

2. Gestión cultural

2.4 Modelos de gestión

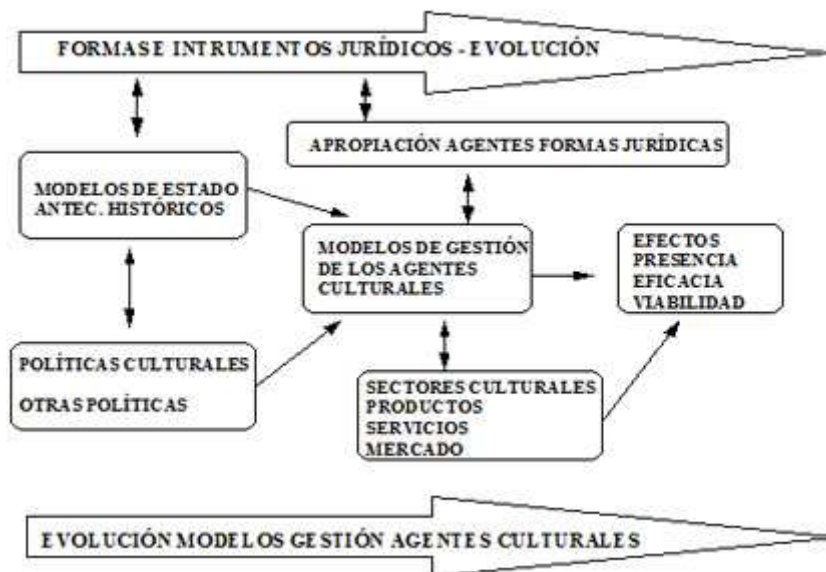
por Alfons Martinell Sempere

1. Definición

Consideramos las políticas culturales como el conjunto de valores, marcos teóricos y reflexiones sociológicas y artísticas, que fundamentan el conjunto de unas opciones de los diferentes agentes culturales en un contexto determinado. En la mayoría de estas consideraciones se omite que unas políticas requieren de la definición de unos modelos de gestión como factores determinantes para su ejecución e implementación. En la gestión de políticas culturales, entendidas como este conjunto de intervenciones que realizan los diferentes agentes sociales de un contexto determinado, es preciso incorporar una definición de los modelos de gestión que se disponen y su relación con las funciones y competencias de los diferentes agentes culturales. (Ver capítulo 3.3 «Los agentes de la cultura» de esta aplicación).

Entendemos por modelos de gestión de los agentes culturales las formas de estructuración social para su participación efectiva de acuerdo con diferentes factores, los cuales les permiten actuar como sujetos de intervención en un marco normativo y democrático. Estas formas se configuran sobre una fundamentación de acuerdo con los derechos fundamentales reconocidos y los fines de las políticas culturales, generando unas condiciones para la participación y la apropiación social de la ciudadanía de su vida cultural.

Los modelos de gestión en el sector cultural responden a diferentes variables que podemos observar en esta figura:



Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

- En primer lugar, hemos de considerar la influencia de los antecedentes históricos y la evolución de las estructuras de los estados y sus procesos de modernización democrática. En este sentido se incorpora la consideración que tienen las políticas culturales y su evolución, así como la descentralización del estado o de la democratización y participación de los agentes sociales en la gestión de la cultura.
- Hay dos factores que inciden paralelamente en los modelos de gestión por su importancia e influencia mutua; por un lado, la evolución de las normas jurídicas que inciden en los modelos de gestión, facilitando estructuras más o menos eficientes de acuerdo con las necesidades de su entorno; por otro los mismos agentes culturales evolucionan de acuerdo con sus necesidades y los cambios en la sociedad para adaptarse a las nuevas realidades. El grado de adecuación y sintonía entre estos dos factores tiene una gran repercusión en la eficacia de los agentes culturales y la consecución de los objetivos de una política cultural.
- Los modelos en la gestión de la cultura son muy sensibles a las repercusiones de otras políticas (educación, bienestar social, economía, turismo, medio ambiente, etc.) que inciden directa o indirectamente en su intervención ya sea por su afinidad en los contenidos o por la necesidad de adaptarse en algunas intervenciones.
- Los modelos de gestión cultural están muy influenciados por las políticas como por la evolución del sector cultural en general que reclama respuestas a nuevos objetivos y fines. En primer lugar, a las dinámicas de la sociedad civil y el tercer sector que busca formas de organizarse de acuerdo con sus finalidades y objetivos de participación cultural. Por otro lado, la evolución del mercado cultural reclama organizaciones, empresas e industria que provean respuestas a la producción de bienes y servicios culturales. La dinámica del mercado requiere una adaptación permanente de los modelos de gestión en sus procesos de producción. Finalmente, la evolución de los servicios culturales ha reclamado la utilización de diferentes modelos de gestión que van desde la gestión directa de la administración pública a la delegación por medio de la prestación de servicios, generando modelos mixtos que se adecuan a diferentes realidades.
- Estas evoluciones también están muy condicionadas por las características, dinanismos y particularidades de los diferentes ámbitos de la cultura (patrimonio, artes escénicas, artes visuales, audiovisual, lectura pública, equipamientos polivalentes, etc.), los cuales se van conformando permanentemente a la realidad de las políticas públicas como a la evolución de los procesos de creatividad y las demandas del público.

Todos estos elementos condicionan la decisión y adopción de diferentes modelos de gestión por parte de los agentes culturales (u otros agentes) para adaptarse a su contexto con eficacia y eficiencia. Por lo tanto la evolución de los modelos de gestión de los agentes culturales es un complejo proceso condicionado por la interacción dinámica y permanente de los elementos que hemos presentado.

2. Características

Para una primera aproximación hemos de considerar el conjunto de formas jurídicas – normativas que un país pone a disposición de sus actores sociales, influenciado por sus antecedentes históricos y el modelo de Estado que persigue en sus derechos fundamentales. Las políticas culturales, al menos en España, no han originado mucha influencia en el poder

legislativo para poner a disposición de los agentes legislaciones especializadas o adecuadas a los fines propios de la cultura contemporánea.

En este escenario los modelos de gestión de los agentes culturales se construyen sobre sus posibilidades reales, pero también a partir de la apropiación de formas jurídicas y organizativas existentes, y a veces poco adecuadas a los modelos de gestión que la cultura requiere. Éstas varían según el ámbito cultural y la realidad del mercado.

Del grado de adecuación al contexto y el aprovechamiento de las oportunidades del marco de referencia se puede apreciar un grado de competitividad de los agentes culturales para asumir una realidad a nivel local, nacional o internacional.

Los modelos de gestión presentan diferentes lecturas que se pueden analizar a partir de los siguientes aspectos:

- Las políticas culturales, por su novedad y características, no poseen unos modelos de gestión propios que las identifiquen de otras actividades de la vida social. Otros sectores de la vida social como la sanidad, el sistema educativo, etc. han configurado unos modelos reconocibles, consolidados y regulados que permiten una percepción de su funcionamiento. Por su importancia económica y social han sido estudiados y descritos con gran profusión en estudios y en investigaciones especializadas. Este aspecto se puede considerar como una desventaja para la gestión cultural pero también nos sugiere una reflexión sobre si el sector cultural ha de aspirar a modelos especializados como los ejemplos que hemos citado. Pero es evidente que la falta de definición en esta dimensión puede situar a los profesionales de la cultura en una cierta desventaja en relación a otros sectores. Por otro lado, podemos considerar interesante la libertad y falta de modelos de gestión excesivamente regulados, para una mayor adecuación a las diversas finalidades de la cultura.
- Desde una perspectiva general consideramos que en el sector cultural los modelos de gestión se relacionan muy directamente con la tipología de los agentes culturales. Los agentes representan una variable dinámica de su contexto que van evolucionando y adaptándose en el eje espacio —tiempo— territorio.

Una política cultural no puede implementarse sino es a través de unos agentes que se pueden organizar de acuerdo con las posibilidades normativas y legislativas de un país.

En el módulo anterior hemos definido los tres grandes agentes que intervienen en las políticas culturales: administración pública, instituciones sin ánimo de lucro y asociativas, y el sector privado. Cada uno de estos agentes se subdivide en diferentes formas y niveles. Desde una perspectiva general podríamos reflexionar sobre la relación directa entre la tipología de los agentes y los modelos de gestión, de esta manera apuntaríamos que existen:

- Un conjunto de modelos de gestión en la administración pública
- Un conjunto de modelos de gestión en el campo del tercer sector sin ánimo de lucro.
- Un conjunto de modelos de gestión en el sector privado y la industria

Pero estas consideraciones no se corresponden del todo con la realidad, ya que en los diferentes agentes pueden existir diferentes modelos de gestión. La evolución de estos modelos y la variedad de posibilidades jurídicas ofrece un campo de desarrollo e innovación de las políticas más amplias y completas.

- Los diferentes modelos de gestión de los agentes están muy condicionados por algunos de los siguientes aspectos:
- Desarrollo y diversificación legislativa y normativa a nivel general y específico en el sector cultural
- Modelos de intervención de los diferentes estamentos del Estado: desarrollo del estado del bienestar y consolidaciones de las aportaciones públicas de la cultura.
- Antecedentes históricos de las políticas culturales y sus actores en un contexto determinado. Tradición de formas organizativas y asunción histórica de funciones de los agentes sociales
- Realidad territorial y sus relaciones con la dinámica cultural
- Situación socio-económica de su contexto: renta, crecimiento, desempleo, demografía, etc.
- Nivel de participación y protagonismo de los agentes en el mapa cultural del territorio a partir de las dinámicas actuales y sus antecedentes históricos.
- Realidad del mercado cultural: situación actual de la oferta y la demanda en diferentes sectores culturales.
- Más allá de las consideraciones políticas, que pueden influir en determinar que agente es el más idóneo para gestionar un objetivo u otro de una política cultural, también se ha de considerar la relación entre el contenido del proyecto (teatro, música, festival, etc.) con el modelo de gestión más idóneo para un buen desarrollo de sus finalidades. A esta reflexión hemos de añadir nuestros antecedentes más próximos sobre el papel del centralismo – descentralización y el protagonismo que las administraciones democráticas han adquirido los últimos años. También podemos realizar una lectura más prospectiva que la realidad actual nos presenta.

A nivel general podemos aportar algunas reflexiones en este sentido:

- ciertos productos culturales quizás es más conveniente que se realice su gestión desde modelos industriales.
- la gestión de la participación, promoción etc. quizás es más conveniente que se realice desde el asociacionismo.
- la gestión del servicio público y el interés general se ve más conveniente una gestión desde las estructuras de la administración. etc.
- El modelo de gestión es el resultado de un proceso en el cual se han de tener en cuenta la combinación de las diferentes variables que hemos tratado. La elección de un modelo de gestión viene dada por un conjunto de decisiones que han de incluir los siguientes aspectos:
- Realidad del contexto, es decir un modelo de gestión que responda a las características del contexto y pueda funcionar bien en este entorno.
- Características del contenido —objetivos— fines del proyecto, evitando entrar en contradicciones entre el proyecto y el modelo de gestión. Un modelo de gestión adaptado cada proyecto.
- Un modelo gestión que responda a las reglas de juego del marco normativo y legislativo de su entorno. Pero también de acuerdo con el contenido del proyecto.
- Cada agente cultural puede asumir un modelo de gestión de acuerdo con sus valores, finalidades y objetivos combinados con las características de la personalidad jurídica que asuma

Para la Reflexión

- **Gestión cultural / gestión de cultura:** esas dos expresiones vienen a compendiar prácticamente lo mismo; pero no está de más tener en cuenta algún matiz. **Gestión cultural** es la expresión generalizada en español para referirnos a la profesión, o el oficio, de quienes se ocupan de la cultura en sus dimensiones tanto teóricas como concretas; y no suscita dudas al respecto. **Gestión de cultura** puede proponer un paso más, el de abordar la cultura como función social que compete a los gestores culturales, pero también fundamentalmente a responsables de políticas y programas públicos —y que muy frecuentemente no tienen la gestión cultural por profesión—; expresarlo así vendría a hacer alusión al problema de la cultura en la politeya, que va más allá de las tareas de organización, selección, programación, etc., habituales de la praxis de la gestión cultural. En el texto se ha procurado tener en cuenta este matiz, en todo caso complementario.
- A veces creemos estar seguros de qué significa lo que hemos heredado, qué implica para nuestra forma de entender el mundo; pero los símbolos y sus significados han perdido con frecuencia su sentido y los manejamos en una iconografía cerrada y doméstica en ocasiones de corto alcance. Es bueno tener a mano, por ejemplo, el Diccionario de temas de James Hall, porque abre ventanas a raíces olvidadas, o ignoradas, a comprensiones de lo real o lo imaginario que podríamos creer muertas, pero que nos constituyen, sin saberlo, de cara al futuro.
- ¿De qué hablamos cuando nos referimos al creciente desapego hacia la cultura, evidente en las clases más desprotegidas de nuestras sociedades avanzadas? Owen Jones, en su *ensayo Chavs. La demonización de la clase obrera* ([trad. de Íñigo Jáuregui]. 2012. Capitán Swing Libros) expone descarnada pero sistemáticamente el caldo de cultivo de ese alejamiento en que los viejos destinatarios de la mejora espiritual, de la difusión de ideas soñada por los gestores del bienestar, han quedado bloqueados ante una modernidad excluyente; y ante una cultura que los descarta. Si la propuesta de O. Jones parece sesgada por específica, puede reflexionarse también el alcance occidental de los descartes contemporáneos en la obra de Tony Judt, por ejemplo en los ensayos de *Algo va mal* ([trad. de Belén Urrutia]. 2011. Taurus).
- Sobre lo incierto de los cambios laborales que vivimos a partir de la digitalización Gregorio Martín y Adolfo Plasencia aportan reflexiones y datos de referencia en «Digitalización y desaparición de empleos» en Claves de razón práctica, nº 231 (2013). Se refieren ahí a las implicaciones del Grado de Algoritmización/Automatización (GAA), entre otras cuestiones. No está de más permanecer atentos a las sorpresas que pueda deparar la «era digital» en la organización social, y a las adaptaciones —quién sabe si impotencia— de la cultura.
- Se utiliza en el texto el concepto «politeya» que, de entrada, no recoge el Diccionario de la RAE, y no se usa siempre con idéntico significado. En la sociología anglosajona de fines del siglo XX se asoció prácticamente al estado, pero la politeya va más allá de la convivencia en el seno de las instituciones. Desde Aristóteles la idea de confluencia de poderes (de la oligarquía, de los gobiernos, pero también de otras formas de organización de la sociedad) ha invitado a pensar en una superestructura que da sentido —y moderación, según el sabio griego— a la vida en común, que no se agota en lo institucional y que se expresa en participación: algo así es la politeya. Al gestionar cultura uno no se libra en algún momento, o en muchos, de preguntarse en qué medida su acción favorece o se inscribe en la politeya, es decir, si proporciona opciones de

- mejora a la participación, la convivencia, desde luego más allá de los marcos institucionales. Nunca se debería rechazar una inquietud como esa, aunque tantas veces un entusiasmo estético o las urgencias cotidianas inviten a pasar de puntillas por el asunto.
- Sería ingenuo proponerse una bibliografía **específica** sobre «la cultura y su gestión». Habría que bucear en monografías que, indirectamente, añadieran nombres y hechos a cómo se fue haciendo posible la música, la arquitectura, las novelas, las ideas mismas: esa sería la sugerencia de investigación y lectura más ambiciosa para quien se enfrenta a la gestión cultural. Como guía para esa búsqueda, podrían servir dos obras de Peter Watson editadas en España por Crítica, **Ideas. Historia intelectual de la humanidad** ([trad.de Luis Noriega]. 2008) y, sobre todo, **Historia intelectual del siglo XX** ([trad. de David León Gómez]. 2002).



De acuerdo con estas apreciaciones podemos afirmar que al gestor cultural se le reclama una capacidad para combinar estos elementos con coherencia en sus decisiones a la hora de seleccionar y asociar todas estas variables de acuerdo con un nivel de eficacia. Este es uno de los aspectos que el gestor cultural ha de tener en cuenta en el diseño de políticas y en la gestión de un proyecto. Quizás en las especificidades de una política se encuentran las proporciones, creatividad e innovación que se pueda introducir en esta relación y su forma de desarrollarla, aceptando los condicionantes de su contexto y aportando nuevas relaciones en estas variables que inciden notablemente en el resultado del proyecto.

- En estos análisis es necesario el debate y la confrontación para superar posiciones excesivamente dogmáticas abriéndose a nuevas posibilidades de acuerdo con las necesidades del sector. Si examinamos nuestros antecedentes podemos observar como a lo largo de los últimos años, en este sentido, ha existido una evolución muy significativa con la presencia de modelos muy diversos y adaptables. Ámbitos culturales que se creía que sólo se podían gestionar desde modelos públicos, en este momento, están gestionados por el asociacionismo o el sector privado, como situaciones totalmente inversas.
En las aportaciones de algunos autores sobre el protagonismo del Estado, sin desmerecer algunas certezas en sus críticas, se observa un cierto nivel de demagogia sobre si los gobiernos han de abstenerse de intervenir en algunos campos o se ha de

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

dejar la cultura a la lógica del mercado. Los diferentes agentes, con sus modelos de gestión, se necesitan y se encuentran en un tejido interdependiente y condicionante que expresan la complejidad actual. Las políticas culturales públicas de futuro habrán de posicionarse sobre el papel que quieren adquirir en su contexto y asumir las consecuencias de estas posiciones.

- El gestor cultural, en su perspectiva profesional, ha de contemplar la posibilidad de ejercitar su función desde organizaciones culturales que se corresponden con modelos diferentes: Y han de adquirir la capacidad para detectar los aspectos esenciales de cada posible modelo y aplicar los instrumentos adecuados a cada uno de ellos. La adaptabilidad, a las especificidades de cada modelo, desde sus características personales y profesionales, es una de las capacidades más significativas para los nuevos gestores del futuro.
- A nivel del desarrollo de las políticas culturales territoriales, y desde una perspectiva global, coinciden diferentes modelos de gestión en un contexto determinado como expresión de su diversidad. Entre ellos se complementan a la vez que entran en tensión y muchas veces compiten para dar respuestas diferentes a las necesidades culturales de la población. La gestión cultural ha de integrar estos procesos de interacción, conflicto, interdependencia, cooperación, etc. como factores positivos que se han de potenciar y facilitar su desarrollo e integración.
- Las elecciones de modelos de gestión para políticas o proyectos culturales no es únicamente una opción ideológica, aunque importante, sino el resultado de este proceso de decisión más complejo donde se introduzcan elementos más operativos, funcionales y eficientes. Un buen trabajo técnico ha de permitir elaborar las bases para una decisión oportuna e inteligente que permita el desarrollo de los fines propuestos. En este apartado se evidencia la falta de investigaciones adecuadas a las tomas de decisiones sobre modelos de gestión en la cultura, que permitiría una mayor competitividad del sector y presentarse con más solvencia en el conjunto de la vida social.

3. Tipologías

Los modelos de gestión en el campo de la cultura pueden ordenarse en diferentes tipos:

Simple

- Modelos de participación de un solo agente cultural que se adecua a las características de su personalidad jurídica
- Modelo simple en la gestión central pero que recibe colaboraciones, patrocinios, subvenciones de otros si alterar su forma estructural.

Complejos en cooperación

- Modelos de cogestión entre diferentes organizaciones procedentes de diferentes personalidades jurídicas en forma de fundaciones, pero más específicamente en consorcios u otras formas jurídicas que mantienen una actividad continuada
- Modelos de coproducción en relación a un proyecto u obra concreta de acuerdo entre agentes que se unen para este objetivo
- Modelos de gestión de proyectos de cooperación internacional o interregional.

Más allá de las decisiones de acuerdo con las posibilidades de estructuración social de modelos de gestión en el sector cultural, **es necesario tener en cuenta algunas variables:**

Tiempo. Entendido como actividad entre permanente o puntual que requiere una estructuración más estable.

Tamaño - volumen. No podemos considerar los modelos de gestión en relación a la dimensión del proyecto en tanto a número de personas, complejidad, presupuesto, etc.

Financiamiento. Procedencia del financiamiento que responde a formas de justificación y transparencia. Combinación de financiación privada y pública. Dependencia directa de las ventas o del público.

Contenidos. Características de la actividad central que incide directamente en la mejor forma de gestión: Por ejemplo, la diferencia entre una biblioteca o un archivo histórico con la producción cinematográfica o la edición.

Calidad. Exigencia y estándar establecido en el proyecto de acuerdo con diferentes variables.

Geografía. Características del entorno próximo al proyecto o nivel de dispersión geográfica (proyectos internacionales o redes territoriales).



Esta reflexión nos enfrenta a la necesidad de realizar un proceso de selección de los modelos de gestión a partir de las diferentes variables presentadas así como las más importantes procedentes de la realidad del contexto.

La gestión cultural ha de valorar la influencia que tiene el modelo de gestión seleccionado y saber compensar las desventajas cuando hemos de actuar desde modelos que no están adaptados a los objetivos.

En esta combinación y compensación se encuentra la capacidad del gestor cultural para situarse y tomar decisiones para el buen desarrollo de su proyecto.

Para la Reflexión

Proponemos reflexionar a los gestores culturales sobre diferentes cuestiones como:

¿Cuáles son las características más específicas de cada modelo de gestión? ¿Qué elementos inciden con más importancia?; Legislación, legitimidad, tradición, etc. ¿En qué ámbitos culturales se desarrollan mejor, o peor, cada agente? ¿En qué se diferencia un modelo de gestión de los otros?

A estas preguntas, que no tienen una respuesta definida, tendremos de contestarlas sin reglas fijas y a partir de unos procesos amplios de libertad e incertidumbre.

El papel de los agentes culturales, los modelos de gestión más adecuados, el sector más idóneo para un agente determinado, las competencias de lo público y lo privado, etc. Estas son las respuestas que la gestión de las políticas culturales ha de dar a su contexto.

Bibliografía

Es difícil presentar una bibliografía específica para este contenido ya que no se ha escrito mucho sobre el tema. Se propone el acceso a fuentes de información relativas a:

- Normativas y legislaciones relacionadas con el sector cultural o generales de incidencia en la gestión del proyecto cultural
- Mapeos de información sobre los agentes culturales a nivel de territorios concretos.
- Estudios sobre los agentes culturales y sus formas organizativas
- Normativas específicas en diferentes ámbitos del sector cultural (patrimonio, artes escénicas, derechos de autor, etc.)
- Bancos de buenas prácticas con experiencias exitosas
- Estudios de comparación de modelos de gestión entre diferentes territorios, países y sistemas de políticas culturales a nivel internacional
- Y cualquier información que nos permita disponer de información para la toma de decisiones que propone el texto.