



## Revista Tecnic

- [Publicidad](#)
- [Contacto](#)
- [Quiénes somos](#)
- [Suscripciones](#)

[« volver](#)

### Artículos

## [La administración pública y la empresa privada. ¿Un matrimonio de conveniencia?](#)

Por [Rosa María Martí Pérez](#)

**Desde que el mundo es mundo, bien, no exageremos, desde que el mundo de la gestión cultural existe, la iniciativa privada y la pública han ido de la mano; con mejor o peor fortuna, en multitud de planteamientos relacionados con los servicios culturales a la población.**

Si hablamos de los orígenes (en todas las profesiones los hay) de la gestión cultural, debemos referirnos obligatoriamente a los primeros años de la democracia en España, aunque en sentido estricto, si queremos reseñar los primeros movimientos culturales quizá debamos remontarnos a los últimos años de la década de los sesenta y sobre todo en los primeros setenta. En estos tiempos, la iniciativa asociativa fue la que comenzó a dar respuesta a sus propias demandas en el ámbito de las actividades culturales. Una sociedad que veía constantemente truncados sus deseos de satisfacer sus necesidades en materia cultural comienza a organizarse con la finalidad de dar rienda suelta a la creatividad y así se inicia una experiencia ciudadana sin parangón en los años venideros. Estos ciudadanos comienzan a organizarse en asociaciones, movimientos vecinales, juntas de barrio, grupos de trabajo, de teatro aficionado, amateur, artistas plásticos... todo se hacía con una atrevida finalidad: plantar cara a lo establecido, a la nula posibilidad de disfrutar de la cultura y todas sus manifestaciones.

Así surge el germen de la futura animación sociocultural. Los primeros grupos, que se forman como oposición a la apatía cultural reinante, son principalmente los relacionados con las artes plásticas (que siempre han servido como transmisores válidos de pensamientos, moralinas y moralejas, se diera cuenta o no el espectador) y las artes escénicas, siendo el teatro independiente el rey en esta república de nuevas corrientes artísticas. A falta de un aparato estatal organizado y ante la falta de interés en este sentido, los movimientos asociativos se auto coronan como portadores de las señas de identidad cultural de la población siendo las primeras experiencias de iniciativa privada existentes.

... en los primeros años de la democracia (...) una sociedad que veía constantemente truncados sus deseos de satisfacer sus necesidades en materia cultural comienza a organizarse con la finalidad de dar rienda suelta a la creatividad.

Con el inicio de la transición y los primeros años de la democracia, comienza a organizarse el aparato gubernamental y empieza a entenderse la cultura como un derecho, como un bien intangible que hará que la población pueda obtener mayores beneficios tangibles para su vida. Las ansias por recuperar el tiempo perdido hace que las incipientes iniciativas públicas procuren una gestión urbi et orbe con la finalidad de

que nadie, absolutamente nadie, se quede sin participar de la nueva vida cultural que renacía de sus cenizas como el ave fénix. Las primeras administraciones en organizarse son las municipales, quizá por su visión más real y próxima de lo que acontece en la sociedad. A este nuevo estado embrionario de lo público ayudaba, sin ninguna duda, la experiencia e iniciativa de la sociedad civil: el asociacionismo, las organizaciones ciudadanas no relacionadas directamente con la Administración.

La asunción de los poderes públicos de forma contundente en la vida pública y cultural de la población, auspiciada, como ya hemos señalado, por los movimientos asociativos, no hace más que empezar una etapa que podemos enunciar como la antesala de la gestión cultural: la animación sociocultural.

Conceptos como democratización y democracia cultural empiezan a tener cabida en el diccionario político del momento. La democratización de la cultura, término acuñado tras la declaración de los derechos humanos y, sobre todo, desarrollado a nivel mundial en la década de los sesenta del siglo XX, significaba el hecho revolucionario de que todo el mundo debía gozar del derecho fundamental de tener acceso a la cultura, independientemente de su condición social o económica. Debían diluirse las fronteras entre alta y baja cultura, lo popular obtenía el rango de cultural, las tradiciones y las fiestas formaban parte de las señas de identidad de los pueblos, se amplía, en suma, el concepto de bien cultural. En España, esto se traduce en una recuperación de la calle, de las celebraciones populares (y, en cierta manera, populistas), en una necesidad de manifestaciones multitudinarias y en las que toda la población participase y se sintiera parte fundamental de la vida cultural de su territorio. La revolución estaba servida: la palabra clave, la participación; el concepto, “el todo vale”.

La máxima de la animación sociocultural –la participación– proclamaba la necesidad de que nadie quedara excluido de tomar parte de las actividades culturales programadas con la finalidad de recuperar el tiempo perdido. Este nuevo concepto salvífico de la cultura (casi un grito de guerra tal como “hacia la salvación por la cultura”) no hacía sino provocar que las administraciones se volcaran en la organización de grandes encuentros, actos y manifestaciones culturales multitudinarias, que si bien ayudaron a una mayor concienciación de la necesidad de la experiencia cultural como algo vital para el ciudadano, no colaboraron, por ejemplo, en el asentamiento de públicos. El “todo vale” al que hacíamos referencia se desarrollaba bajo esquemas de que no importaba el coste de la organización de estos eventos siempre que implicaran una reunión masiva de ciudadanos que, en la mayoría de ocasiones, no sería sino simplemente apariencia.

Mientras tanto, ¿qué había ocurrido con los movimientos asociativos, germen de la iniciativa privada en la gestión cultural? Una vez la administración pública tomaba las riendas de la intervención cultural en nuestro país, se apartaba con la misma vehemencia a estas organizaciones. Muchos líderes de estas formaciones voluntarias y voluntaristas que habían servido de revulsivo para que lo cultural comenzase a movilizarse en nuestro territorio, empezaban a formar parte de las cúpulas directivas de las administraciones y, por otra parte, comienzan a funcionar un sistema de subvenciones que instaura el modelo de “pan para hoy y hambre para mañana”.

¿qué había ocurrido con los movimientos asociativos, germen de la iniciativa privada en la gestión cultural? Una vez la administración pública tomaba las riendas de la intervención cultural en nuestro país, se apartaba con la misma vehemencia a estas organizaciones.

Las administraciones públicas, en su empeño porque no faltaran las iniciativas culturales, sacralizan el modelo de subvenciones, lo que provoca que haya grupos que no pueden subsistir año tras año si no se les concede la subvención. Estas ayudas se convierten en armas de doble filo: los profesionales de la cultura se ven esclavizados por una administración con complejo maternal y, por otra parte, esta situación no ayuda lo más mínimo al crecimiento de la iniciativa privada en el ámbito de las actividades culturales, puesto que sin subvención no hay proyecto, lo que suponía un cierto intervencionismo por parte de los poderes públicos más que una pista de lanzamiento de propuestas culturales válidas.

Una situación delicada que hizo tambalear las bases de lo que se había iniciado, con muy buena voluntad, pero sin mucha planificación y escasos resultados, y que pedía a gritos un cambio radical en sus planteamientos. Comienzan a aparecer voces que se atreven a afirmar que la animación sociocultural no es la panacea y que se necesita un nuevo esquema de trabajo: la gestión cultural.

La gestión cultural plantea una serie de retos que hoy nos parecen cotidianos, pero que en su momento significaban un giro de 180 grados en lo que se había hecho hasta el momento. La consideración del marketing de servicios como la herramienta para la consolidación de un modelo válido de intervención cultural, la existencia de políticas culturales claras, la imperiosa necesidad de dotar de instrumentos que ayuden al desarrollo y crecimiento de las iniciativas culturales privadas y, naturalmente, una Administración que procurara por las programaciones estables en sus municipios.

El final de la década de los ochenta y los primeros años de los noventa del siglo pasado marcaron un antes y un después en este sentido, al menos, en lo que a la provincia de Valencia se refiere. Nace, en 1989, el Servicio de Asistencia y Recursos Culturales -SARC- de la Diputación de Valencia. Este servicio, perteneciente al Área de Cultura de la institución provincial, pretendía tomar el testigo de lo que había sido la animación cultural en la provincia y comenzar a trabajar desde las nuevas máximas de la gestión cultural: planificación, programación, negociación, intermediación e intervención cultural y construcción de políticas culturales se erigían en los vértices de la piedra angular que había de regir los destinos de la vida cultural de todos los municipios de la provincia. El SARC nace con una misión clave: asistir a los municipios de la provincia en materia cultural. Sus finalidades, muy concretas: dotar a los municipios de las herramientas necesarias para la planificación y programación cultural estables y ayudarles económicamente en estos quehaceres. Pero para ello se hacía perentorio algo importantísimo: la organización de la oferta. Una oferta existente pero, en la mayoría de ocasiones, invisible para el ciudadano y, por lo tanto, para la persona que había de encargarse de hacer encajar todas las piezas del puzzle de la intervención cultural, que no era otro que el gestor cultural.

El SARC inicia así un doble camino. En primer lugar articula una serie de programas en los que reúne, tras una exhaustiva selección, las más variadas ofertas de actividades culturales; un amplio catálogo de recursos culturales, materia prima de las programaciones culturales de los municipios. En segundo lugar (el orden de los factores no altera el producto) se erige en intermediario entre la oferta y la demanda, ya no como donador de subvenciones, sino que cambia el concepto de subvención por el de trabajo. Expliquémonos: las subvenciones habían funcionado en un doble sentido. Por una parte, las grandes administraciones habían sufragado los gastos de los profesionales de la cultura para que creasen obras, que la mayoría de ocasiones, no llegaban a unas cuantas (pocas) representaciones y, por otra, era el sistema estrella para la actividad cultural en los municipios. Ésta dependía de que anualmente se les suministrara una cantidad monetaria (que variaba penosamente según las arcas públicas se resintiesen más o menos) que muchas veces era mal aprovechada o se perdía sin más. El SARC revoluciona estas estructuras por varios motivos:

Cuando decimos que cambia el concepto de subvención por el de trabajo queremos señalar que la relación con los profesionales de la cultura iba a dejar de ser la subvención, ofreciéndoles la posibilidad de realizar actividades en los municipios a cambio de un caché por sus actuaciones. Por otro lado, a los municipios ya no se les entrega una cantidad variable cada año, sino que se les ayuda en el pago de las actividades según su número de habitantes (cuanto más pequeños, más ayuda, lo que supone el cumplimiento de sus competencias legales), pero para ello se hará necesario que se programen con bastante tiempo de antelación (para solicitar las actividades) por lo que obliga a tener un presupuesto para cultura, una persona al frente (el gestor cultural) y así procurar por una programación estable año tras año. Pero, ¿qué tiene que ver todo esto con la relación entre la iniciativa privada y la pública? Lo tiene que ver todo. Mientras que durante años, muchos de los grupos no se habían consolidado ni profesionalizado debido a su dependencia directa con la administración y muchos seguían bajo fórmulas de asociaciones, el cambio hacia las contrataciones por parte de los municipios hacía posible lo que ocurre en cualquier otro trabajo cuando se ejerce, unos emolumentos por su actividad profesional. Se inicia un camino hacia la profesionalización debido a que este nuevo sistema permite una estabilidad: asociaciones que se convierten en empresas, organizaciones que diversifican sus productos y sus ingresos, iniciativas que surgen al amparo de nuevas vías de intervención cultural abiertas por el SARC... El único requisito para formar parte de los catálogos de recursos el SARC, la calidad.

Pero quizá lo mejor es que nos ilustremos con un ejemplo que reúne todos estos elementos a los que hacemos referencia. En el año 2000 se crea en el SARC un nuevo programa, el Tour de Ofertas Culturales, TOC. Este programa de difusión cultural es la apuesta del SARC por el turismo cultural en la provincia y se basa principalmente en la estructuración de rutas culturales por el territorio provincial que se ofertan a distintos colectivos (centros de enseñanza, ayuntamientos de la provincia y asociaciones). La novedad de este programa radica en varios factores: el SARC ayuda al colectivo solicitante en el pago del transporte (autobuses) que era en muchas ocasiones lo que impedía trasladarse a un grupo de un punto a otro de la provincia. El coste de la visita (en concepto de guiado de las rutas, material didáctico...) lo sufraga el grupo, lo que ayuda a una mayor concienciación de que las actividades culturales son realizadas por profesionales del mundo de la gestión cultural y que, por tanto, tienen un coste, algo comúnmente aceptado para todas las profesiones pero que parece que cuesta de asimilar en el ámbito de la cultura.

Este programa nace con unos objetivos muy claros: dar a conocer las distintas ofertas patrimoniales, culturales y ecológicas de la provincia a sus habitantes (sólo desde el conocimiento se llega al aprecio y, por tanto, a la necesidad de conservación), ofrecer a las distintas comarcas y municipios la posibilidad de que se promocionaran e iniciaran experiencias en turismo cultural (una vía de desarrollo en auge) y otra finalidad importantísima, favorecer la aparición de profesionales de la gestión turístico-cultural,

empresas especializadas en el sector y también que las empresas ya existentes pudieran diversificar los productos que ofrecen al mercado (una compañía de teatro, por ejemplo, podía articular visitas teatralizadas).

Tan solo reseñaremos unos datos: en el primer año de existencia, más de 25.000 personas disfrutaron de estos viajes, ascendiendo la cifra en el programa de 2007 a una previsión que ronda las 77.000 personas. Esto demuestra que existe mercado. Por otra parte, de 13 rutas existentes en el primer año de existencia del programa se ha pasado a 235 para el año 2007. Esta última cifra debe su aumento, sobre todo, a la aparición de multitud de empresas relacionadas con la gestión turístico-cultural que se han creado en los últimos años. Un último dato, mientras que en su primer año de funcionamiento la oferta “privada” de rutas tan sólo estaba representada por un par de visitas, en la actualidad 118 rutas del TOC están gestionadas por agentes ajenos a la administración pública, lo que supone más del 50% de su oferta actual. La evidencia es aplastante, el programa TOC no podría tener la amplísima oferta de la que goza si no fuera por la iniciativa privada.

Pero esto sucede en todos los programas de difusión del SARC: que no sería posible su articulación si no fuera por la multitud de empresas que viven de la gestión de actividades culturales. ¿Cuál debe ser, por tanto, el papel a jugar por la administración? Abrir canales de intercambio, de trabajo, de profesionalización y no limitarse a conceder ayudas económicas.

Los programas de difusión cultural del SARC se nutren de las ofertas y actividades culturales propuestas por la iniciativa privada y para ésta la existencia de un servicio como el SARC es la llave de acceso a su contratación por parte de los ayuntamientos, amén de ser un escaparate para sus productos y favorecer su conocimiento. Algo de los que nos congratulamos desde el SARC es saber que también surgen contrataciones al margen de nuestros programas, hecho que cumple uno de nuestros objetivos, la consolidación del mercado de la cultura.

Si analizamos el transcurrir de los años y el desarrollo de la gestión cultural en nuestro territorio, veremos que la relación entre la iniciativa pública y la privada ha pasado por diferentes etapas, pero todas ellas necesarias para llegar hasta la situación actual. El comprometido movimiento asociativo de los inicios era la semilla para la actual profesionalización del sector; hoy las asociaciones culturales cumplen un importantísimo papel, aunque ligeramente distinto del de hace treinta años. La etapa de la animación sociocultural rompía una lanza en favor de la implicación de los poderes públicos en la vida cultural de sus ciudadanos y hoy en día se ha abandonado ya un poco la idea de que fue una etapa improductiva, más bien al contrario, se está volviendo a esquemas revisados de esta experiencia, véase las políticas culturales de proximidad.

El comprometido movimiento asociativo de los inicios era la semilla para la actual profesionalización del sector; hoy las asociaciones culturales cumplen un importantísimo papel, aunque ligeramente distinto del de hace treinta años.

Y durante todo este tiempo ha habido oportunidad de ver cómo la relación entre la administración pública y la iniciativa privada cambiaba, naturalmente fruto de lo que cada momento requería. Es literalmente imposible que las administraciones públicas, sobre todo las locales, puedan acometer la multitud y magnitud de los acontecimientos culturales que hoy en día se producen en nuestros municipios. Para ello, es necesario contar con una serie de profesionales, de gestores culturales de la iniciativa privada que proporcionen la variedad de productos al mercado. Por otra, la administración pública debe procurar porque estén cubiertas las necesidades básicas en materia de cultura de sus administrados y además, facilitar el crecimiento del sector profesional de la cultura.

Empresas de gestión cultural multidisciplinares que sean capaces de ofrecer al mercado productos bien estructurados y de calidad serán las que tengan la clave en una sociedad que se mueve en torno a patrones de calidad y cantidad casi a partes iguales. Administraciones capaces de entender que el camino para que crezca el ámbito profesional de la gestión cultural pasa por construir y estructurar canales de difusión, promoción, mediación, regulación e incluso comercialización de estos servicios culturales serán las que proporcionen mejores armas de desarrollo a sus ciudadanos y gobernantes.

Nos atrevemos a decir que la administración pública y la iniciativa privada están “condenadas” a entenderse, en el mejor sentido de la expresión. Pero si bien en el título de este artículo nos referíamos a esta relación como un matrimonio de conveniencia, quizá nos gustaría acabar diciendo que se trataría más bien de una pareja de hecho y siempre, esperemos, bien avenida.



- [Editorial](#)
- [Sustantivos y Adjetivos](#)
- [Artículos](#)
  - [La Casa Amarilla](#)
  - [Proyecto MigraZine](#)
  - [Colectivo migrantes](#)
- [Dossier](#)
  - [Asociacionismo profesional](#)
- [Ciudad](#)
  - [Gijón o el poder de reinventarse](#)
- [Mesa redonda](#)
  - [Cultura y personas con discapacidad física y orgánica](#)
- [Personaje](#)
  - [Carmen Montón y Susana Camarero. Diputadas](#)
- [Un minuto de tranquilidad](#)
- [Visiones](#)

Revista Tecnic is proudly powered by [WordPress](#)  
[Entries \(RSS\)](#) and [Comments \(RSS\)](#).