Reinventarse o malvivir. De la importancia y de la urgencia de rediseñar el modelo de gestión de la cultura en España

Descripción

Si se entiende por cultura algo más que creación y se subraya sus efectos sociales, no hay duda de que es de primera necesidad promocionarla y fomentarla desde todas las instancias posibles. Por ello mismo es reduccionista enfocar el problema de la financiación cultural solo desde el punto de vista de la fiscalidad. Marta Rey apunta en este artículo siete puntos que tener en cuenta en el actual debate sobre el mecenazgo y el patrocinio cultural.

Con ocasión de la crisis son muchos los que se acuerdan de Maslow y sitúan la cultura entre los productos de lujo, los primeros prescindibles en tiempos de escasez y expectativas limitadas. Quizás los que entendemos la cultura como parte de nuestro ecosistema vital no hemos sabido explicarnos. La cultura no es necesariamente sinónima del espectáculo, a pesar del proceso imparable glosado por Vargas Llosa. Tampoco son necesariamente cultura los contenedores melancólicos, a pesar de sus gravosas promesas. La cultura tampoco es propaganda, mal que les pese a ciertos políticos y a los adalides de la cultura diseñada para la subvención. La cultura es sinónimo de ciudadanía y, en su segunda derivada, de bienestar. Se puede —se debe— re-diseñar el modelo de gestión de la cultura en nuestro país, pero no debiéramos cuestionar la necesidad de fomentar la cultura entendida como fermento primordial de nuestra sociedad civil y fuente de riqueza de enorme potencial por su capacidad para construir y diferenciar la marca España.

Nuevarevista.net

En ese sentido, hay que felicitarse porque los inevitables recortes de la financiación pública de la cultura, combinados con el debate sobre la conveniencia de mejorar el tratamiento fiscal al mecenazgo, hayan servido al menos para revitalizar la reflexión sobre la gestión de la cultura en nuestro país. Aunque el mantra de que las crisis son oportunidades se haya banalizado a fuerza de reiteración, lo cierto es que los tiempos convulsos dotan a lo importante de un sentido de urgencia que, de combinarse con sentido de propósito, redunda en nuevos y mejores modos de hacer. Y tanto lo importante —razones estructurales— como lo urgente —la desafortunada coyuntura— aconsejan una profunda revisión de los modelos de negocio de las organizaciones culturales, acompañada de un meditado replanteamiento de los mecanismos utilizados por las administraciones públicas para el fomento de la actividad cultural y de su puesta en valor social.

Cierto es que los gestores culturales se enfrentan al panorama más complejo que probablemente hayan vivido nunca. Si sus recursos públicos han disminuido sin tregua desde el estallido de la crisis, en el ámbito de la financiación privada la evolución no ha sido mejor. Debemos reconocer que buena parte del crecimiento del mercado cultural con anterioridad a la crisis estuvo sustentado por la actividad filantrópica de fundaciones que, bien en su papel de mecenas de terceras entidades, o como

programadores de sus propios centros e iniciativas, dedicaron hasta finales de los noventa del pasado siglo una porción creciente de sus recursos a apoyarlo. Ahora la notoria labor cultural de ciertas cajas de ahorros a través de sus fundaciones, sin parangón en Europa con la excepción quizás de Italia, se ha visto traumáticamente afectada por la reestructuración de estas entidades financieras. Las fundaciones patrimoniales con actividad cultural han visto recortados sus presupuestos por la negativa evolución de sus inversiones. Y en cualquier caso los recursos dedicados por las empresas a mecenazgo y acción cultural han disminuido a la par que los beneficios empresariales.

Igualmente cierto es que la crisis ha venido a desestabilizar gravemente un sector cultural que tras su apariencia de consolidación contaba con frágiles cimientos. El primero, la obvia dependencia de lo público de muchas organizaciones, resultado tanto de un gasto en cultura sostenido e incluso incrementado por las administraciones hasta 2008, como de la creciente participación de estas como impulso-ras de organizaciones culturales de iniciativa pública, tanto estatales como —sobre todo— autonómicas y locales. El segundo, la combinación del acelerado crecimiento en el número de infraestructuras y actividades culturales en la España de la afluencia percibida, con el decrecimiento o estancamiento de ciertos indicadores de consumo cultural. También para nuestra burbuja inmobiliaria cultural es relevante lo sucedido en Estados Unidos, donde la asistencia a óperas, teatros, orquestas o ballets ha caído pronunciadamente en las últimas décadas, al tiempo que la edad promedio de los asistentes aumentaba también de manera sostenida, y el número de organizaciones culturales se disparaba. Todo ello acabó redundado, en nuestro país, en una oferta sobredimensionada y escasamente diferenciada, de reducido impacto social. Pudiera parecer que las hipotecas de los equipamientos han «matado» a la planificación estratégica de la cultura precisamente en un momento en que el público se estaba transformando al calor de cambios sociodemográficos y tecnológicos. Paradójicamente, mientras la demanda social para ciertos productos culturales tendía a estancarse o a decrecer, otros públicos dirigían sus preferencias a nuevos caladeros vinculados a la Web 2.0, las redes sociales, la accesibilidad o la participación.

Nuevarevista.net

En este contexto, creo que erraríamos gravemente si focalizamos el debate en curso sobre aspectos meramente fiscales, perdiendo una oportunidad para reinventar el modelo de gobierno, gestión y financiación de la cultura en nuestro país. La crisis será fecunda si sirve para poner a los ciudadanos en el centro del nuevo modelo que debiéramos entre todos alumbrar. A unos ciudadanos que en cualquiera de sus posibles roles —como creadores, cuida-dores, consumidores, contribuyentes, donantes, administradores o voluntarios— son siempre los verdaderos artífices de la cultura. En esa línea, lo que sigue es una propuesta articulada en siete puntos con el propósito de ampliar y, al tiempo, enfocar dicho debate.

1. Incentivos para la generosidad

Si la notable participación de las administraciones públicas en el campo cultural nos alinea con el modelo mediterráneo y nos sitúa en las antípodas del modelo anglosajón, donde la responsabilidad sobre la provisión de servicios culturales pivota casi exclusivamente sobre las entidades privadas no lucrativas con el apoyo de mecenas empresariales e individuales, el tratamiento dispensado al mecenazgo en nuestro país ha situado a las organizaciones culturales y a sus donantes en peores condiciones que países mediterráneos tan próximos como Francia. Puede discutirse la oportunidad de una mejora de los incentivos al mecenazgo o colaboración privada en fines de interés general, incluidos los culturales, pero no su conveniencia.

Ahora bien, el mecenazgo es cosa de dos, y llevarlo a su potencial requiere, por parte de los gestores de las organizaciones beneficiarias, creatividad y sensibilidad. En primer lugar, creatividad para no agotar el mecenazgo en pedir dinero a las fundaciones. A modo de ilustración de la relativa modestia de la filantropía institucional, el gasto total en fines de interés general durante un año del sector fundacional alemán, uno de los más potentes de Europa, equivale a lo gastado por el Estado alemán en menos de un día. Los gestores deberán explorar también la filantropía individual, tanto por donaciones en vida como por la vía de legados. No hay que olvidar que la naturaleza ilimitada de las deducciones por donaciones a fines de interés general en el impuesto de sucesiones en los Estados Unidos durante el ultimo siglo ha sido uno de los determinantes de mayor peso en el crecimiento a largo plazo de la filantropía en aquel país. En segundo lugar, sensibilidad para construir la percepción social del mecenazgo como conducta ejemplar que todos, en la medida de nuestras posibilidades, debiéramos emular; desde los donantes más modestos hasta los patronos más comprometidos con el gobierno de sus entidades. La educación, una vez más, es fundamental en este ámbito.

2. Profesionalización para la eficacia

Huelga decir que reforzar la profesionalización de la gestión de las organizaciones culturales es requisito sine qua non para su eficiencia y eficacia, y ello incluye que la selección y remoción de los gestores se realice acorde a criterios basados en méritos objetivos, esto es a salvaguarda de los vaivenes de la política y el personalismo. Por otro lado, los nuevos gestores deberán dedicar sus mejores esfuerzos a identificar, adaptar y adoptar las mejores prácticas donde quiera que estén: en la empresa, en las administraciones o en el tercer sector; dentro o fuera de España.

Nuevarevista.net

3. Participación para la relevancia

El futuro pertenece a las iniciativas y organizaciones culturales que escuchan y dan satisfacción a las demandas de sus grupos de interés más relevantes. Los ciudadanos demandamos interactividad y participación. La gestión de herramientas formales como las fundaciones y asociaciones de amigos deberán combinarse con el aprovechamiento inteligente de las oportunidades que la Web 2.0 o el voluntariado cultural brindan para incardinar la cultura en lo social.

4. Colaboración para el alcance

El resolver de manera eficaz y estable la colaboración público-privada, no solo a nivel de financiación sino sobre todo en el seno de los órganos de gobierno de las instituciones culturales, es ingrediente fundamental del nuevo modelo de negocio. Como lo son el trabajo en red con centros complementarios y la internacionalización de las programaciones. Las administraciones deberán asimismo colaborar en el diseño e implantación de una estrategia sectorial que ponga a la cultura y al patrimonio cultural en el corazón de la construcción de la marca España.

5. Diversificación para la sostenibilidad

La estructura financiera de las organizaciones culturales debiera estar prudentemente diversificada entre lo público y lo privado, las aportaciones externas y los ingresos generados internamente. Debería combinar subvenciones y contratos públicos con prestaciones de servicios y venta de bienes, rendimientos de capital, mecenazgo empresarial, filantropía institucional y donaciones y legados individuales. Esto implica diversificar clientes y mecenas y orientar el modelo de negocio a sus

necesidades, siempre en coherencia con la misión de interés general de las entidades.

6. Orientación al cliente para la viabilidad

Hay que dejar de rasgarse las vestiduras cuando aplicamos el *marketing* a la cultura. El desarrollo de un nuevo modelo pasa no solo por una estricta revisión de todos los apartados de coste en busca de eficiencias, sino sobre todo por una gestión creativa, innovadora y a largo plazo desde el punto de vista del *marketing*, esto es, del diseño de los productos culturales, de sus precios, de su promoción y de sus canales de distribución para diseñar una oferta de valor económico y social y hacerla llegar a los públicos objetivo. Las actividades comerciales, siempre que contribuyan directa o indirectamente a la misión cultural y sean coherentes con ella, deberán ser fomentadas. Se trata no solo de formular una planificación estratégica sino también, para muchas entidades en situación crítica o durmiente, de formular verdaderos planes de viabilidad que asienten su supervivencia y posterior desarrollo sobre ofertas culturales con impacto social.

7. Buen gobierno para la legitimidad

En el número de la revista *Compromiso Empresarial* dedicado en 2010 a la transparencia de los museos españoles, su presidente editor señalaba que «los museos británicos han sabido conjugar como nadie una atractiva oferta artística haciendo, al mismo tiempo, de la transparencia un arte». Si el nuevo modelo de gestión cultural pasa por abrir las instituciones a los ciudadanos para que colaboren en todos los sentidos posibles con su desarrollo, y no solo como pasivos contribuyentes, la rendición de cuentas y la transparencia serán requisitos imprescindibles para su implantación. Las instituciones culturales deberán saber explicar qué objetivos persiguen, cómo se financian, cómo emplean sus recursos y qué resultados obtienen.

Nuevarevista.net

Fecha de creación
03/09/2012
Autor
Marta Rey