.3. Patrocinio
9.4. Derechos económicos de los gestores, autores, artistas y creadores
9.5. Cálculo de honorarios

10. ADQUISICIÓN Y CONTRATACIÓN DE OBRAS, SERVICIOS Y SUMINISTROS (página 18)

10.1. Consideraciones generales en el ámbito público y el privado
10.2. La contratación pública
10.3. El pliego de prescripciones técnicas

11. CONTRATOS (página 19)

FUENTES (página 21)

CRÉDITOS (página 22)

01/ Preámbulo

Justificación

El ejercicio de una profesión va unido a las características y las necesidades de la sociedad que lo engendra. La Guía nace en Catalunya y se fundamenta en la experiencia de cerca de 25 años de los profesionales de la gestión cultural en nuestro país, puntero en Europa en este ámbito y con inequívoca vocación de aprender y mejorar.

La Guía es una herramienta de servicio: es un marco de referencia para reforzar la necesaria autonomía e independencia del gestor cultural a la hora de afrontar situaciones o dilemas derivados del ejercicio profesional.

Los profesionales de la gestión cultural orientan su actividad para que toda la ciudadanía pueda tener acceso a los bienes y a los servicios culturales y serán impecables en el cumplimiento de las leyes y normas que tienen una especial incidencia en nuestro sector.

Los profesionales de la gestión cultural son plenamente conscientes de que la cultura es un derecho fundamental (artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos) que permite ampliar las libertades de las personas y de los pueblos.

Objetivos

La presente Guía tiene como objetivo principal el fomento del trabajo profesional de calidad del gestor cultural.

Los objetivos específicos de la Guía son:

- a) Convertirse en una guía del ejercicio responsable de la profesión.
- b) Reconocer que el ejercicio de la gestión cultural conlleva unas responsabilidades y unos deberes profesionales.

c) Contribuir al conocimiento de la normativa técnica y legal.

d) Informar a la sociedad de la función que desarrollan los gestores culturales y evidenciar que nuestro compromiso con una actuación profesional está al servicio de los intereses de la sociedad y del bien común.

e) Contribuir a un mayor equilibrio en las relaciones entre las diferentes partes que intervienen en los procesos culturales y dar relevancia al espíritu de colaboración.

f) Promover que el cumplimiento de la Guía se adopte como un indicador de calidad de la gestión cultural.

Definición

El gestor cultural es un mediador entre la creación, la participación y el consumo cultural. Un profesional capaz de ayudar a desarrollar el trabajo artístico y cultural e insertarlo en una estrategia social, territorial o de mercado. La profesionalidad de un gestor hace viable un proyecto cultural en sus dimensiones económica, social, política y territorial. Asimismo, se considera que un gestor cultural es un profesional cuando está debidamente cualificado o bien tiene experiencia en el sector, siendo esta la actividad principal por la que percibe una remuneración económica.

Se recomienda utilizar la denominación “gestor cultural” en vez de “técnico de cultura”, “animador sociocultural” u otras denominaciones similares.

Difusión

Alentamos a los responsables y directores de proyectos culturales, públicos, privados y asociativos, de Catalunya a difundir esta Guía a sus equipos.

02/ Competencias

El gestor cultural piensa, crea y desarrolla su actividad con una planificación coherente con las necesidades de los usuarios. El gestor cultural ejerce la profesión en calidad de experto en las metodologías y fundamentos teóricos y normativos necesarios y en virtud del conocimiento del ámbito cultural y artístico.

El gestor se esfuerza por alcanzar la máxima calidad en la gestión. Buena parte de las competencias profesionales del gestor cultural pueden adquirirse con formación, si bien hay un conjunto de competencias que tienen que ver con los conocimientos culturales adquiridos, con la propia creatividad o con la práctica.

Se habla de gestión cultural de calidad en relación con los factores que intervienen en los resultados obtenidos. Entre estos factores encontraremos:

1. La eficacia
2. La eficiencia
3. El criterio
4. El conocimiento
5. La flexibilidad

2.1. La eficacia

Es la capacidad de lograr el objetivo. La eficacia exige:

- a) Trabajar con orientación a la consecución de resultados.
- b) Trabajar para la mejora continuada y el desarrollo de los proyectos.
- c) Tener una actitud cooperante con el equipo de trabajo y los socios del proyecto.

2.2. La eficiencia

Es la relación equilibrada entre los resultados obtenidos y los recursos empleados. En este sentido es importante:

- a) Establecer un equilibrio con las condiciones económicas, sociales, territoriales y técnicas.
- b) Buscar la calidad del proceso.
- c) Contribuir a mejorar la organización y el funcionamiento de las instituciones y organizaciones culturales.
- d) Construir equipos suficientes, completos y estables.
- e) Velar por la sostenibilidad de los proyectos sin emplear recursos innecesariamente.
- f) Trabajar aplicando criterios de flexibilidad, creatividad e innovación.

2.3. El criterio

Es la capacidad de juicio para discernir las cualidades del proyecto y de aportar valor a las programaciones y propuestas, ya sea con las aportaciones propias o con los criterios de terceros (otros programadores o el público mismo). También hay que aportar criterio en la toma de decisiones en temas de gestión y a la hora de atender el acabado de los productos culturales. El criterio tiene que ver con la pericia y el conocimiento y se adquiere a partir de una formación rigurosa y una práctica continuada, profundizada y contrastada en la materia que nos ocupa.

2.4. El conocimiento

El trabajo con la creación artística exige que los gestores culturales tengan el nivel de conocimientos necesario para valorar el trabajo creativo e interpretarlo de una forma apropiada. También es necesario detectar el talento y saber gestionarlo y desarrollar a partir de unos códigos compartidos que faciliten el diálogo entre el artista y el gestor. Hay que acercarse al

trabajo creativo con el conocimiento suficiente que permita cuidar los detalles y matices que el hecho artístico comporta y atender las necesidades específicas de los creadores.

2.5. La flexibilidad

El trabajo del gestor cultural se vincula a procesos creativos o productivos muy dinámicos y con procedimientos de entrega al público o usuarios directos a menudo en un corto plazo de tiempo, a veces consistentes incluso en muestras efímeras. Se observa también, en la gestión cultural más administrativa (resolución de contratos, presupuestos, informes, normativas de uso, etc.), que es necesaria una gran capacidad de adaptación y de comprensión de los casos y los contextos. El gestor cultural debe tener la capacidad de dar una respuesta rápida a las exigencias del contexto dinámico en el que se mueve, aportando y desarrollando su capacidad emprendedora, de iniciativa, de visión interdisciplinaria, de adaptación y de trabajo colectivo en equipo, en colaboración o en red.

03/ La calidad

Cuando se habla de orientar la gestión cultural hacia los resultados, también se está hablando de los objetivos relacionados con la calidad y los valores. Se trabajará la calidad de la oferta cultural y se buscará aportar valores complementarios a la actividad cultural sin menospreciar los aspectos positivos y la visibilidad que generalmente aportan otros indicadores cuantitativos.

El gestor cultural debe considerar que un trabajo de calidad es aquel que aporta valores a la prestación de servicios o a la oferta de productos culturales, como por ejemplo, valores estéticos, morales o intelectuales, la innovación y el riesgo, la función educativa, la intervención social o la dinamización económica.

El gestor cultural debe potenciar y destacar el rol educativo, formativo, social y de investigación de la actividad cultural, y ser consciente de su responsabilidad en la sensibilización social del entorno inmediato.

3.1. Valores estéticos, morales o intelectuales

El gestor cultural debe ser sensible y estar atento a los nuevos lenguajes creativos y a la creación contemporánea, con el fin de evitar el estancamiento conceptual y estético. Debe buscar, potenciar y difundir el debate, aportar nuevas visiones y formas de pensamiento. Es necesario contribuir a la creación del sentido crítico de la sociedad, antítesis del conformismo y preámbulo de una mayor exigencia de calidad y rigor.

3.2. La innovación y el riesgo

Hay que incorporar como criterios la innovación, el riesgo y la experimentación cultural y artística y también el rigor en el uso de lenguajes contemporáneos y de los medios tecnológicos. Estos objetivos son aplicables a cualquier campo de la actividad cultural y artística, tanto en las artes en vivo como en la cultura clásica y también en la cultura popular y

tradicional, en la cultura tecnológica y la científica.

La cultura y la gestión cultural necesitan invertir en investigación como forma de desarrollo (I+D). Por eso se mostrará especial interés por aquellas propuestas creativas e innovadoras tanto desde el punto de vista cultural como de la propia gestión, pues se entiende que la gestión cultural también participa en los procesos de búsqueda, desarrollo e investigación.

Es necesario incorporar el uso de las nuevas tecnologías tanto en la creación de actividades/contenidos como en la comunicación al ciudadano. Por eso se mostrará especial interés por aquellas propuestas creativas e innovadoras tanto desde el punto de vista cultural como de la propia gestión.

3.3. La función educativa

La cultura y la educación están íntimamente relacionadas. La cultura tiene múltiples maneras de educar a las personas, de cultivar su mente y su sensibilidad, desde la infancia hasta la edad adulta. También al revés: es a través de la educación que alcanzamos la cultura.

El gestor cultural debe velar por que cualquier servicio, proyecto o equipamiento cultural incorpore con normalidad una dimensión educativa que sea visible, respetuosa y de calidad, a fin de garantizar una mayor aproximación y democratización del hecho cultural y artístico.

Se trata, pues, de potenciar el acompañamiento y el descubrimiento a través de herramientas educativas que busquen el impacto, el descubrimiento y la experiencia significativa sin límites de edad, hábitos o conocimientos previos. El objetivo de esta función no consistirá en enseñar o transmitir contenidos desde un punto de vista instructivo, sino en facilitar y crear vivencias que faciliten el aprendizaje intuitivo y lúdico.

A través de la función educativa, el gestor cultural actuará como estímulo positivo en la aproximación del hecho cultural y artístico. De esta manera, mediante su actividad profesio-

sional, se convertirá en un catalizador de experiencias que a largo plazo busque una mejora de la calidad de vida del ciudadano.

3.4. La cohesión y el desarrollo social

El gestor cultural debe ser consciente de su función y contribución en el desarrollo de la sociedad. La cultura es un factor clave para la cohesión social y un instrumento necesario para alcanzarla. La función que la cultura tiene respecto a la cohesión social nos muestra posibilidades de trabajo de cara al futuro que hay que explorar. Por eso hay que hacerlo a través de la investigación, el ensayo de nuevas propuestas y la innovación constante. El trabajo a favor de la cohesión social desde la cultura implica asegurar el derecho de acceso a la cultura en igualdad de condiciones, posibilitar que todo el mundo, independientemente de su condición, pueda desarrollar toda su creatividad y favorecer que a través de la actividad cultural se generen redes sociales sólidas e inclusivas.

Desde la gestión cultural se impulsarán proyectos de desarrollo comunitario y se trabajará para la creación de nuevos públicos, con el objetivo de llegar a todos los sectores de la sociedad, y para la consolidación de los existentes.

En la práctica profesional será preciso promover el diálogo intercultural de la sociedad, teniendo en cuenta los conceptos de minorías culturales, multiculturalidad e interculturalidad.

3.5. La dinamización económica

El gestor cultural debe tener en cuenta el impacto que el sector cultural tiene en la economía y que se traduce en la fuerte contribución al PIB, siendo especialmente relevante el peso de las industrias culturales como las editoriales, las empresas de comunicación, las de artes escénicas y musicales y las de gestión del patrimonio, entre otras. El sector cultural crea ocupación en el propio sector y dinamiza otros ámbitos económicos como la hostelería, el comercio y el turismo. Por todo ello, el gestor cultural velará por el desarrollo de su capacidad de dinamización económica y por demostrar este

hecho a través de indicadores contrastados.

Se considera necesario desarrollar formas de colaboración entre la gestión pública y la privada, buscando la mejora cualitativa de las ofertas culturales, asegurar su viabilidad económica y buscar su rentabilidad, tanto desde el punto de vista económico como social. Por otro lado, el sector público evitará toda forma de competencia desleal respecto al sector privado y favorecerá el desarrollo empresarial en el ámbito de la cultura y su entorno.

04/ Los instrumentos

La calidad del trabajo de la gestión cultural se puede valorar a través de la presencia y la utilización de los instrumentos (o estándares) metodológicos propios de la profesión. La existencia y el grado de consecución de estos estándares son unos indicadores evidentes de la calidad de la gestión cultural.

Se recomienda que la tarea realizada por un gestor cultural, aunque sea para pequeños proyectos y actividades culturales, se haga a partir de una planificación. Esta planificación es una herramienta muy útil que se puede adaptar a las diferentes necesidades y territorios, con el objetivo de que la gestión del día a día no imposibilite la ordenación de tareas ni la realización de un servicio o de una actividad de calidad. Los principales instrumentos (o estándares) de la gestión cultural que merecen una especial mención son:

1. Manual de procedimientos
2. Plan de viabilidad o el plan de empresa
3. Plan de desarrollo
4. Plan de marketing y comunicación
5. Plan de seguridad y de mantenimiento de los edificios y equipos
6. Inventario de bienes y equipos
7. Sistemas de participación y evaluación
8. Memorias y justificaciones
9. Evaluación

Siempre que presupuestariamente sea posible, estos planes deberían ser realizados por profesionales especializados, mediante personal propio o contratación de empresas externas, en cada uno de los ámbitos mencionados. En el caso de que los recursos no lo permitan, los tendría que realizar el propio gestor cultural, considerando la polivalencia que exige la profesión y la necesidad de que se haga patente cuando se cuenta con recursos económicos y humanos reducidos.

4.1. Manual de procedimientos

Es el instrumento que establece el desarrollo de cada una

de las principales actuaciones y que permite la transmisión de conocimientos y la homologación de los criterios de actuación.

Los protocolos de procesos y tareas sirven para rentabilizar el esfuerzo y para controlar los resultados. Ahora bien, es importante evitar que el procedimiento tome protagonismo y velar por que lo que persigue y lo justifica sea el objetivo, no el proceso en sí mismo.

4.2. Plan de viabilidad o plan de empresa

Es el instrumento que estudia y valora si un proyecto, con los medios disponibles, es posible o no, y si es capaz de alcanzar los objetivos que se propone, es decir, si el proyecto es en definitiva rentable y justificable.

En el caso de proyectos y servicios de la administración pública, será necesario considerar la adecuación a los planes de mandato (a menudo cuadriennales) de las instancias de gobierno de la institución. En el caso de que sea necesaria la dotación de un nuevo espacio, aparte de definir todos los puntos anteriormente citados, habrá que elaborar un plan de usos del espacio. El plan de viabilidad definirá:

- El proyecto que se quiere desarrollar
- Sus objetivos
- Las necesidades materiales, espacios y recursos humanos
- El correspondiente presupuesto (previsión de ingresos y gastos), dotación de espacio, plan de ejecución y plan de *marketing* y comunicación
- Los resultados que se espera obtener

En el caso de proyectos privados, estaremos hablando del plan de empresa cultural, un documento que identifica, describe y analiza la oportunidad, la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto cultural empresarial, que planifica y organiza. Será requerido en caso de que se quiera pedir un préstamo o una subvención. Elementos que configuran el plan de empresa cultural:

- Identificación: nombre y dirección de la empresa. Nombre y

currículo del/de los promotor/es y de todas las personas que colaboran en la redacción del plan de empresa y en la puesta en marcha de la actividad.

- Descripción del negocio: descripción detallada de las características del producto o servicio que se pretende llevar a cabo o desarrollar, necesidades reales que tendrá y definición del mercado al que se dirigirá. Objetivos que se pretenden alcanzar en caso de actuar en el desarrollo de políticas culturales públicas.

- Estudio de mercado, entendiendo por mercado todas aquellas posibles personas (físicas o jurídicas) a las que se dirigire el proyecto. Debe analizarse la demanda y la oferta (competencia).

- Plan de comunicación y de *marketing*: en él se reflejan las estrategias comerciales que hay que seguir para acercar el producto o servicio a los potenciales consumidores.

- Descripción técnica: desde el proceso productivo hasta la localización de las oficinas, talleres y almacenes y también el mobiliario, la maquinaria y los suministros necesarios.

- Plan de compras: reúne la relación de materias primas y materiales necesarios para producir y comercializar el producto o servicio. Deben incluirse los proveedores y las condiciones de pago.

- Organización y recursos humanos: aquí se describirán los trabajos de dirección, producción, comunicación y comercialización, y también las personas necesarias para realizarlos y sus competencias. Descripción de los puestos de trabajo y de sus funciones, así como de su retribución y las condiciones de seguridad del puesto de trabajo (prevención de riesgos laborales).

- Estudio económico-financiero: recursos necesarios, fuentes de financiación y costes.

- Forma jurídica de la empresa: en este apartado se definirá la forma jurídica, el régimen fiscal y la filiación de los socios, si los hay, así como los trámites administrativos y legales necesarios para constituir la empresa. Hay que tener en cuenta que determinadas formas jurídicas exigen un nombre determinado

de personas. También será necesario determinar la responsabilidad que asume la empresa (si es ilimitada el empresario responde incluso con el patrimonio personal y si es limitada solo responde con la aportación que hace en la empresa), que algunas formas jurídicas exigen un capital mínimo inicial, considerar los costes fiscales (impuestos y tasas) y de seguridad social (régimen general o trabajadores autónomos).

4.3. Plan de desarrollo

Es el instrumento que procura garantizar que un proyecto o servicio progrese adecuadamente evitando estancamientos e involuciones.

El plan de desarrollo también puede llamarse plan de acción o plan estratégico.

El nivel más básico es el plan de acción, que describe las acciones a emprender con el fin de alcanzar determinados objetivos a corto plazo y en relación con los objetivos y líneas estratégicas establecidos a medio y largo plazo.

El nivel más complejo es el del plan estratégico, que traza las líneas a desarrollar y los objetivos a alcanzar a medio y largo plazo. Una de las herramientas principales de la planificación estratégica de servicios y proyectos culturales es el contrato de gestión o contrato-programa entre el gestor cultural y las administraciones públicas (este documento está descrito más ampliamente en el apartado 6.2.2).

En ambos casos se trata de un plan de desarrollo. Las herramientas básicas que debe incluir son:

- a) Plan de mejora y/o de desarrollo continuado del proyecto o servicio
- b) Plan de mantenimiento de los espacios e infraestructuras
- c) Delimitación de objetivos, sistema de evaluación y memoria

Hay que garantizar que todas las fases anteriormente mencionadas se lleven a cabo desde el comienzo.

4.4. Plan de marketing y comunicación

Es el instrumento que potencia y facilita a toda la comunidad la experiencia cultural y el contacto con la creación artística.

Todo proyecto o servicio tendrá como parte integrada un plan de *marketing* y comunicación que, con el fin de poder desarrollarlo de forma coherente, tendrá que contar con los recursos económicos suficientes.

El plan de *marketing* es el documento que detalla las acciones necesarias para conocer y comprender al consumidor a fin de ofrecerle un producto o servicio que se adapte perfectamente a sus necesidades. Previamente a la realización del plan habrá que tener en cuenta diversos elementos clave (público objetivo, intermediarios, grupos de interés, competencia, entornos).

El plan de *marketing* estará conformado por los siguientes puntos:

1. Análisis-diagnóstico: en él se analizará el marco general en el que se inscribe el plan. Puede incluir un análisis histórico de los resultados obtenidos, la situación y evolución de los mercados y de la competencia, comportamiento de los precios, situación socioeconómica general y del sector, entorno, imagen de marca, marco legal, cualificación del equipo profesional, política de comunicación realizada, etc. Se podrá completar con un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de la empresa o servicio cultural y de la competencia. El objetivo es extraer la ventaja diferencial de nuestra oferta.
2. Determinación de objetivos e indicadores: en este punto se determinará numéricamente dónde se quiere llegar y de qué modo. Se pueden presentar como una solución a una necesidad de mercado o bien como una explotación de oportunidades. Hay cuatro tipos de objetivos en marketing cultural: de posicionamiento, de calidad, de ventas/públicos y de viabilidad de la propuesta.
3. Establecimiento de estrategias y programas de acción: en él se describirá cómo se quieren alcanzar los objetivos y qué posicionamiento se adoptará en cada uno de los elementos del *marketing* mixto (producto, precio, canales de distribución y promoción). Este posicionamiento se definirá en

función de las características del público objetivo (*target*), el presupuesto y el estudio de rentabilidad.

4. Establecimiento de sistemas de control y evaluación: se definirá de qué modo se evaluará el grado de consecución de los objetivos y cómo se emprenderán acciones para paliar posibles desviaciones a partir de indicadores de resultados (ventas, usuarios, resultados profesionales, ratios de usos y de ingresos, etc.).

El plan de comunicación es el documento que define la estrategia para mejorar la relación con los clientes/usuarios, con los proveedores y con el propio equipo de trabajo. La elaboración del plan de comunicación parte del análisis de situación (DAFO), a partir del cual se construye la imagen corporativa y se definen las estrategias de comunicación externa (para llegar a nuestro público objetivo) e interna (para una mayor eficacia e interacción de los agentes que la integran). Merece la pena enfocar la comunicación como un sistema más de transparencia organizativa.

El plan de *marketing* y comunicación se ocupará de establecer el sistema de información y de gestión de los contactos/clientes. También se ocupará de desarrollar estrategias de posicionamiento y visibilidad con el objetivo de generar contactos de alta calidad. Con el *marketing* por correo electrónico podremos realizar envíos masivos, personalizados, dinámicos, respetuosos con el medio ambiente y a un coste muy reducido.

La aplicación de las herramientas web 2.0 y la utilización de las redes sociales se han vuelto clave a la hora de promocionar productos o servicios culturales en línea y de favorecer la participación del usuario. Aun así, hay que tener en cuenta que la activación de entornos virtuales (web 2.0, blogs, wikis, YouTube, Facebook, RSS, Tuenti, MySpace, Twitter, LinkedIn, etc.) requiere una inversión considerable en su mantenimiento y sobre todo en la constante generación de contenidos atractivos. Es recomendable estudiar cuáles pueden ser las herramientas más adecuadas en cada caso.

Algunas de las empresas más innovadoras empiezan a implementar el *Open Innovation* (gestión colaborativa de la innovación y del talento), que permite conocer qué piensan y cómo valoran los clientes los productos y servicios culturales que se les ofrecen.

4.5. Plan de seguridad y de mantenimiento de los edificios y equipos

Es el instrumento que garantiza la seguridad de los usuarios y de las infraestructuras.

Hay que planificar el mantenimiento de los edificios y de los equipos a fin de asegurar su máxima durabilidad y adecuación a las tareas que tienen asignadas. También se adoptarán las medidas de seguridad y salud en el trabajo que sean preceptivas. El plan incluirá también un protocolo de evacuación de los edificios. Para confeccionar el plan será necesario el asesoramiento de un profesional especializado.

4.6. Inventario de bienes y equipos

Es el instrumento que detalla los bienes y los equipos disponibles.

El gestor cultural debe saber qué materiales tiene disponibles, por lo que realizará inventarios de bienes y equipamientos con indicación de las características técnicas, localización y su valor de adquisición.

4.7. Sistemas de participación

Son los instrumentos que relacionan la ciudadanía y la gestión cultural.

Se puede considerar que con la participación ciudadana se puede incorporar el punto de vista de la sociedad y, por tanto, obtener una mayor aceptación y responsabilidad colectiva frente a las decisiones tomadas. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que la decisión final de un proceso participativo tiene que ser siempre responsabilidad de quien dirige el proceso.

También hay que considerar que la oferta cultural se orienta hacia la satisfacción de los usuarios y que ha de poder conocer su grado de satisfacción a través de las encuestas de valoración y los dispositivos de comunicación de quejas. Los resultados deberán tenerse en cuenta para hacer posible la mejora continuada y el trabajo dirigido a las necesidades de los clientes o usuarios.

En el diseño y en la programación de actividades se tendrá en cuenta el hecho de incorporar procedimientos de participación de los usuarios, a fin de lograr una mayor adecuación de la oferta a la demanda. También se tendrá en cuenta que el proyecto potencie la democracia cultural, es decir, la capacidad existente para todos los individuos de expresarse de manera significativa.

4.8. Memorias y justificaciones

Son los instrumentos que permiten explicar el trabajo realizado.

Los gestores culturales públicos y del mundo asociativo tienen el deber de realizar memorias de la actividad y del gasto realizado. Los gestores culturales del ámbito privado que trabajen en proyectos financiados o subvencionados por las administraciones públicas tienen la obligación de rendir cuentas a las administraciones públicas que han aportado los recursos a través de una memoria de la actividad, una memoria económica y la justificación del gasto realizado.

4.9. Evaluación

Es el instrumento que relaciona los objetivos y los resultados.

El gestor cultural determinará los objetivos y los resultados que la actividad pretende alcanzar, así como la forma de evaluación del grado de cumplimiento. También adoptará medidas para conocer qué valoración hacen los usuarios y qué intereses tienen.

Por otra parte, cada gestor cultural debe planificar su propia evaluación, como profesional de la actividad que, a través de su dirección o acción, se ha llevado a cabo. Siendo así, se tendrá en cuenta evaluar en qué medida se han alcanzado las buenas prácticas competenciales e instrumentales.

En la evaluación de las actividades, se considerarán especialmente: la gestión económica, la visibilidad, el impacto en el territorio, en el contexto y en los usuarios, el rendimiento de los recursos, la madurez de las relaciones profesionales que se han establecido y la calidad de los proyectos, productos o servicios culturales gestionados (para la definición de calidad, véase el capítulo 3).

Se considera una buena práctica informar y rendir cuentas de los resultados obtenidos a la parte contratante, a los agentes que financian los proyectos y a los órganos superiores, según proceda. También es recomendable hoy en día la apertura a la responsabilidad social ejercida por parte de las organizaciones de la sociedad civil.

En todos los casos, se llevará a cabo una evaluación periódica con el objetivo de lograr una mejora continuada y un desarrollo progresivo de la actividad, servicio, proyecto o espacio cultural gestionado y se fomentará la corresponsabilización en la realización de los objetivos asignados por parte de todos los agentes y/o profesionales implicados.

Siempre que sean requeridos, los profesionales de la gestión cultural podrán actuar como agentes de evaluación externa de proyectos y servicios ajenos.

Así pues, el gestor cultural debe conseguir sus objetivos conforme a las reglas de eficiencia, economía y rentabilidad social y económica. Para realizar la evaluación, se definirán los objetivos de las acciones y actividades y se establecerán los indicadores de evaluación, la metodología y el calendario para llevarla a cabo.

El sistema de indicadores de evaluación de la gestión cultural tendrá en cuenta tanto los aspectos cuantitativos (asistencia, índice de satisfacción de los usuarios, relación coste/usuario, etc.) como los cualitativos (valoración de calidad, impacto, etc.). Hay que considerar que los indicadores cualitativos son difícilmente medibles y que a menudo se basarán en dictámenes o valoraciones (no traducibles en datos). Son especialmente significativos y necesarios los indicadores del impacto de la actividad y en este sentido es importante analizar el impacto social y el económico. Por esta razón es recomendable la realización de estudios de impacto de la actividad cultural en el propio sector cultural y en otros sectores.

Otro indicador importante es la satisfacción, concepto que se refiere a la satisfacción individual de los usuarios o consumidores, aunque en el sector público también tendrá valor la satisfacción colectiva. La satisfacción se puede medir a través de los datos que puede aportar el establecimiento de un sistema de encuestas al público o usuarios a través de Internet, consulta presencial, por escrito o de forma oral.

05/ Gestión de la propiedad intelectual y derechos de los usuarios

5.1. Deber de respetar la propiedad intelectual

El derecho a la propiedad intelectual es un derecho subjetivo integrado por una serie de facultades personales y patrimoniales que se atribuyen a los autores creadores de obras artísticas, entre otros. De acuerdo con la Ley de propiedad intelectual y la libertad de creación y de expresión, el gestor cultural tiene el deber de respetar este derecho fundamental protegido por la Constitución española.

Como consecuencia de esta obligación, el gestor cultural debe asumir en cualquier caso la liquidación económica derivada de la explotación de las obras en concepto de derechos de autor, siempre que la gestión encomendada lo comporte y siempre que todos o parte de los derechos de explotación de las obras no estén reservados al propio autor o estén libres de cualquier compromiso con cualquier entidad de gestión de derechos (a través de licencias Copyleft, como por ejemplo Creative Commons).

Tal como establece la ley vigente sobre propiedad intelectual, aprobada como texto refundido por el Real decreto legislativo 1/1996 de 12 de abril, en lo sucesivo llamada LPI, y que fue posteriormente modificada por el artículo 2 de la Ley 23/2006 de 7 de julio, el conjunto de los derechos o facultades que el gestor cultural deberá respetar están integrados por derechos de carácter personal (morales) y derechos de carácter patrimonial (básicamente de explotación), que atribuyen a los artistas autores de la obra artística la plena disposición y el derecho exclusivo de explotación de esta, sin más limitaciones que las establecidas en la LPI.

5.1.1. Los derechos de carácter personal (morales)

Los derechos morales son un conjunto de facultades rela-

cionadas con el artículo 14 de la LPI que son inherentes a la condición de artista creador. Son facultades que el creador no puede transferir y a las que no puede renunciar, siendo la cesión de alguno de estos derechos nula de pleno derecho.

Estos derechos reconocidos a los artistas (sean autores o intérpretes) son:

a) Decidir si la obra debe ser divulgada y de qué manera. La divulgación es la primera manifestación del derecho moral y consiste en el acto mediante el cual la obra se hace accesible por primera vez al público en cualquier forma (art. 4, LPI). Este derecho confiere al autor no solo la elección de si quiere divulgar la obra o no, sino también cuándo y de qué manera estima más conveniente (mediante reproducción y distribución por fotogramas, por ejemplares gráficos, por un acto de comunicación pública en vivo, etc.). En general, y dejando aparte algunas posturas doctrinales, se considera que el derecho de divulgación se extingue desde el momento en el que el público ha tenido acceso a ella por primer vez y de cualquier forma. A partir de entonces, por tanto, el autor ya no puede controlar, con el pretexto del derecho de divulgación, las sucesivas opciones en las que el público accede a la obra por otros medios. Eso sí, podrá ejercer este control a través del ejercicio de los derechos de explotación, que se nombran más adelante.

b) Decidir si esta divulgación se hace con su nombre, con seudónimo o de forma anónima. Es el derecho que tiene el artista de exigir el reconocimiento de la paternidad de la obra y también el derecho que tiene de ocultar esta paternidad.

c) Exigir el reconocimiento de su condición de autor de la obra. Es un derecho consecuencia directa del acto de creación.

d) Exigir el respeto a la integridad de la obra e impedir cualquier transformación de esta. Es el derecho de impedir que la obra se modifique o se deforme sin el previo consentimiento de su autor. De este modo, se vela por la integridad de la obra. Incluye el derecho de que la obra sea conocida tal como fue concebida, así como que sea mantenida en el mismo estado hasta que su creador decida modificarla o alterarla.

e) Modificar la obra respetando posibles derechos adquiridos por terceros. Este derecho se refiere a la modificación que supone un cambio de contenido y de los elementos esenciales de la obra, produciéndose la sustitución de la obra en su antigua configuración por la misma obra en su nueva configuración.

f) Retirar la obra del comercio por un cambio en sus convicciones intelectuales o morales o porque considera que ya no alcanza el grado de perfección deseado, siempre que indemnice previamente por daños y perjuicios a los titulares de los derechos de explotación. Este derecho es conocido como derecho de retracto.

g) Acceder al ejemplar único o raro de la obra cuando se halle en poder de otro a fin de ejercer su derecho de divulgación o cualquier otro que le corresponda. El ejercicio de esta facultad se da cuando el artista accede al ejemplar único con el objeto de ejercer el derecho de divulgación, siempre que el autor se haya reservado el derecho de exposición pública (art. 56.2) o para realizar modificaciones de la obra (art. 14.5).

El gestor cultural deberá tener en cuenta que en ningún caso ni el propio gestor ni ningún agente mediador o medio de comunicación podrán censurar ni modificar la obra de un artista o autor.

Finalmente, debe saberse que hay que hacer mención completa de participantes y autores en los créditos de las actividades, entendiendo como participantes y autores, a efectos de esta Guía, aquellos que han participado de forma directa y desde un punto de vista creativo en la confección del objeto o actividad artística.

5.1.2. Los derechos de carácter patrimonial

Los derechos patrimoniales son un conjunto de facultades económicas reconocidas por la LPI, las cuales se atribuyen al artista, intérprete o autor. Estos derechos sí que son transmisibles y están agrupados en dos categorías:

a) Los derechos de explotación

Conjunto de derechos transmisibles cuyo ejercicio corresponde a su titular y que son enumerados en el artículo 17 de la LPI. Las facultades que integran este conjunto de derechos de explotación son consideradas por la LPI como derechos independientes y son los siguientes:

1. El derecho de reproducción (art. 18): consiste en la obtención de copias o ejemplares de la obra, por medio de su exteriorización en un soporte tangible. Es muy importante, ya que mediante estos ejemplares el público podrá conocer la obra.

Las dos grandes formas de comunicación son la gráfica y la sonora. Esta última se realiza por medio de la ejecución de la obra por parte de artistas o intérpretes y queda fijada en soportes tangibles con el fin de comunicar la obra.

2. El derecho de comunicación pública (art. 20): consiste en cualquier acto por el que una pluralidad de personas puede tener acceso a la obra o a la actuación sin la distribución previa de ejemplares. Es el derecho que más afecta al gestor cultural cuando se trata de comunicar al público una obra artística.

La ley enumera como actos de comunicación, entre otros, las representaciones escénicas, los conciertos, las ejecuciones públicas de obras dramático-musicales, las proyecciones de obras audiovisuales, las exposiciones de obras plásticas, las emisiones por radiodifusión de obras musicales, las transmisiones por hilo, cable, fibra óptica y el acceso a la obra vía Internet en modalidad de reproducción en tiempo real (*streaming*).

Cualquier acto de comunicación pública de una obra protegida requerirá el consentimiento previo del artista para que sea lícita.

3. El derecho de distribución (art. 19): consiste en poner a disposición del público el original o copias de la obra o en fijar las actuaciones en un soporte tangible mediante la venta, el alquiler, el préstamo o cualquier otra forma. Se incluye la distribución por Internet en la modalidad de descarga (*downloading*).

4. El derecho de transformación (art. 21): comprende su adaptación y cualquier otra modificación de la que se derive una obra diferente. Deberá ser el artista o autor, o en su caso el intérprete o ejecutante, quien autorice esta transformación, pudiendo recibir a cambio un rendimiento económico.

b) Los derechos de remuneración

Conjunto de derechos que son liquidados al propio autor directamente o a través de una entidad de gestión colectiva de derechos o de mediadores expresamente facultados, como es el caso de las distribuidoras. Tal como ya se ha indicado anteriormente, solo el artista o autor puede decidir poner su obra a disposición libre del público mediante el reconocimiento de una licencia abierta (como por ejemplo la práctica *Copyleft*).

c) Regulación especial de utilidades en la enseñanza e instituciones patrimoniales, educativas y científicas

En el ámbito educativo y conforme al artículo 32 de la LPI, es lícita la inclusión en una obra propia de fragmentos de otras obras ajenas de naturaleza escrita, sonora o audiovisual, así como las de obras aisladas de carácter plástico o fotográfico figurativo, siempre que se trate de obras previamente divulgadas y que su inclusión se realice como mención o para su análisis, comentario o juicio crítico. Tal utilización solo podrá realizarse con finalidades docentes o de investigación, en la medida justificada por la finalidad de esta incorporación e indicando la fuente y el nombre del autor de la obra. No es aplicable esta excepción cuando se trata de actividades culturales que tienen una finalidad educativa pero que comportan el pago de entrada, como por ejemplo un concierto educativo de pago. De hecho, de forma estricta, la excepcionalidad se aplica solamente a entidades educativas formales y cuando se trata de reproducir fragmentos de obras y no piezas enteras, puesto que la excepción tiene como objetivo difundir el conocimiento de la obra.

En museos, bibliotecas, fonotecas, filmotecas, hemerotecas o archivos públicos o integrados en instituciones culturales o científicas, conforme al artículo 37 de la LPI, es libre la reproducción y el préstamo de las obras cuando se realice sin finalidad lucrativa y la reproducción se realice exclusivamen-

te con la finalidad de investigación o conservación.

Asimismo, las instituciones patrimoniales y científicas antes mencionadas y las entidades educativas sin ánimo de lucro o las instituciones docentes del sistema educativo español no necesitarán la autorización de los titulares de los derechos ni tendrán que satisfacer ninguna remuneración por los préstamos que realicen.

Tampoco se necesitará autorización del autor por el hecho de poner obras a disposición de personas concretas a efectos de investigación cuando esta acción se realice mediante red cerrada e interna a través de terminales dispuestos a tal efecto en los locales de las instituciones antes mencionadas y siempre que las obras figuren en las propias colecciones y no sean objeto de condiciones de adquisición o de licencia. Todo ello sin perjuicio del derecho del autor de percibir una remuneración equitativa.

5.2. Gestión y custodia de datos personales

Para desarrollar su tarea, los gestores culturales a menudo cuentan con bases de datos personales de sus usuarios y proveedores. Aparte de la utilización de los datos para aspectos relativos a la gestión administrativa, es del todo necesario disponer de una base de datos de usuarios para poder llevar a cabo acciones de comunicación.

En cualquier caso, el gestor cultural debe tener presente que los datos y las bases de datos son intransferibles sin el consentimiento de las personas titulares. En este sentido, hay que someterse a lo que dispone la Ley orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal, cuyo objeto es garantizar y proteger, en referencia al tratamiento de datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas y, en especial, su honor y su intimidad personal y familiar.

El gestor cultural, por tanto, protegerá los datos personales que tenga en custodia y los de las personas vinculadas a la actividad.

06/ Gestión de actividades, servicios y espacios

6.1. Tenencia de espacios, bienes y equipamientos culturales

Los gestores culturales son responsables del buen uso de los espacios y equipamientos que les son encomendados, así como también de exigir una utilización responsable a sus usuarios.

El gestor cultural procurará eliminar las barreras arquitectónicas, sensoriales e idiomáticas, en su caso orientando su acción hacia la accesibilidad en todos los sentidos.

El gestor cultural será riguroso en sus obligaciones respecto a la prevención de los riesgos laborales y la seguridad de los trabajadores y de los usuarios, tanto en el uso de los equipamientos como en la realización de actividades en la vía pública.

Asimismo, se procederá a la contratación de seguros necesarios para dar cobertura a los daños sobre bienes y personas derivados de la realización de las actividades correspondientes.

Aun así, el gestor cultural debe tomar conciencia de que el establecimiento de protocolos y normas de funcionamiento excesivamente preventivos puede convertirse en una barrera para el desarrollo de la actividad cultural. Se adoptará como objetivo facilitar el uso de los equipamientos, evitando que un exceso de celo o de prevención limite de forma innecesaria las posibilidades de este uso.

6.2 La buena gobernanza de proyectos y servicios

Una de las funciones de los gestores culturales es la gobernanza de proyectos y servicios que se dirigen al público (a la ciudadanía, la comunidad, el público).

- Son “proyectos” las actividades o la oferta de recursos en vías de desarrollo, desde la idea inicial hasta la puesta en funcionamiento, como fase previa a la consolidación como servicio.

- Son “servicios” la oferta de actividades y recursos, de manera estructurada y viable, que tienen continuidad en el tiempo.

El gestor cultural es quien debe gestionar proyectos y servicios artísticos y culturales como por ejemplo fundaciones, sociedades, patronatos, organismos autónomos, asociaciones, empresas, centros y equipamientos. En cualquier caso, tanto si lo hace desde el ámbito público como desde el privado, disponga de más o de menos autonomía, el gestor cultural debe garantizar la buena gobernanza con sujeción a los principios descritos en el capítulo 1 de esta Guía. En la gestión de instituciones financiadas total o parcialmente a través de recursos de procedencia pública, el gestor cultural tendrá que dar visibilidad al interés y la función pública del servicio o proyecto, ya que este hecho es el que justificará la aportación de recursos públicos.

La gestión cultural desde el ámbito público se renueva y mejora a medida que asume la gestión por resultados. Ajustando de esta manera la acción a las necesidades sociales, se favorece una mayor participación social, una mayor y mejor transparencia, responsabilización y rendición de cuentas (*accountability*).

La gestión cultural de instituciones de derecho privado financiadas con recursos públicos debe equipararse a este modelo adaptándose a sus características y forma de funcionamiento.

En todos los casos se puede optar por disponer de asesoramiento externo que ayude a valorar imparcialmente el funcionamiento del servicio o proyecto, desde el punto de vista de las buenas prácticas y el grado de cumplimiento de las finalidades.

6.2.1. Mecanismos de control para proyectos y servicios con financiación pública

Los servicios y proyectos culturales públicos financiados total o parcialmente a través de subvenciones públicas deben rendir cuentas a las administraciones colaboradoras a través de la presentación de memorias y justificaciones conforme a la ley de subvenciones vigente.

En cuanto a los servicios y proyectos culturales públicos o privados financiados mayoritariamente con fondos públicos, hay

que diseñar un sistema de gestión por resultados que incluya los mecanismos de rendición de cuentas desde una vertiente positiva y constructiva y no como forma de dirigismo rígido.

Siendo así, hay que definir los órganos y mecanismos de control como aquellos que velan por la correcta prestación de la función pública con el objetivo de mejorar el servicio, favorecer una mayor calidad y eficacia de la gestión, lo que será, en definitiva, un valor añadido del servicio gestionado. En este sentido, es importante:

a) Establecer objetivos que respondan al principio de interés general (como mínimo de una forma proporcional a la aportación de capital público) y que sean equilibrados respecto a los recursos disponibles. El grado de cumplimiento se evaluará periódicamente (como mínimo dos veces al año) a partir del establecimiento de unos indicadores de referencia que permitan observar las desviaciones, favorables o negativas, que se produzcan y tomar, posteriormente a la evaluación, las medidas que sean convenientes en consecuencia, orientando la actuación hacia la mejora continuada.

b) Crear sistemas de información que permitan controlar la acción pública, informar a la sociedad e identificar y evaluar la aportación realizada. Las medidas de transparencia son una de las buenas herramientas de lucha contra la corrupción, puesto que reducen la posibilidad de conflictos entre las obligaciones públicas y los intereses privados. En el ámbito público, responde a que la información producida por la Administración es de dominio público.

c) Establecer sistemas de contratación que garanticen que los gestores culturales directivos y sus equipos de trabajo sean debidamente cualificados y que contribuyan a la buena gobernanza y a la mejora continuada del servicio en cuanto a la eficacia, la productividad, la calidad de los servicios a la ciudadanía y la creación de valor público.

d) Asegurar que los miembros de los órganos de control son compatibles y que garantizan un nivel de dedicación suficiente para asumir adecuadamente las tareas que tienen encomendadas.

e) Cuidar y respetar las leyes y las normas, eludiendo cualquier forma de fraude o de corrupción.

f) Ejercer la gestión económica de forma transparente y pública, exponiendo los presupuestos y las memorias de resultados.

Es altamente recomendable encargar auditorías externas de cuentas como medida de contraste y de autocontrol.

Con el objetivo de establecer una planificación del desarrollo, seguimiento y control de un proyecto o servicio, será necesario que el principal organismo público participante (el organismo público que hace la mayor aportación económica) establezca un contrato-programa, también denominado contrato de gestión, con el servicio, proyecto u organización cultural. Asimismo hay que considerar que puede ser conveniente:

a) Recurrir a la auditoría externa de cuentas como medida de contraste y de autocontrol.

b) Crear un órgano específico de control de gestión y, en caso de problemática evidente, crear la unidad necesaria de investigación de posibles negligencias, fraude o corrupción.

6.2.2. El contrato de gestión (contrato-programa)

Es una herramienta de planificación estratégica que articula los compromisos entre la administración principal y la organización cultural, comprometiéndolos como corresponsables en la persecución de la finalidad del proyecto o servicio. Asimismo, pretende que se conviertan, ambas partes, en beneficiarias de los frutos producidos por la consecución de los objetivos de mejora que se han planteado de común acuerdo. Podría plantearse que la cantidad de la subvención se estableciera en correspondencia con el grado de consecución de los objetivos establecidos, siendo así un incentivo para la orientación hacia las mejoras y la progresión del servicio.

Contenidos del contrato de gestión:

a) Definición de la misión: marco conceptual del proyecto o servicio, que debe definir, del modo más claro y breve posible, a qué se dedica y qué se propone. Si es preciso, puede revisarse

pasado un plazo de tiempo suficiente en función de los cambios internos y del contexto.

b) Escenario institucional, corporativo y organizativo.

c) Marco estratégico: definición de líneas estratégicas y formas de ejecutar la misión.

d) Marco presupuestario: estrategia, estructura económica y financiación. Debe concordar con los objetivos.

e) Recursos humanos: equipo que se dispone para el proyecto o servicio, organigrama, relación de puestos de trabajo y funciones.

f) Objetivos operativos: objetivos e indicadores de evaluación. Es la forma de expresar con claridad qué uso quiere darse a los recursos públicos y qué resultados se encargan. Deben ser mensurables, claros, entendedores, relacionados con una medida de tiempo (año, día, etc.).

g) Sistema de información: recopilación de indicadores que establecen la medida de los objetivos operativos e informan sobre cómo se alcanzan los resultados.

h) Sistema de incentivos: gratificaciones o penalizaciones según el grado de obtención de resultados. Por ejemplo, el incremento o la rebaja de la financiación.

i) Marco institucional de gestión, evaluación y seguimiento del contrato. Forma y órgano de evaluación y de seguimiento, según proceda: consejo de dirección, comisión ejecutiva o comisión de seguimiento. En cualquier caso, el grupo será oportunamente definido y también sus funciones, se establecerá la periodicidad y la información con que se evaluará el grado de cumplimiento de los objetivos. También velará por el cumplimiento de las buenas prácticas y en caso de duda o evidencia de caso se creará un instrumento específico que será compatible con la existencia de mecanismos externos e independientes de control, estén unidos al Parlamento, a las inspecciones de servicios o a los defensores del ciudadano (*ombudsmen*).

07/ Políticas culturales: colaboración y autonomía

7.1. Apoyo a la creación y a los proyectos del tercer sector

Los gestores culturales con frecuencia intervienen en la valoración de proyectos políticos, técnicos, de creadores, asociaciones, industrias culturales, etc. Su tarea consistirá en determinar con el máximo rigor e imparcialidad su viabilidad e interés conforme a criterios definidos antes de validar su ejecución. Evaluará los proyectos creativos o de entidades para el posible establecimiento de convenios o dotación de subvenciones.

Las acciones del gestor cultural deben favorecer la estabilidad del sector. Hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones:

a) Las acciones del gestor cultural deben favorecer que los programas cooperativos, convenios y acuerdos no se superediten a los calendarios políticos.

b) La dotación económica y los presupuestos de las ayudas deberían aprobarse y hacer efectivos con la mayor celeridad, de modo que el calendario de pago se adecuara al programa de actividades del agente.

c) La programación de actividades tendría que contemplar una planificación a largo plazo y la regulación por convenio comportaría el compromiso por ambas partes del cumplimiento del programa.

d) Los agentes que estén bajo convenio deberían comprometerse a presentar periódicamente una evaluación completa de la gestión y de las actividades realizadas según los indicadores consensuados.

e) En la valoración de peticiones de apoyo o de subvenciones para propuestas artísticas y culturales, se tendrá en cuenta el cumplimiento de esta Guía.

También se trabajará con la voluntad de establecer acuerdos y convenios con otros agentes para la realización de actividades y, de este modo, favorecer la cooperación en cualquiera de sus formas posibles (local, regional, nacional e internacional y también entre sector público y sector privado), entendiendo que el diálogo es una herramienta imprescindible en la tarea de los gestores culturales.

7.2. Autonomía técnica y organizativa

La práctica de la gestión cultural debe llevarse a cabo sin interferencias ni amenazas a la libertad y a la independencia o autonomía profesionales. Por eso será importante defender la libertad de práctica profesional ante posibles presiones de intereses ajenos a los propios objetivos profesionales.

Es una buena práctica que el gestor cultural preserve sus criterios técnicos de valoración y de programación. Ahora bien, este rigor técnico debe ser compatible con la voluntad de encontrar formas de consenso que faciliten la resolución de encargos concretos y con la necesidad de hacer que las programaciones lleguen a públicos e intereses varios.

Sin contradecir el principio de lealtad a las instituciones, empresas u organizaciones que contraten al gestor cultural, es conveniente que el gestor preserve la independencia de los espacios existentes y sus respectivas estructuras de gestión, especialmente cuando estas estructuras han hecho posible preservar y desarrollar programas de actuación eficaces. Por eso se considera positivo potenciar modelos de gestión cultural caracterizados por su independencia y transparencia.

El profesional de la gestión cultural es el agente que debe aportar criterios de valoración para el desarrollo de políticas culturales mediante la evaluación de los fondos públicos destinados a la investigación, producción y difusión de la creación contemporánea y de la cultura en general.

7.3 Políticas culturales

El gestor cultural debe contribuir a la elaboración y el fomento de normas y políticas de desarrollo cultural. La política es

la receptora de las voluntades de la ciudadanía, y la colaboración de los gestores culturales con los políticos gobernantes es indispensable para hacer posible el desarrollo de iniciativas creadoras de valor público. Así pues, la gestión del entorno político será una función más del gestor cultural, quien deberá coordinar sus criterios técnicos con las voluntades políticas que se ejerzan en su ámbito de actuación. En este sentido, el gestor cultural buscará asentar su tarea en la planificación con el fin de trascender los calendarios electorales.

7.4. Colaboración entre agentes

El dinamismo cultural de hoy en día y la diversidad de actores comportan que se desarrollen políticas y que se presten servicios mediante formas colaborativas más o menos complejas, en las que organizaciones públicas y/o privadas, con el objetivo de obtener beneficios económicos o sin ánimo de lucro, colaboran e interaccionan para conseguir fines comunes de cariz público. La colaboración es una forma más de eficacia. Por otra parte, son conductas nocivas las visiones posesivas, el aislamiento organizativo y las actitudes sectarias y prepotentes.

También se considera una buena práctica poner a disposición pública los estudios que se realicen sobre los públicos, el contexto social y económico, los resultados de la actividad u otros, con la condición de que la información pueda contribuir al conocimiento de la realidad y a la formación de un criterio propio por parte de la ciudadanía y que pueda ser de utilidad para otros agentes culturales o de la comunidad.

08/ Gestión de recursos humanos

8.1. Recursos humanos y contratación de profesionales

El gestor cultural frecuentemente tendrá que contar con la colaboración de diferentes profesionales (personal de la propia entidad, agentes, empresas externas, profesionales independientes, otras entidades...) a la hora de desarrollar un servicio, proyecto o actividad.

El gestor cultural velará por que la contratación de los servicios externos o del personal laboral se realice con procesos que garanticen la transparencia, es decir, convenientemente publicitados y abiertos a la libre competencia, ya sea a través de concursos (público o restringido), promoción interna o selección a través de empresas especializadas, entre otros.

Sin embargo, en el campo cultural a menudo se contrata a profesionales singulares y únicos, como por ejemplo, artistas, intelectuales o gestores culturales de reconocida trayectoria. La contratación directa en casos de perfiles específicos puede ser conveniente siempre que esta especificidad (competencia profesional y adecuación del perfil) sea evidente y demostrable.

8.2. Procedimiento de selección de personal

La contratación de personal se realizará mediante una valoración del perfil y de las competencias idóneas de los aspirantes, a fin de garantizar que el candidato seleccionado pueda alcanzar los objetivos profesionales establecidos. Estos son los aspectos fundamentales que intervienen en la selección de personal:

- a) Convocatoria y/o anuncio del procedimiento de selección de profesionales
- b) Anuncio de la modalidad del procedimiento de selección y sus bases

c) Publicación de las características del puesto de trabajo (lugar físico de trabajo y medios que se ponen a disposición)

d) Definición del perfil, las competencias y las funciones

e) Especificación de la modalidad de contratación, la duración del contrato, el sueldo y las condiciones de pago.

Para garantizar una selección justa y objetiva, se encargará el procedimiento de selección a un servicio profesional de selección de personal externo o bien se incorporará a especialistas externos de reconocido prestigio a la comisión evaluadora.

Hay que asegurar que el personal que finalmente sea contratado tenga la formación y las competencias adecuadas.

8.3. La contratación de directivos de servicios públicos

Una de las funciones que un gestor cultural puede tener que asumir es la de determinar o proponer la modalidad del procedimiento de selección y las condiciones de contratación de cargos directivos en gestión cultural. También puede tener que formar parte de un comité de selección. Por otra parte, ante la importancia de la figura del gestor cultural directivo, se hace notoria la necesidad de buscar formas transparentes de seleccionar estos perfiles profesionales, siguiendo estas consideraciones:

a) Los directivos serán seleccionados en función de sus méritos y capacidades.

b) Se recomienda hacer un procedimiento de selección. Aunque el procedimiento de selección puede ser de varios tipos según las circunstancias de cada caso (por concurso público, restringido o abierto, por promoción interna o por selección a través de empresas especializadas, publicitado o no), se considera que el concurso abierto y publicitado es la mejor práctica de selección, porque garantiza la igualdad de oportunidades.

c) El directivo será valorado a partir de la adecuación de su perfil al proyecto y a los requerimientos de las bases de la parte contratante.

d) La relación contractual será de contrato-programa por un período determinado. La duración del contrato tendrá que ser suficiente para permitir el cumplimiento de los objetivos del programa. Los contratos podrán prorrogarse para un nuevo período y un nuevo programa, siempre que la evaluación de la tarea realizada sea positiva.

e) El contrato-programa determinará los objetivos, los indicadores de evaluación, los resultados que se pretenden alcanzar, las condiciones, los medios que se ponen a disposición y los plazos de ejecución. Una descripción más detallada de los contenidos del contrato-programa se encuentra en el apartado 6.2.2.

f) El director presentará todos los años una memoria, que será la base para la evaluación. También presentará una memoria siempre que le sea requerido por la parte contratante. Antes de la finalización de su contrato debería presentar una memoria global de todo el período.

g) Las evaluaciones deberían realizarse desde una comisión de seguimiento, que emitiría un informe de valoración dirigido a la parte contratante. En la evaluación deberían participar expertos externos a la organización. Se valorará el grado de cumplimiento de los objetivos indicados en el contrato-programa. En el caso de que la valoración no sea positiva, la parte contratante podrá pedir la adopción de medidas de corrección o, si fuera necesario, poner fin al contrato por incumplimiento.

h) En caso de producirse una finalización de contrato, se realizará un nuevo proceso de selección para cubrir la vacante. El director saliente asegurará el buen funcionamiento del servicio hasta la incorporación del nuevo director y dejará el servicio en marcha para que pueda desarrollarse con corrección durante un mínimo período de tiempo.

8.4. Equipos suficientes, completos y estables

Se velará por la creación de equipos de trabajo suficientes, completos y estables que contribuyan a asegurar el funcionamiento de proyectos, servicios y espacios. Se reconoce la necesidad de polivalencia de la gestión cultural unipersonal o de los pequeños equipos, del mismo modo que se valora la

especialización de los gestores culturales que forman parte de equipos profesionales complejos.

8.5. Prácticas de formación profesional y voluntariado

Las colaboraciones de estudiantes en prácticas y becarios deben ser con finalidad formativa y las de las personas voluntarias tendrán siempre carácter de complementariedad. En ambos casos, las funciones y tareas asignadas no pueden ser equivalentes a las de un profesional ni pueden sustituir un puesto de trabajo. La realización de prácticas podrá tener contraprestación económica compensatoria en concepto de dietas y desplazamientos. Las becas serán remuneradas en concepto de ayuda a los gastos de los estudios. La prestación voluntaria de apoyo no podrá ser remunerada. En todos los casos, la relación entre las dos partes se establecerá mediante contrato o convenio escrito.

8.6. Incompatibilidades

El ejercicio de la profesión en las instituciones públicas se considera incompatible con el desarrollo de actividades privadas o de interés personal que puedan suponer un conflicto de intereses o que puedan perjudicar las obligaciones del puesto público. Estos profesionales deben demostrar la imparcialidad de su actuación mediante una dedicación absoluta a las funciones que les han sido encomendadas, y dicha dedicación no debe verse mediatizada por otras actividades o intereses, con el fin de servir con la máxima eficiencia y objetividad a los intereses generales de los ciudadanos.

Se desarrollarán las tareas de contratación con objetividad y neutralidad, basándose únicamente en el interés del proyecto que se representa y al margen de cualquier circunstancia personal, familiar, corporativa, de clientelismo, etc. En caso de conflicto de intereses, el profesional renunciará a tomar parte en el procedimiento de contratación.

No se aceptarán tratos de favor que impliquen privilegios o ventajas injustificados, ni para uno mismo ni para sus allegados, de parte de las personas o empresas relacionadas con los procesos de contratación o en la toma de decisiones de estos procesos.

Tanto en el ámbito público como en el privado se considera una mala práctica la aceptación de encargos, cargos y funciones que no puedan llevarse a cabo con la dedicación y profesionalidad que exigen y que resten atención o dedicación a la ocupación principal que se esté desarrollando.

8.7. Seguridad y salud en el trabajo

Los espacios de trabajo cumplirán las correspondientes condiciones en cuanto a seguridad, salubridad y riesgos laborales. El gestor cultural se ocupará de conseguir las condiciones de trabajo adecuadas para sus equipos de trabajo y para los contratados externos. A tal efecto, informará al artista, autor o intérprete de los riesgos y condiciones de trabajo existentes conforme a la normativa vigente.

8.8. Derecho y deber de formación

El conjunto de profesionales de la gestión cultural debe contribuir a la normalización y profesionalización del sector cultural. Por eso es muy importante que el gestor cultural y su equipo técnico tengan la formación suficiente para valorar, entre otras cosas, la dimensión de los proyectos, su viabilidad y la complejidad de la producción y realización.

Las prácticas culturales evolucionan constantemente y paralelamente transforman nuestra profesión. Por ello, aparte de la formación inicial, la formación continua será absolutamente necesaria.

Los gestores culturales con más conocimiento, experiencia y competencias contribuyen a la formación de los colaboradores, compañeros o miembros de un mismo equipo de trabajo, lo cual debe realizarse con profesionalidad, respeto y aceptación por ambas partes.

Hay que mantener una actitud crítica y reflexiva permanente en lo que concierne a la propia actuación profesional a fin de garantizar un constante perfeccionamiento.

8.9. Derecho de conciliación de la vida laboral y familiar

Se adoptarán medidas para facilitar a los trabajadores del sector cultural la conciliación de la vida laboral y familiar. La actividad de varias profesiones del sector cultural debe realizarse necesariamente en horarios nocturnos o festivos, especialmente en el campo de las artes escénicas y la música.

El gestor cultural es responsable de ofrecer a los trabajadores culturales y a sí mismo fórmulas de equilibrio o de compensación óptimas de los horarios no convencionales que se realicen para llevar a cabo los servicios y las actividades que lo requieran.

—

09/ Gestión económica

9.1. Principios de economía y de equilibrio

La planificación de servicios y espacios culturales siempre tendrá en cuenta criterios económicos respecto al espacio físico, el número de servicios y los recursos materiales y humanos. El presupuesto, por tanto, será la herramienta básica e indispensable en la implementación de los servicios.

En la gestión económica se deberá planificar y prever la previsión de ingresos y gastos, buscando el equilibrio entre recursos, actividades y servicios.

El gestor cultural velará por que la relación entre los recursos económicos destinados a llevar a cabo una actividad cultural o artística y el resultado o impacto obtenido finalmente resulte proporcional.

El gestor cultural deberá realizar un estudio de viabilidad económica de los proyectos, para tener toda la información de las implicaciones que supondría su pleno desarrollo y de los recursos que exige.

Una vez realizado el proyecto o llevado a cabo el servicio, se recomienda realizar estudios de impacto económico para que sea posible evaluar la importancia y la rentabilidad de un proyecto o servicio cultural.

El gestor cultural debe garantizar que los gastos realizados sean iguales o menores a los recursos económicos disponibles.

9.2. Financiación de proyectos culturales

El gestor cultural se ocupará de buscar nuevos recursos para garantizar la supervivencia y la mejora de los proyectos culturales. Como estrategia a medio plazo hay que procurar diversificar las fuentes de financiación para no ser económicamente dependiente de una sola fuente.

Se buscará la viabilidad y la sostenibilidad a largo plazo. Se definirán los criterios de inversión y se evaluarán pensando a largo plazo. Se valorarán las posibilidades de externalización e internalización conforme a criterios claros y se optará por la opción que sea económicamente más factible, según los criterios previos motivados.

En caso de que el proyecto o la actividad genere ingresos propios, se velará por que estos efectivamente aumenten, sin que esto provoque pérdidas en la acción social, educativa o de creación de públicos; por otro lado, se buscarán nuevas maneras de crear ingresos complementarios, como por ejemplo a través del alquiler de espacios y la prestación de servicios, entre otros.

Se hará prospección de la idoneidad de todo tipo de subvenciones (europeas, estatales, autonómicas y locales) y colaboraciones que supongan un intercambio equilibrado.

Se velará por la reducción de los gastos, ya sea a través del ahorro de medios o bien buscando condiciones y precios más ventajosos en las compras, por lo que será necesario llevar a cabo una exhaustiva gestión de compras y de contratación. Deben optimizarse costes valorando los procesos que incrementan la eficacia y la productividad y a su vez reducen los costes. Se prestará atención a aquellos costes fijos que no aportan valor añadido al proyecto cultural, que son indispensables pero controlables, como la limpieza o los suministros.

9.3. Patrocinio

Se buscarán posibles colaboraciones de patrocinio, escogiendo los sectores y las empresas que pueden ser favorables, sin caer en la tentación del dinero fácil a cambio de vincular el proyecto cultural a marcas de dudosa condición (lo que perjudicaría la imagen o la credibilidad del proyecto y de los profesionales que trabajan en él).

La búsqueda de financiación por la vía del patrocinio exige una planificación precisa, técnicas de *marketing* y de comunicación específicas y un sistema de control estricto. Los principios básicos en la captación de fondos son la diversificación, las com-

plicidades, las redes, la oportunidad, la transparencia, la ética y la confianza. Es importante considerar que, en todos los casos, los patrocinadores se interesarán por aquellos proyectos que les den visibilidad, les ofrezcan garantías y generen valor social y económico (conforme a sus parámetros de análisis).

En algunos casos, los patrocinadores estarán interesados en proyectos innovadores y que creen nuevas maneras de entender la cultura y la sociedad. La transparencia debe estar presente en los proyectos, sobre todo desde el punto de vista contable, pues se trata de administrar dinero aportado por un tercero. En el caso de que la propuesta de patrocinio sea atendida, se fijarán contractualmente las condiciones por escrito, el período de ejecución y el modo de seguimiento.

Se trabajará para que las empresas que tengan programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) incorporen elementos y contenidos de cariz cultural a estos programas.

9.4. Derechos económicos de los gestores, autores, artistas y creadores

Hay que establecer las contraprestaciones económicas o de otra índole de forma justa y acordada por ambas partes.

Los gestores culturales asumirán los honorarios (contraprestación por un trabajo, lo que no significa salario fijo) que se establezcan y acuerden, tanto los derivados de los derechos de explotación como los de remuneración del trabajo que se ha desarrollado.

Es recomendable que los gestores culturales publiquen las tarifas que utilizan para remunerar los servicios de los profesionales de la cultura y las artes.

Asimismo, deben asumirse los costes de los servicios, producciones e investigaciones que se encargan. Cuando un servicio o espacio encarga una obra de nueva creación, debe asumir la totalidad del coste y, si se acuerda la adaptación de una obra preexistente, los costes de esta adaptación. Cuando la realización de una presentación comporte un trabajo previo de búsqueda o investigación, el espacio o agente contratante asumirá

también el coste del equivalente a esta parte de trabajo profesional. En todo caso, si se prevé que una obra puede tener posteriormente una explotación y generar beneficio, el agente productor y el autor pueden pactar desde el inicio las condiciones de devolución de la inversión inicial una vez obtenidos unos resultados económicos concretos.

Los gestores culturales del ámbito público tienen como objetivo la consecución del bien público. Los gestores culturales del ámbito asociativo o que desarrollan su tarea en fundaciones actúan sin ánimo de lucro para la consecución de las finalidades de las asociaciones o las fundaciones que representan. En estos dos casos, la tarea del gestor cultural será retribuida mediante honorarios determinados por contrato. Solo los gestores culturales que actúan en el ámbito privado podrán beneficiarse de ganancias empresariales, aunque sus empresas o negocios estén orientados a una finalidad pública.

Hay que saber que el cobro de comisiones de un gestor respecto al trabajo de otro es una práctica antiprofesional en todos los casos, pero la división de honorarios es aceptable cuando ha conllevado una división de servicios prestados por dos partes.

9.5. Cálculo de honorarios

La contratación se hará asumiendo sueldos normalizados. Se realizarán comparativas con servicios profesionales con tarifas de igual naturaleza a fin de establecer las dotaciones presupuestarias correspondientes.

Para el cálculo de honorarios se ponderarán los siguientes elementos: el tiempo de dedicación; la complejidad del trabajo; el coste de los materiales; la novedad, dificultad u originalidad del trabajo; la comparativa con los honorarios de trabajos parecidos, públicos y privados; la antigüedad del cliente; el carácter repetitivo o no del encargo, y la experiencia que se aporta.

El gestor cultural evitará los honorarios que sobrestimen o infravaloren el trabajo realizado.

10/ Adquisición y contratación de obras, servicios y suministros

10.1. Consideraciones generales en el ámbito público y privado

El gestor cultural deberá adquirir bienes y contratar obras y servicios de empresas externas para llevar a cabo su actividad.

En el sector público¹ hay que tener presente que solo pueden adjudicarse de forma directa los contratos menores, que son los de suministros y servicios de menos de 18.000 € y los de obras de menos de 50.000 €, y para un período máximo de un año.

El sector privado, en cambio, tiene libertad de contratar de forma directa, aunque siempre es recomendable valorar varias ofertas.

En todos los casos, se considera una buena práctica valorar como mínimo tres presupuestos para escoger la oferta más conveniente en contratos de inferior cuantía.

La relación con el profesional que se contrate debe basarse en la reciprocidad y en la corresponsabilidad, con la condición de que cada uno debe conocer sus derechos y sus obligaciones. Siendo así, aunque los acuerdos verbales son respetables, es altamente recomendable optar por la contratación escrita. Una vez establecido y formalizado un contrato por la prestación de servicios profesionales entre un gestor cultural y un cliente, sea oral o escrito, ninguna de las dos partes puede cancelarlo unilateralmente sin un acuerdo previo.

10.2. La contratación pública

La contratación llevada a cabo por el sector público se regula mediante la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de contratos del

sector público (en lo sucesivo LCSP), que tiene como objeto garantizar que las contrataciones se ajusten a los principios de libertad de acceso a las licitaciones, publicidad y transparencia en los procedimientos.

La LCSP define distintos tipos de contratos en función de su objeto:

- Administrativos (de obras, de concesión de obras públicas, de gestión de servicios públicos de suministros, de servicios, de colaboración entre el sector público)

- Privados (como los de suscripciones, espectáculos, etc.)

- Mixtos (cuando se mezclan diferentes conceptos, como por ejemplo suministros e instalación u obra, primando el concepto más caro)

Los distintos tipos de procedimientos de adjudicación de los contratos son: el contrato menor, abierto, restringido, negociado con o sin publicidad, y el diálogo competitivo (el precio del contrato se entiende referido a toda la duración del contrato, incluidas las posibles prórrogas).

a) Contrato menor: obras hasta 50.000 € y suministros hasta 18.000 €

b) Negociado: obras de entre 50.000 € y 200.000 € y suministros y servicios de entre 18.000 € y 60.000 €.

c) Abierto o restringido (puede elegirse el más conveniente): obras de entre 200.000 € y 5.150.000 € y suministros y servicios de entre 60.000 € y 206.000 €. El procedimiento abierto permite que se presente cualquier empresa interesada y el procedimiento restringido solo admite las empresas previamente seleccionadas por la administración. La administración puede escoger si es abierto o restringido según le convenga.

d) Abierto o restringido para contratos sujetos a regulación armonizada: son los contratos que, por razón de la entidad contratante, del tipo y de la cuantía, se encuentran sujetos a la normativa europea. Se trata de los contratos de servicios y

suministros a partir de 206.000 €, obras a partir de 5.150.000 € y contratos de colaboración entre el sector público y el privado de cualquier importe, que quedan regulados, además de por la LCSP, por la normativa de la UE contenida en la Directiva 2004/18/CE y que deben publicarse en el BOE y en el DOUE.

e) Procedimiento negociado: cuando la adjudicación recae en el licitador justificadamente seleccionado con la consulta y la negociación previa de contrato, con la consideración de un mínimo de 3 empresas capacitadas para asumir el contrato. El procedimiento negociado puede hacerse sin publicidad en contratos de obras de hasta 200.000 € y contratos de gestión de servicios, suministros y servicios de hasta 60.000 €. Debe hacerse el procedimiento negociado con publicidad cuando el importe del contrato sea de obras de entre 200.000 € y 1.000.000 € y suministros y servicios de entre 60.000 € y 100.000 €, o bien cuando las propuestas recibidas en procedimientos abiertos sean irregulares y cuando no pueda determinarse el precio global del contrato.

Procedimientos de adjudicación:

- **Directo:** solo con contratos menores (obras de hasta 50.000 € y suministros de hasta 18.000 €).

- **Negociado:** el contrato se adjudica de forma justificada tras efectuar consultas a varios candidatos y negociar con ellos las condiciones del contrato. En las negociaciones que se establezcan, todos los candidatos deben recibir siempre un trato igualitario.

• **Sin publicidad:** el contratante consulta (pide oferta) a un mínimo de 3 posibles candidatos capacitados para asumir el contrato. Contratos de obras de hasta 200.000 € y contratos de gestión de servicios, suministros y servicios de hasta 60.000 €.

• **Con publicidad:** se convoca públicamente y cualquier candidato puede presentarse a él. Contratos de obras de hasta 1.000.000 € (hasta 100.000 € en el resto de casos). También se aplica cuando las propuestas recibidas en procedimientos abiertos son irre-

¹ Sector público: administración, propiamente dicha; organismos autónomos y entidades públicas empresariales vinculadas al sector público; consorcios, sociedades mercantiles y fundaciones con participación directa o indirecta del sector público superior al 50 %.

gulares o cuando no puede determinarse el precio global del contrato.

- **Público:** el concurso se convoca públicamente. A partir de 200.000 € en los contratos de obras y de 60.000 € en el resto.

- **Abierto:** cualquier empresa puede presentar una proposición a la convocatoria.

- **Restringido:** solo pueden presentar proposiciones los seleccionados de entre los que han solicitado participar en el concurso convocado públicamente.

Los contratos de colaboración entre el sector público y el sector privado (cualquiera que sea su importe) así como los de obras que superen los 5.150.000 € y el resto que superen los 206.000 €, se regulan, además de por la LCSP, por la normativa de la UE contenida en la Directiva 2004/18/CE (regulación armonizada) y deben publicarse en el BOE y en el DOUE.

- **Diálogo competitivo:** procedimiento previsto para contratos especialmente complejos, con la finalidad de precisar el objeto del contrato. Con previa convocatoria pública anunciando necesidades y requisitos, se dialoga con candidatos seleccionados para desarrollar soluciones que sirvan de base para una posterior presentación de ofertas. Los contratos de colaboración del sector público y privado se adjudicarán siempre por este procedimiento.

10.3. El pliego de prescripciones técnicas

El pliego debe definir de forma clara las condiciones y el objetivo de lo que queremos adquirir o contratar externamente. En buena medida, el pliego es el fundamento del contrato entre la administración y la empresa privada a través de un proceso público de licitación. El gestor cultural a menudo intervendrá en la definición del pliego. Prescindiendo de la forma de contratación, dado que pueden ser diversas según proceda y se prefiera, se enumeran a continuación las cláusulas que debe contemplar un pliego de condiciones, las cuales se clasificarán en dos ámbitos: las cláusulas administrativas inherentes a todo contrato, que vienen dadas por la secretaría y los servicios ju-

rídicos de la administración, y las cláusulas técnicas, que tiene que elaborar necesariamente el gestor cultural interesado:

a) Cláusulas administrativas: carácter jurídico del contrato, procedimiento de adjudicación, documentación administrativa, mesa de contratación, apertura de pliegos, garantías, formalización del contrato, incumplimientos, régimen sancionador, extinción, obligaciones fiscales y laborales, etc.

b) Cláusulas técnicas: objeto del contrato, objetivos, lugar (si lo hay), modelo de gestión, duración del contrato, servicios que deben desarrollarse, programación (mínimos cuantitativos), derechos y obligaciones del concesionario, obligaciones de la administración, funciones del personal, imagen de las partes, públicos, horarios, espacios e instalaciones, inventario de recursos, inversión a cargo del concesionario, adscripción de los bienes de la concesión, precio del contrato, canon, forma de pago, fuentes de financiación, capacidad para desarrollar el proyecto, criterios de valoración, forma de seguimiento, control y evaluación y finalización del contrato.

11/ Contratos

Es necesario y conveniente establecer contratos que regulen las condiciones y pactos de la relación profesional entre la parte contratante, ya sea administración, empresa o asociación, y el artista, autor o intérprete, agente cultural, empresa, etc.

Nuestro sistema de contratación civil se inspira en el principio de la libertad de forma, siempre que se den las condiciones esenciales para su validez, hecho que confiere plena eficacia a los contratos verbales.

Es altamente recomendable que el contrato se formalice por escrito, a fin de concretar con claridad y precisión los acuerdos adoptados, exigir su cumplimiento y asegurar una relación jurídicamente cómoda, ausente de litigios o de conflictos extrajudiciales. Hay que considerar que en el supuesto de que el conflicto sea indefectible, si las voluntades se han expresado simplemente de forma verbal, los intereses de ambas partes no gozarán de la seguridad jurídica suficiente, siendo muy difícil demostrar el alcance de los acuerdos establecidos.

Esta formalidad escrita puede materializarse en un contrato público (suscrito por las partes ante un fedatario público, como por ejemplo un notario) o en un contrato privado (realizado con la única intervención de las partes). Este último puede elevarse a escritura pública cuando una de las partes lo solicite.

Ambos son válidos, pero justo es decir que en la práctica el contrato público tiene más fuerza jurídica, ya que se establece ante un funcionario que da fe de su autenticidad. La elevación a escritura pública no es condición indispensable para obtener la seguridad jurídica pretendida.

El contrato especificará los acuerdos a fin de que el intercambio sea justo y favorable para las partes. Es responsabilidad de los firmantes del contrato respetar el presupuesto y los plazos acordados, garantizar la calidad del trabajo pre-

viamente pactado y mantener un trato profesional con todos los colaboradores aportados por las partes.

El gestor cultural puede encontrarse como parte contratante o como contratista. Las recomendaciones de este apartado sirven exactamente igual para ambas situaciones. Los contratos que se formalicen no pueden contravenir los principios éticos de esta Guía.

Los contratos deberán contener:

- Encabezamiento

- Fecha y lugar de la firma del contrato. No es un requisito esencial para su validez jurídica, pero es recomendable su fijación y precisión, puesto que es fácil que haya algún acuerdo establecido o alguna circunstancia o bien algún precepto legal de aplicación del que haga referencia uno de estos datos.

- Datos de las partes. Es imprescindible que en el contrato figuren con claridad y precisión los datos de las partes contratantes: nombres y apellidos, indicación de la mayoría de edad o no, estado civil (si se quiere), profesión (si se quiere), domicilio y DNI, pasaporte o similar si es persona física.

En el supuesto de que se trate de una persona jurídica, deberán consignarse los datos de la persona física que actúa en su nombre y representación, con importancia primordial del domicilio, el cargo que ostenta esta persona física y los datos de la persona jurídica (razón social, denominación social, fecha de constitución, número de protocolo, notaría que autoriza, código de identificación fiscal, datos de inscripción en el Registro Mercantil, etc.).

En el supuesto de que se trate de una persona física que actúa en representación de una entidad mercantil o de un tercero, será necesario hacer constar los datos del poder en virtud del cual comparece, y se recomienda comprobar que realmente la persona física apoderada tenga la capacidad para obligarse en nombre de la jurídica. Es imprescindible, por tanto, que el poder otorgado a favor de quien se obliga en nombre de otro

le confiera capacidad suficiente para obligar al representado. Se recomienda revisar los datos de los abajo firmantes consignados en el encabezamiento, con el documento original de apoderamiento.

- Expositivo y manifestaciones. Es preciso que las partes hagan un reconocimiento de la mutua capacidad legal necesaria para firmar el contrato, así como un apartado de manifestaciones en el que hacer constar los antecedentes necesarios para poder interpretar el contrato en sus justos términos.

Las partes hacen aquí una declaración de intenciones consistentes en la fijación de unos antecedentes que se refieren al documento que firmarán y que ayudarán a su interpretación y en la fijación del interés mutuo con el objetivo de lograr la firma del contrato.

- Parte dispositiva. Es la parte en la que se establecen todos los pactos y acuerdos establecidos por ambas partes, fruto de la autonomía de la voluntad. Aquí las partes determinarán:

1. El objeto de contratación. Es indispensable fijar el objeto del contrato, que versará sobre una actividad, un servicio o un proyecto cultural.
2. El plazo de ejecución o la duración del contrato.
3. Las condiciones económicas. Se incluye el presupuesto destinado a la actividad y su financiación, honorarios profesionales y determinación de la forma y plazos de pago.
4. Las condiciones o proyecto técnico. Descripción del trabajo a realizar, objetivos, lugares, infraestructura que pone cada parte, fases, plan de trabajo y resultados previstos.
5. El detalle de las condiciones técnicas del trabajo artístico o técnico.
6. La determinación de los espacios de trabajo.
7. El apoyo de otras empresas o profesionales que se contratarán.

8. Las medidas de seguridad y custodias y material de trabajo.

9. La forma de pago de derechos de autor, si se trata de un encargo artístico. Se determinarán con precisión las modalidades de explotación cedidas en virtud del contrato.

10. El lugar, la hora y el período de realización y el procedimiento que se adoptará en caso de suspensión.

11. La difusión que se prevé realizar.

12. El sistema de evaluación.



Fuentes

+/fuentes

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE GESTORES DE PATRIMONIO. *Código deontológico.* <www.aegpc.org/aegpc/codigodeon/codigodeon1.htm> [Consulta: 23 mayo 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. También disponible en línea en: <<http://bones-practiques.aavc.net/ca>> [Consulta: 23 mayo 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. También disponible en línea en: <<http://www.conca.cat/ca/publicacions/publicacio/CodidebonespractiquesenlAmbitdelaCreaciodelesInterpretacionsMusicals>> [Consulta: 23 de mayo 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 mayo 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, diciembre 2008.

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

LONGO, Francisco; YSA, Tamyko. "Gestió i direcció d'equipaments culturals en el sector públic". En: *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. También disponible en línea en: <<http://www.mcu.es/museos/docs/museosbuenaspracticas.pdf>> [Consulta: 23 mayo 2011].

PLATAFORMA CANÍBAL. *Butlletí de la plataforma caníbal* [Barcelona], núm. 0 (septiembre 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 (enero 2010).

XARXA D'ESPAYS 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 mayo 2011].

Publicación de la Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya.

© Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya

Redacción: Gemma Canadell y Carme Sais, Comisión de Buenas Prácticas y vocales de la APGCC

Colaboración en la redacción: Jordi Pascual, vocal de la Junta Directiva de la APGCC

Han colaborado: Mònica Arús, Cesc Casadesús, Joan Oller, Valentí Oviedo, Cristina Salvador, Anna Soler-Pont, Junta Directiva de la APGCC y Lurdes Masdevall, coordinadora técnica de la APGCC

Han participado: socios y socias de la APGCC

Asesoramiento jurídico: Eduard Iniesta y Dolors López

Traducción al castellano: la correccional (serveis textuais)

Diseño gráfico: www.rookman.com

Fecha de publicación: julio 2011

Dipósito Legal: B- 31708-2011

Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya

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



Créditos

Con el apoyo de:

