

# GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA ENTRANDO EN EL NUEVO MILENIO

Mikel Etxebarria Etxeita

---

El objetivo de este artículo es el de hacer un breve repaso a la situación de la acción cultural desde el punto de vista de la Administración, asumiendo que se trata de un agente cultural más en la sociedad, pero un agente de gran peso en la política cultural. Se van a analizar algunos aspectos importantes de la situación actual y se van a describir algunos retos a los que se enfrenta la gestión cultural pública en los próximos años.

Las políticas culturales públicas toman fuerza en el Estado a partir de la instauración de la democra-

cía y sobre todo a partir de la puesta en marcha de los ayuntamientos democráticos tras las elecciones municipales de 1979. No en vano, los ayuntamientos han sido los principales agentes culturales públicos ya que por su cercanía al ciudadano tradicionalmente han sido receptores de sus amplias y urgentes demandas culturales, a la vez que los principales impulsores de los servicios y equipamientos culturales que se fueron implantando a comienzos de la década de los ochenta.

**Las políticas culturales públicas toman fuerza en el Estado a partir de la instauración de la democracia.**

No obstante, y como consecuencia del proceso de desarrollo autonómico, también es necesario señalar la aparición de la Comunidad Autónoma como un nuevo agente cultural público. Este hecho supuso una mayor actividad cultural, la creación de nuevas estructuras e instituciones culturales pero también la generación de un mayor nivel de concurrencia y el aumento de los problemas de coordinación interinstitucional.

## **Situación actual de la política cultural**

Partiendo de la convicción de que el balance global de la política cultural realizada en estos últimos años ha sido positivo, se pretende plantear sin ánimo de exhaustividad, algunos aspectos de la gestión cultural pública que después de estos años de democracia transcurridos, siguen incidiendo de manera importante en las políticas culturales públicas.

### **1. La crisis del Estado de Bienestar**

Esta crisis es una realidad, sobre todo en la Administración Pública, que ve cómo las demandas de la sociedad crecen mucho más rápido que los recursos disponibles para satisfacerlas. Esta situación tiene una serie de consecuencias, al menos en los siguientes campos.

#### **Los nuevos modelos de relación público-privado**

Frente a la crisis del Estado de Bienestar surge el Estado Relacional, un Estado que se replantea la relación público-privado y cuya labor es liderar, orientar y gestionar redes de organizaciones, tanto públicas como privadas. En esta nueva dinámica relacional, en el centro está el ciudadano como sujeto activo de derechos y no como beneficiario tal y como ocurría en el Estado de Bienestar.

Este cambio va a hacer que el tamaño del Estado sea menor, que vayamos hacia un Estado más "modesto" que va a ir dejando parcelas de actuación cultural que ha venido desarrollando. Sin embargo no quiere decir que tiene que desentenderse de sus obligaciones culturales. No podemos olvidar que el desarrollo cultural es un factor necesario para un desarrollo territorial equilibrado, ni la importancia económica y el valor estratégico del sector cultural, ni su poder de cohesión e integración social. Como plantea Antonio Díaz<sup>1</sup>. "El Estado actual no es capaz de resolver, por si solo, los problemas de la sociedad. Este reconocimiento está en la base del modelo Relacional. Tampo-

---

<sup>1</sup> Antonio Díaz Méndez. "Estado relacional y nueva gestión pública". Libro de comunicaciones. Experiencias de ocio. Universidad de Deusto. Bilbao. 1997.

co los mercados parecen atender más que a sus propios requerimientos, que se imponen hoy sobre las voluntades de los gobiernos, sin solucionar problemas como el paro, la precariedad o la exclusión social. Es necesario salir del círculo vicioso hacia nuevos campos de análisis y de acción social: emerge también una sociedad civil, y aparece una cultura de la colaboración en la que el concepto de corresponsabilidad se abre camino en un Estado que seguramente ha de ser más "modesto", pero sin abdicar de su posición de liderazgo democrático sobre la sociedad.

La corresponsabilidad significa estimular a los ciudadanos y a los colectivos a participar en la resolución de los problemas sociales, y asumir que el Estado no es autosuficiente, ni se debe arrogar la exclusividad en la búsqueda del "interés general". A partir de un consenso sobre objetivos y responsabilidades concretas, los grupos intermedios, asociaciones y organizaciones no lucrativas adquieren creciente protagonismo. Se abre paso una nueva dinámica relacional que significa "abandonar

**El desarrollo cultural es un factor necesario para un desarrollo territorial equilibrado.**

cierta desconfianza propia del Estado del Bienestar y sustituirla por una actitud de diálogo y cooperación". Lo importante ya no es tanto quién hace las cosas, sino el resultado que se consigue. En este sentido, el político y el gestor han de perder, o en ocasiones compartir protagonismo, a cambio de conseguir los objetivos buscados, sobre todo si con ello se incrementa la eficacia social.

Las políticas socio-culturales de colaboración con entidades ciudadanas (escuelas; club deportivos, grupos de tiempo libre, asociaciones juveniles o de mujeres, etc.) son un buen ejemplo de estas prácticas, así como las políticas de cooperación (ONGs, fundaciones, etc.).

Finalmente, cabe decir que en el marco de este nuevo atributo, el Estado ha de reconocer su "subsidiariedad", su carácter instrumental respecto a la sociedad en general, que es la que le otorga su base de legitimidad. A la vez ha de delimitar con claridad, no sólo objetivos -en lo que es fácil coincidir, sino sobre todo responsabilidades concretas, compromisos de cofinancia-

ción, y la manera de controlar y evaluar la eficacia social de las actuaciones realizadas".

La Administración debe definir cuales son las parcelas en las que debe actuar de forma irrenunciable. Entre otras, deberá atender a las parcelas que posibiliten una labor de compensación cultural, de redistribución de los consumos culturales, de mantenimiento del patrimonio cultural y de consecución del equilibrio territorial. Debe desarrollar una labor que tienda sobre todo a facilitar a la sociedad los medios y las condiciones para la creación cultural y para el desarrollo de la vida cultural. Como recientemente ha dicho un político catalán: "Poco Estado pero fuerte, más garante que gestor y mucha sociedad".<sup>2</sup>

La búsqueda y puesta en práctica de estrategias y acciones que permitan a la sociedad participar en las políticas culturales públicas presenta una serie de problemas como son:

- La sociedad actual está inmersa en una ola de individualismo poco proclive al surgimiento de movimientos asociativos que generen verdaderas plataformas de interlocución frente a la Administración.

- La inercia de la Administración que le conduce a una repetición permanente de sus políticas sin dar mucha opción a su cuestionamiento y por lo tanto, a la participación de nuevos agentes en el diseño de las mismas.

- La falta de margen de maniobra para la innovación en las políticas culturales debido al elevado porcentaje de gasto comprometido en cada ejercicio presupuestario.

- La falta de interlocutores válidos por parte de la sociedad civil. Interlocutores que sean verdaderamente representativos, ya que a veces los que se presentan como tales responden más a intereses políticos sin el suficiente respaldo ciudadano. Otras veces, se cae en la equivocación de creer que una demanda que se presenta de forma algo insistente respon-

---

2 Pasqual Maragall. *El Correo Español*. Barcelona, 6 de noviembre de 2000.

de a una demanda de amplia base social, mientras que en la realidad no es más que el resultado de una presión bien organizada de un pequeño grupo que defiende unos intereses particulares.

La creencia de otorgar un supuesto "carácter de interés general" a las diferentes asociaciones sin ánimo de lucro es un tanto discutible, ya que a veces no representan más que el interés legítimo de un determinado número de personas en un tema concreto. En otro orden de cosas la idea de que la suma de los intereses particulares es el interés general es una idea un tanto discutible.

En nuestra sociedad hay una tendencia a elevar a la categoría de interlocutores y asesores permanentes de las políticas culturales a una serie de entidades y asociaciones culturales de elevado prestigio social y económicamente bastante dependientes de la ayuda pública, que se consideran elementos indispensables e incuestionables a la hora de constituir cualquier entidad o consejo de asesoramiento cultural a la Administración.

**El Estado ha de reconocer su "subsidiariedad", su carácter instrumental respecto a la sociedad.**

La potenciación de la sociedad civil (asociaciones, fundaciones y voluntariado) supone fortalecer un importante y necesario agente cultural a la vez que facilitar el acercamiento de los ciudadanos a la cultura. Para ello es necesario la búsqueda de un adecuado marco de relación entre todos los agentes culturales, tanto públicos como privados, con y sin ánimo de lucro, artistas y profesionales. En este sentido, la promulgación de una nueva Ley de Asociaciones, la definición más clara de las "entidades sin ánimo de lucro" y su posible actuación como prestadores de servicios y por lo tanto operantes en el mercado y el impulso al voluntariado como fórmula de apoyo a las actividades y entidades culturales, sin que ello suponga intrusismo profesional o "cobertura encubierta" de puestos de trabajo, pueden suponer avan-

ces interesantes. También es necesaria una revisión de los procedimientos administrativos en aras a potenciar el trabajo común de la Administración con el resto de los agentes culturales en el camino del Estado Relacional. En este sentido una herramienta habitual de colaboración es la subvención y ha llegado el momento de reflexionar sobre la misma planteándose una revisión sobre los posibles beneficiarios (pueden serlo las entidades sin ánimo de lucro y las empresas), los porcentajes (¿tiene sentido subvencionar al 100%?) y las medidas de control (asumiendo que el control de lo subvencionado es necesario, aún nos queda un largo camino a recorrer para ir del control a la evaluación conjunta del proyecto subvencionado). Por otro lado, es necesario avanzar en nuevas formas de cooperación con el sector privado. Este reto de implicación en proyectos comunes significa para el sector privado asumir la cofinanciación y para el sector público cooperación significa perder

**La inercia de la  
Administración le  
conduce a una  
repetición  
permanente de sus  
políticas sin dar  
mucho opción a su  
cuestionamiento.**

protagonismo institucional. Relación de cooperación quiere decir generar un escenario en el que el sector público y privado participan en la detección de necesidades y en el diseño de las actuaciones a realizar siendo corresponsables en los resultados.

Los procesos de privatización de los servicios culturales públicos, a pesar de ser instrumentos de colaboración entre lo público y lo privado, generalmente se utilizan más como fórmula para abaratar costes que como herramientas de trabajo en común. Estos procesos no se plantean en clave de co-gestión de servicios en base a un diseño consensuado de objetivos y estrategias de actuación cultural en el territorio, sino como meros encargos de gestión de servicios o equipamientos. A la hora de plantearse un proceso de este tipo es importante definir qué se privatiza ya que en teoría hay 3 niveles diferentes:

- Privatizar los modelos de gestión de la Administración en base a introducir herramientas y criterios de gestión vinculados a las empresas privadas. Esta es una tendencia cada vez más fuerte y en cierta medida irreversible, so-

bre todo en los aspectos relacionados con los planes de calidad de servicio, aunque también es cierto que no es fácil conjugar dicha tendencia con las prácticas habituales y normativas jurídicas que regulan la Función Pública.

-Privatizar la gestión de equipamientos y servicios. Este es un campo en el que la Administración debe profundizar planteándolo como una opción positiva de trabajo a desarrollar.

-Privatizar la planificación y el diseño de las políticas culturales. Esto, en mi opinión, no se debe hacer. La Administración no debe renunciar a esa labor, sin que ello suponga no reconocer la existencia de más agentes culturales que la propia Administración. También es cierto que la Administración puede servirse de la iniciativa privada en labores de consultoría de cara al diseño de políticas culturales.

La privatización de un servicio genera una serie de consecuencias que hay que afrontar:

-Perder el miedo a la propia palabra "privatización" que al parecer tiene cierto matiz peyorativo en ciertos sectores de la Administración.

-Saber hacer bien los procesos de privatización en base a tener ideas claras de lo que se quiere hacer, diseñar unos buenos pliegos de condiciones y unos adecuados procesos de adjudicación y establecer un adecuado seguimiento del servicio privatizado.

-Rediseñar determinadas funciones del personal al que le afecta la privatización, potenciando la formación y el cambio necesario que haga que ese personal más acostumbrado a la gestión directa asuma tareas de diseño, planificación y seguimiento del servicio privatizado.

**La potenciación de la sociedad civil supone fortalecer un importante y necesario agente cultural.**

De acuerdo con R. Gómez de la Iglesia<sup>3</sup> a la hora de redactar un pliego de condiciones de privatización de un servicio o un equipamiento hay que tener en cuenta:

3 Roberto Gómez de la Iglesia. "Aspectos operativos en la relación entre sectores públicos y privados en la gestión cultural". I Jornada sobre la relación público-privado en cultura. Editorial Xabide. Vitoria-Gasteiz. 1997.

- La delimitación de lo que se privatiza.
- La duración del acuerdo.
- El control y dirección de las operaciones.
- La responsabilidad civil.
- La sincronización presupuestaria y el cumplimiento de las obligaciones económicas.
- La política laboral.
- Los procesos de información y la definición de interlocutores.
- La propiedad intelectual e industrial.
- La imagen de las partes.
- Los aspectos fiscales y la capacidad de contratación.
- La definición de una política clara de tarifas, cuotas o tasas a abonar por los ciudadanos.
- La participación de los usuarios en la gestión.

### **La financiación**

La financiación de la actividad pública en materia de cultura se basa en el triángulo formado por el pago de los usuarios del servicio, el patrocinio y la publicidad y el aporte de los presupuestos públicos.

La política de precios en materia de prestaciones culturales públicas ha ido variando en los últimos años, se ha ido abandonando la cultura gratuita de forma generalizada (una errónea interpretación de la cultura como servicio público), pasando a una mayor implicación económica del usuario, sin que ello suponga la desaparición total de la subvención pública.

El patrocinio y el mecenazgo han supuesto una aportación menos importante de lo esperado. A pesar de las expectativas depositadas en esta Ley que tanto tardó en aprobarse, los resultados han sido menos importantes que los esperados, sobre todo a la hora de la financiación de proyectos culturales de gran costo de mantenimiento y permanentes en el tiempo (equipamientos), pero de poca repercusión mediática.

Con todo, la normativa al respecto se caracteriza por haberse planteado como una búsqueda de apoyo a las escasas finanzas públicas, más que una



potenciación de la sociedad civil, ya que la Administración es un gran receptor de los fondos de patrocinio privado, un gran competidor en la búsqueda del patrocinio privado a la cultura. Además la normativa no es generosa y sí dirigista y poco incentivadora del verdadero mecenas. Para desgravar una peseta hay que invertir cinco a fondo perdido. La norma está más pensada en el mecenazgo de empresa que en la potenciación del mecenazgo individual.

Los presupuestos públicos han crecido en los últimos años pero una gran parte de ellos están cautivos. Se ha generado una gran estructura cultural de servicios y equipamientos de un elevado costo, poco flexibles y con problemas de adaptación a las situaciones cambiantes.

### **La legitimidad de la inversión pública en cultura**

En los últimos años, los aspectos cuantitativos de los servicios y equipamientos culturales tienden a ser el baremo más utilizado de cara a medir su rentabilidad social y en consecuencia a defender la mayor o menor legitimidad social de la inversión pública realizada en las mismas.

**Los procesos de privatización de los servicios culturales públicos generalmente se utilizan más como fórmula para abaratar costes que como herramientas de trabajo en común.**

El primar el número de usuarios, el impulsar las estrategias y acciones de generación de públicos, en definitiva, el potenciar las políticas de democratización cultural es necesario y positivo. Pero esta sacralización del número, de lo cuantitativo, no debe de postergar otro tipo de actividades culturales necesarias y coherentes con los servicios y equipamientos culturales. Un museo, por ejemplo, no puede descuidar sus actividades de investigación y conservación en aras exclusivamente de la difusión del propio museo o de un amplio programa de exposiciones temporales a favor del aumento del número de visitantes.

Por otro lado, no se puede obviar que hay manifestaciones culturales que por su propia condición de vanguardia van a tener un público reducido, sin que ello exima a las entidades que las organizan de esforzarse en generar nuevos públicos.

A la hora de realizar un balance de los últimos años, hemos de ser conscientes que las políticas de democratización cultural, básicamente de difusión cultural, que hemos realizado, si bien teniendo importantes aspectos positivos como el acercamiento de la cultura a amplios sectores de la población o la reactivación de la vida cultural dotándola de infraestructuras, también presentan aspectos de crítica o reflexión como son:

-Los más beneficiados han sido los "privilegiados por la educación" y de ciertos niveles de renta.

La financiación de la actividad pública en materia de cultura se basa en el pago de los usuarios, del patrocinio y el aporte de los presupuestos públicos.

-El fortalecimiento de la oferta no ha conllevado en igual medida la consolidación de la demanda.

-Excesivo predominio de la Administración como agente cultural.

-La política de precios ha generado el retraimiento de la iniciativa privada.

-Se ha aumentado el número de usuarios, pero a veces ese aumento no corresponde a un crecimiento similar de públicos, sino que los mismos consumen más y además subvencionados.

Por ello el reto es cómo aumentar usuarios, generando un nuevo público procedente de sectores reacios a nuestras ofertas. Para ello algunas pautas pueden ser:

- Conocer mejor las demandas.
- Mejorar la accesibilidad.
- Ser abiertos en la programación adentrándonos en aspectos "cuasiculturales".
- Buscar el equilibrio entre lo popular y lo elitista.
- Trabajar con el sistema educativo.

- Implicar a los medios de comunicación.
- Fomentar estrategias de coordinación con las entidades sin ánimo de lucro y los colectivos organizados.

También es importante no olvidar algunos aspectos prácticos como son los siguientes:

- Desarrollar horarios de atención al público adecuados a sus necesidades y tiempo de ocio.

- Implantar sistemas técnicos que permitan una mayor accesibilidad horaria y geográfica a los servicios públicos (potenciación de la gestión telemática y virtual).

- Impulsar un sistema de relaciones más sencillas: tramitaciones más simples y en lenguaje asequible con el objetivo de facilitar las cosas al usuario.

- Dar importancia a los servicios de atención al público dotándolos de personal con un perfil y preparación adecuado.

**Los mismos  
usuarios consumen  
más y, además,  
subvencionados.**

## **2. Cultura y Territorio**

Como dice Jean Pierre Nossent<sup>4</sup>: "En el territorio de pertenencia se manifiestan en sus términos inmediatos los procesos económicos, sociales, políticos y culturales. También se manifiestan concretamente los diferentes actores culturales en sus proyectos, sus experiencias, sus necesidades, sus condiciones de producción y en sus comportamientos".

En el territorio confluyen las unidades institucionales y sociales necesarias para un desarrollo cultural, -creadores y públicos-, expresando los diferentes comportamientos respecto a los problemas de la sociedad actual y a los de la cotidianeidad.

La utilización de la noción de territorio lleva también a la definición de proyectos territoriales concretos, en los que las actividades culturales van

<sup>4</sup> Jean Pierre Nossent. Referencias nº 5. Ministerio de Cultura. Madrid. Diciembre. 1988.

unidas a proyectos de desarrollo, y nociones sobre el territorio como "lugar de acción".

Cultura y Territorio, este siempre complejo binomio es uno de los ejes básicos de la acción cultural y sigue planteando cuestiones a reflexión:

A -El territorio cultural y el territorio administrativo no coinciden. Mientras la lógica del gestor público tiende a ceñirse en proveer de servicios culturales a los ciudadanos de su municipio dentro de un término municipal, el ciudadano utiliza los servicios que más le interesan independientemente de su ubicación concreta o del proveedor.

Por otro lado, a la hora de plantearse los servicios y equipamientos culturales que un territorio administrativo concreto tiene que ofertar a sus ciu-

**En el territorio  
confluyen las unidades  
institucionales y  
sociales necesarias  
para un desarrollo  
cultural.**

dadanos, no se puede hacer abstracción del entorno territorial ya que evidentemente, no es lo mismo ser cabecera de comarca, estar junto a un gran municipio o participar en su área metropolitana.

B -El equilibrio territorial en cultura es un objetivo complejo de alcanzar ya que sobre él inciden ejes de actuación como centralización-descentralización de los servicios y equipamientos culturales (ambas opciones con sus razones a favor y en contra), aspectos demográficos y aspectos territoriales o el auge de los localismos.

C -Los servicios culturales mancomunados son en teoría una buena opción para la acción cultural pública en zonas con municipios de reducido peso demográfico. Sin embargo, para evitar problemas a la hora de su gestión, es conveniente que se den una serie de consensos por parte de las administraciones vinculadas al proyecto mancomunado: consenso en la ubicación física del servicio o equipamiento, consenso en la fórmula de gestión y consenso en la fórmula de financiación.

D.-En el estado español la cultura es una competencia concurrente en la que excepto en algunos campos con legislación propia (Fundaciones, Mecenazgo, Asociaciones, Declaraciones de Bien de Interés Cultural, etc.), todos lo pueden todo, sobre todo en los aspectos referidos a difusión cultural y a la construcción de equipamientos.

Esta situación no resuelve el problema de liderazgo y financiación en la actividad cultural. De esta manera, mientras los ayuntamientos por ley tienen reducidas obligaciones en materia de cultura (biblioteca básicamente), debido a la cercanía y a la presión de los ciudadanos ofertan muchos servicios haciéndose cargo de su financiación.

Por ello, es necesario fomentar dinámicas de consenso y coordinación entre los diferentes agentes públicos que actúan en un territorio. A la hora de analizar la coordinación interinstitucional nos encontramos con las siguientes constataciones:

En el estado español  
la cultura es una  
competencia  
concurrente en la que  
todos lo pueden todo.

1 La coordinación es necesaria. A pesar de los problemas que ello supone y los esfuerzos que conlleva, es preciso profundizar en la coordinación institucional en materia de cultura, aunque sea entre otras, por las siguientes razones:

-La Administración está obligada a mejorar la gestión de sus recursos que siempre son limitados.

-Es necesario evitar competencias estériles entre instituciones que no sirven nada más que para duplicar los gastos, generar ineficacia administrativa y crear desorientación entre la ciudadanía.

2 La coordinación es voluntaria. A pesar de su gran necesidad no es obligatoria. No hay una obligación legal que determine la existencia de órganos de coordinación en una materia competencialmente concurrente como la cultural.

La única "obligatoriedad" existente es la moral como consecuencia del principio general de la coordinación y la no duplicación de esfuerzos y recursos que se plantea como principio general en el entramado jurídico.

Esta voluntariedad de la coordinación la hace frágil y provisional en tanto que en numerosas ocasiones depende del talante y voluntad de los responsables de las instituciones a coordinar, y su continuidad temporal está sujeta al vaivén de los intereses y opiniones de los responsables institucionales de cada momento.

**Es necesario fomentar  
dinámicas de  
consenso y  
coordinación  
entre los diferentes  
agentes  
públicos que actúan  
en un territorio.**

3 El ser una institución de un nivel administrativo superior (Gobierno Autónomo frente a Diputaciones) no supone automáticamente el reconocimiento y la posibilidad de ejercicio del liderazgo institucional ni la posesión del poder de coordinación.

Un factor básico a la hora de poder liderar los procesos de coordinación es el poseer la capacidad económica suficiente que posibilite realizar propuestas de actuación coordinada concretas con su consiguiente respaldo económico. Sin recursos es difícil liderar la coordinación.

4 La restauración democrática y sobre todo la puesta en marcha del Estado de las Autonomías, ha dificultado aún más la coordinación ya que ha supuesto la aparición de un nuevo nivel institucional (Gobierno Autónomo) cuya acción cultural es mucho más cercana que la del Ministerio de Cultura, institución que le ha transferido competencias, pero que no ha desaparecido. En consecuencia, la ubicación de este nuevo agente en el mapa cultural además de incentivar y enriquecer la acción cultural en el territorio, genera tensiones y complica las estrategias de coordinación.

5 El factor humano es importante. La capacidad de relación de los dife-

rentes responsables institucionales es importante de cara a potenciar los procesos de coordinación. En la mayoría de los casos los contactos interinstitucionales se realizan casi exclusivamente a niveles políticos y por ello la capacidad de entendimiento, la dedicación de tiempo y esfuerzo a una buena relación personal y en definitiva, la capacidad de diálogo, son elementos importantes para el buen desarrollo de una estrategia de coordinación.

6 Las disputas territoriales dificultan la coordinación. En un territorio cultural determinado, el hecho de que no haya un adecuado equilibrio intraterritorial en materia cultural es una amenaza para la potenciación de los mecanismos de coordinación. El localismo y la disputa territorial inciden muy negativamente en cualquier proceso de coordinación ya que constantemente plantean agravios comparativos y tienden a la duplicación de servicios y actuaciones.

7 La sintonía política de los responsables institucionales no garantiza la coordinación. Es cierto que esa sintonía favorece, ya que supera ciertas reticencias, pero no es ninguna garantía de coordinación. Des-

**El localismo y la disputa territorial inciden muy negativamente en cualquier proceso de coordinación.**

graciadamente a menudo, las "lógicas" institucionales de cada responsable político priman más que las lógicas de proyecto común.

Por otro lado, los partidos políticos habitualmente no prestan la atención debida a las políticas culturales y no es muy habitual que el responsable político sectorial de cada partido tenga la suficiente autoridad como para forzar las estrategias de coordinación.

Algunas líneas de actuación que tal vez pudieran aportar vías de solución a los problemas detectados, pudieran ser:

1 Crear órganos de encuentro permanente con normas de funcionamiento consensuadas que faciliten los procesos de mediación en los problemas de coordinación.

Estos órganos de encuentro debieran de ser duraderos y no estar muy vinculados a los vaivenes del cambio político.

2 Generar una mayor legislación cultural sectorial (desarrollo de las Leyes de Patrimonio Cultural, legislación sectorial relativa a las artes escénicas, etc.) que determine de forma consensuada, los campos y niveles de actuación de cada institución.

3 Fomentar la creación de organismos de gestión (con capacidad de decisión y recursos adecuados), que sean participados por las diferentes instituciones y que se dediquen a la gestión de las diferentes políticas sectoriales (artes escénicas, artes plásticas, promoción exterior de la cultura, etc.)

4 Favorecer una mayor incidencia y participación del personal técnico a la hora de propiciar y desarrollar los mecanismos de coordinación para fortalecer su pervivencia frente a los avatares políticos.

### **3. Falta de instrumentos de orientación para las políticas culturales**

Existe una imperante necesidad de creación de organizaciones o estructuras dedicadas a la investigación, reflexión, documentación, recogida y tratamiento sistemático de datos culturales. De cara a la orientación de las políticas culturales seguimos con escasas herramientas ya que hoy en día, todavía es muy difícil contar con datos vinculados a hábitos culturales, inversiones y demás aspectos relativos a las actividades culturales de forma sistematizada y homologable.

No existe una institución que coordine una labor de generación de herramientas de orientación a nivel de Estado y las experiencias parciales que existen, muchas de ellas del sector privado (SGAE), son difícilmente comparables por no trabajar con sistemas homologados. Ello hace que la labor de evaluación de las políticas culturales sea aún bastante inexistente.



## Retos de la gestión cultural

La gestión cultural, tal y como plantea Eduard Delgado<sup>5</sup>, se define "como los métodos que tienden a armonizar las exigencias de los proyectos creativos con las exigencias del territorio" y por lo tanto "gestionar la cultura es gestionar el conflicto entre proyectos surgidos de iniciativa creativa (y en tanto que tales, frecuentemente particularistas, centrífugas e incluso individualista...), y las exigencias del territorio que obligan a una visión de conjunto de necesidades de participación, cooperación y solidaridad".

Ello hace que gestión cultural suponga la interrelación entre seis ejes que son: cultura, territorio, educación, economía, artes y comunicación.

A su vez la gestión de una organización o un equipamiento cultural es una gestión compleja, ya que entre otras cosas, supone el relacionarse con:

**Nuestras estructuras, equipamientos y métodos de trabajo deben ser flexibles.**

- El patronato o responsable político del servicio o equipamiento que es el que diseña la política cultural a realizar.
- Profesionales y artistas que participen en los proyectos culturales que se desarrollen.
- Usuarios a los que se oferta la actividad cultural.
- Equipo interno de gestión del equipamiento o servicio cultural.
- Medios de comunicación en su doble condición de generadores de opinión y de canales de difusión de las actividades.
- Voluntariado de cara a incluirlo en las actividades adecuadas para ello.
- Otros agentes culturales que operan en el territorio (tanto públicos como privados).
- La sociedad en general ya que a menudo las instituciones culturales se ven con la necesidad de justificar su existencia en base a lo que aportan a la sociedad.

<sup>5</sup> Eduard Delgado. Referencias nº 5. Ministerio de Cultura. Madrid. Diciembre. 1988.

Por otro lado los que trabajamos en el campo de la gestión cultural, y sobre todo, los que lo hacemos desde la Administración Pública, somos cada día más conscientes del gran cambio que han experimentado en los últimos años tanto nuestro entorno como nuestra labor en este ámbito.

En la década de los 80, nuestros objetivos eran claros: crear los equipamientos culturales de los que carecíamos, hacer una oferta cultural adecuada, colaborar con las asociaciones culturales, etc., y todo ello con un nivel de gestión óptimo.

Ahora, en los umbrales del siglo XXI, somos conscientes de que nuestro entorno ha cambiado considerablemente y, por tanto, debemos enfrentarnos a retos diferentes.

A mi juicio, algunos de estos retos son los siguientes:

1. Renovación de la gestión pública en cultura en base a los siguientes ejes de actuación.

A Dar protagonismo al ciudadano. El es el destinatario y objetivo de nuestros esfuerzos. Para ello hemos de incorporar la teoría de calidad en nuestras organizaciones y pasar de una cultura burocrática en la que los valores se basan en el cumplimiento de las leyes y las normas, a una cultura de calidad en la que el valor supremo es que la administración está para servir y satisfacer a los ciudadanos. Debemos priorizar el resultado frente al proceso dejando a un lado tanta burocracia y control que no aportan ningún valor añadido al proyecto o servicio cultural.

B Fomentar la cooperación que es una de las herramientas más importantes de nuestro trabajo. Hemos hablado con frecuencia de la necesidad del trabajo conjunto entre las instituciones públicas o los diferentes departamentos de éstas, así como entre la Administración Pública y las organizaciones culturales.

Sin embargo, esta cooperación tan necesaria nos resulta difícil incluso en lo más cercano. Hay además un ámbito de cooperación aparte del ya mencionado, que ha ido adquiriendo creciente importancia en los últimos años: la cooperación entre distintos países.

El hecho de participar en la Unión Europea ha ampliado las fronteras de nuestra gestión cultural y nos obliga a tener en cuenta a otros agentes y actividades culturales que se desarrollan fuera de nuestro territorio. Debemos conocer la cooperación internacional, debe ser para nosotros un instrumento útil y, para ello, hemos de cambiar nuestra actitud con todas las consecuencias que ello conlleva: acceder a redes internacionales, capacitarnos para aprovechar las ofertas de la Unión Europea, mejorar nuestra capacitación lingüística, etc.

C Flexibilidad. Nuestras estructuras, equipamientos y métodos de trabajo deben de ser flexibles, para que nos permitan responder adecuadamente a las demandas cambiantes de nuestra sociedad.

D. Formación continua de los profesionales y conocimiento de las nuevas tecnologías de cara a mejorar los niveles de gestión.

**Hay que hacer una apuesta por volver a dar vida a los equipamientos.**

En este campo el dominio de la información es básico ya que vivimos en la sociedad de la información y las tecnologías aplicadas a este campo están continuamente renovándose. También en la gestión cultural la información se hace cada vez más importante, ya que nos permite saber más sobre nuestra sociedad y, en consecuencia, tomar decisiones más acertadas. Este reto informativo conlleva varios campos de acción: estructurar, mediante las nuevas tecnologías, recopilaciones de datos que nos permitan un buen conocimiento cultural del territorio en el que desempeñamos nuestra tarea; conocer las redes culturales existentes actualmente en todo el mundo; abrir vías que hagan llegar la información de que cada uno dispone a los agentes culturales que pudieran estar interesados, etc.

2. Dar vida a los equipamientos creados. Las actuales tendencias de ocupación del ocio priman el consumo cultural mediático y parece que las nuevas tecnologías de la comunicación (Internet, televisión por cable, etc.) van a incentivar aún más ese tipo de consumo. Junto a esto, los grandes centros comerciales con importantes ofertas de ocio atraen cada vez más a los ciu-

dadanos con lo que nuestros equipamientos culturales creados en los últimos años (casas de cultura, salas de exposiciones, teatros, etc.) se encuentran con una gran competencia que les disputa los potenciales usuarios.

Ante esta situación hay que hacer una apuesta por volver a dar vida a los equipamientos. Siendo conscientes de la tendencia que presentan dichos equipamientos a absorber grandes cantidades de su presupuesto para su propio mantenimiento, decreciendo así su capacidad presupuestaria para poder ofertar servicios, hay que trabajar para que sean capaces de actuar con flexibilidad, con capacidad de hacer frente a las demandas de su entorno fomentando la participación ciudadana de cara a que vuelvan a ser puntos de referencia de la ciudadanía.

3. Estar abiertos a los nuevos ámbitos de cultura. Las prácticas culturales de la ciudadanía van cambiando y

**Los profesionales de  
la gestión cultural  
pública debemos estar  
atentos a los  
cambios.**

se van abriendo a campos "cuasiculturales" de los que la gestión cultural no debe ser ajena.

Frente a la importancia de la Administración como agente cultural en nuestra sociedad, en las industrias culturales el peso del sector privado es determinante. El conseguir una adecuada y fructífera relación con ese importante campo de la cultura es un reto permanente para los profesionales de la gestión cultural pública.

El concepto de la gestión de la cultura debe abrirse a las políticas intersectoriales y a las prácticas transversales en el Territorio. En este sentido las relaciones cultura y urbanismo han de hacernos partícipes de los diseños del Territorio así como la potencialidad de desarrollo para el Territorio que la cultura ofrece ha de hacer que ésta sea un elemento importante en los planes estratégicos territoriales.

4. Trabajar en mejorar la relación cultura-educación y cultura-medios de comunicación, dos relaciones complejas pero de un gran potencial para la acción cultural.

Nuevos tiempos, nuevos retos. Ante esta nueva coyuntura, los profesionales de la gestión cultural pública debemos estar atentos a los cambios y ser capaces de afrontarlos con profesionalidad, ideas creativas con un discurso adecuado a las nuevas situaciones y con ilusión porque en el nuevo milenio la acción pública a favor de los derechos culturales de los ciudadanos va a seguir siendo necesaria. Una acción pública diferente, incardinada en un nuevo modelo de Estado Relacional, más orientadora, generadora de consensos y sinergias y menos omnipresente y de actuación directa. En definitiva una nueva manera de plantear la gestión cultura pública pero con el mismo eje de actuación: la ciudadanía a la que servimos.

M.E.E.