

Ponencia: “El reto de un tejido local de empresas de servicios culturales”**Autor: Francesc Vila (Diputación de Barcelona, Cultura)****Mesa redonda 6: “Amenazas y retos en torno a la calidad, la innovación y el servicio público ”**

“El reto de un entramado local de empresas de servicios culturales”

1.- Situados en el marco de las políticas culturales, los servicios y las medidas que se desarrollan, hemos de tener presente que estas tienen diferentes orientaciones, siendo de carácter general o específicas: impulsoras o reguladoras o protectoras. Para cada una de estas orientaciones se han desplegado múltiples programas, servicios y medidas desde el sector público, con la voluntad de cubrir unos objetivos de mejora de los indicadores culturales, así como un óptimo aprovechamiento de los recursos, implicando en ello a los sectores sociales por diferentes vías: subvenciones y convenios dirigidos a las asociaciones, contratación de servicios de profesionales y empresas, medidas de soporte financiero para la realización de proyectos empresariales, etc.

2.- Los servicios culturales públicos están sometidos a las lógicas de la gestión de los servicios públicos, en un entorno de oferta y demanda en constante evolución, con muchas tensiones que son fruto de sus amenazas y retos, que entre otras podríamos apuntar: la limitación de recursos económicos, organizaciones de RRHH muy rígidas y difíciles de modificar, un sector profesional y empresarial muy desigual en sus capacidades y expectativas, una demanda cambiante, irregular y débil, la necesidad de hacer evolucionar la oferta, atender y resolver los problemas de sectores culturales concretos y específicos, muchas veces relacionados con la supervivencia del mismo, los intereses asociativos y políticos de muchos colectivos, etc.

3.- Las amenazas y retos alrededor de la calidad y la innovación del servicio público demandan:

- Capacidad de análisis y diagnóstico.
- Capacidad de diálogo y seguimiento.
- Capacidad de diseño de políticas.
- Capacidad de decisión y dirección.
- Capacidad de gestión.
- Capacidad de comunicación.

- Disponibilidad de los recursos adecuados.

De este conjunto de capacidades depende la capacidad de innovar y garantizar la mejora de la calidad de los servicios. En gran medida esto depende de la formación y experiencia de los profesionales así como de sus condiciones de trabajo.

4.- Durante los últimos 30 años, las administraciones local y autonómica han evolucionado desde su “aparición”, especialmente en la gestión de las políticas culturales, ayudando a su consolidación. Esto quiere decir que se hizo el diseño de las estructuras de gestión (recursos técnicos y humanos) y que se fueron desplegando y modificando hasta llegar a su aspecto actual en forma y dimensión, resultando estructuras muy rígidas, muy difíciles de modificar y ajustar, que han quedado cortas e inadecuadas. Los últimos años hemos visto como se han incrementado las formas alternativas a través de las nuevas “agencias” públicas, que buscan una organización más dinámica, técnicamente más capacitada y que implican a los sectores económicos. Representan una alternativa al modelo francés de organización, inspirada en la tradición anglosajona. La solución de las “agencias” no se puede generalizar y se debe evaluar bien que propósitos, ámbitos y territorios son los más adecuados. En todo caso, su despliegue es recomendable cuando el entorno dispone de sectores económicos y empresariales consolidados.

5.- Durante este proceso de 30 años, el conjunto de la administración, a lo que refiere al despliegue de las políticas culturales, ha estado orientada en la captación y consolidación de sus estructuras de gestión propias. Cabe recordar que se empezó de cero y que se tenía que hacer un diseño de estas estructuras de gestión, adaptadas a los servicios que se querían desarrollar y a las necesidades que se querían cubrir, sin ninguna experiencia previa y solamente observando a los países de nuestro entorno. Fueron unos años en los que la mirada, en términos organizativos, estaba orientada hacia el interior. El entorno cultural en general era suficientemente potente y disponía de capacidad de presión sobre la administración. De todo ello, salieron unas estructuras de gestión tal y cómo las conocemos hoy y es muy razonable que, (es un signo de que no ha terminado aún este proceso de normalización del ámbito cultural), a estas alturas de la película, la externalización de la gestión de los servicios culturales sea un fenómeno creciente.

6.- También cabe destacar la evolución tan importante que ha tenido el entorno cultural a escala local y general:

- De la cultura de la resistencia (donde la lengua, la identidad cultural, el colectivo, la implicación de los sectores asociativos y de los creadores eran el centro de la atención política) hemos pasado al consumo cultural (donde la preeminencia es del individuo, de la gestión, del marketing, de las empresas, etc.)

- De la actividad cultural (donde la participación, el voluntarismo y el activismo eran básicas), pasando por el servicio cultural con derechos y deberes, se ha llegado al producto cultural (donde el lenguaje económico y mercantil es predominante).
- Estamos evolucionando de una visión simple de servicio público (en la que la administración era el único operador), a una visión compleja, donde la iniciativa privada, la empresa, juega un papel importante y central.

7.- Las ideas, las iniciativas, los proyectos culturales se han ido gestionando bajo formas asociativas y jurídicas diferentes: del voluntariado más o menos formal al asociacionismo; de la institución pública a la fundación privada, a los profesionales y las empresas culturales. En el mundo de la cultura, en que cada sector cultural presenta ritmos diferentes, le está costando mucho su encaje en el mundo económico de las lógicas comerciales. No es hasta finales de la década de los 80' que se empieza a desarrollar la visión económica de la cultura y de su impacto en el mercado laboral, el PIB, etc. articulándose como un sector económico más. En todo caso, y por sectores, el mundo de la cultura evoluciona hacia el paradigma económico, como símbolo de normalización, aunque existan algunas resistencias sobre la consideración económica del valor simbólico de la cultura y cómo deben tratarse estos aspectos, en este contexto de visión económica creciente.

8.- Con el paso del tiempo, la Administración debía superar las debilidades y las amenazas relacionadas con las limitaciones propias de sus estructuras de gestión, la rigidez.... En buena parte este reto se superó a través de la externalización de la gestión de servicios públicos. La contratación de empresas ha permitido hacer un paso hacia delante, ganando capacidad operativa, ampliando campos y ámbitos de trabajo, mejorando las formas de gestión y por tanto, ampliando los mismos servicios públicos, tanto desde la perspectiva del volumen de la actividad o servicio, como de sus beneficiarios, como del efecto indirecto que ha supuesto respecto a la aparición y consolidación (no siempre) de un sector económico y empresarial. Esta contratación de empresas no ha sido siempre fácil. Algunas veces por la falta de oferta, otras por actitudes defensivas desde los funcionarios públicos... hemos avanzado lentamente.

9.- Como siempre, de la necesidad hacemos virtudes. Así las amenazas y los retos los hemos convertido en oportunidades y puntos fuertes: para poder ampliar servicios y mejorar la gestión, se ha seguido una evolución en la contratación de servicios. Un camino que debíamos recorrer juntos, el sector de la cultura y los sectores privados o empresariales. Un camino que nos ha permitido coger experiencia necesaria tanto para la concepción y el diseño de aquellos servicios que se quería que fueran gestionados a través de una contratación de servicios (concreción de los pliegos de cláusulas técnicas que regulan un concurso) como también por la misma adaptación y maduración de la propia empresa adjudicadora de un servicio público. La madurez de las empresas, de unos sectores empresariales, de las organizaciones que las agrupan para defender sus intereses delante la administración, etc. Todo es un simple proceso que requiere del tiempo, igual como la administración también ha requerido de un tiempo para

evolucionar y superar un tipo de amenaza. Juntos, empresas y administración, estamos haciendo el camino de la normalización.

10.- Desde la administración local, en el pasado, se trabajó en una orientación para fortalecer el tejido asociativo y cultural del municipio, ya que se consideraba que esto mejoraría la calidad del entorno y del medio cultural. Ahora, sin perder de vista aquella orientación, se debe trabajar también para promover el crecimiento, la diversificación y consolidación de las empresas culturales a escala local, en el volumen y el nivel que el medio permita en cada caso (según las oportunidades de negocio y de viabilidad de dichas empresas).

11.- Se debe ampliar el abanico de las políticas culturales. Desde las regidurías de cultura o de los departamentos, no hay suficiente con considerar las empresas culturales como intermediarias entre sus objetivos de una política y sus beneficiarios. Se deben considerar también como a finalistas de unas políticas culturales, en la medida que forman parte de un medio. Así, la opción de la externalización de la gestión de un servicio, nos permite ampliar la oferta de los servicios públicos y mejorar su gestión, al mismo tiempo que ayuda, indirectamente, a la consolidación del tejido empresarial. Se deben incorporar objetivos finalistas y directos más específicos a lo que se refiere a el tejido empresarial cultural. Se deben diseñar políticas de soporte a las empresas culturales locales, de la misma manera que existen para otro tipo de empresas. Estas medidas se deberían coordinar con las procedentes de otras administraciones e instancias de gobierno.

12.- Finalmente, para avanzar en la definitiva normalización del mundo cultural, sería deseable que las relaciones entre el sector público y el sector privado evolucionaran de la misma manera que lo han hecho en otros ámbitos de la vida pública. No es una relación fácil. Es muy compleja, y que puede generar situaciones no deseables, que se deben prever y regular, para evitar situaciones de abuso o de poca transparencia u otras practicas relacionadas con los intercambios de favores... Pero no porque pueden existir estos riesgos debemos cortar las alas a un conjunto de potencialidades que se derivan de la interrelación entre estos dos sectores: el público y el privado. El sector público ha de saber muy bien que objetivos quiere conseguir con un determinado servicio y con qué estándares de calidad y condiciones de gestión. Debe tener confianza suficiente con el sector privado para poder establecer un diálogo sincero e enriquecedor, que mejora las condiciones de prestación del servicio. El sector privado también debe tener una clara vocación de servicio, dispuesto a trabajar en estrecha colaboración con el público y ambos tienen que ser lo suficientemente permeables para conseguir una óptima interrelación, incorporando la perspectiva de los usuarios del servicio. Estos son los retos: saber que espacio ocupa cada uno, cuales son las reglas del juego y ganarse la confianza mutua.