Reflexió final

Diàleg entre els sectors culturals: públic, privat i associatiu. Marc conceptual i operatiu de la col·laboració entre els diversos agents de la cultura

Àngel Mestres Vila

PID_00155241

UOC
Universitat Oberta de Catalunya
www.uoc.edu

Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement (BY) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya). La llicència completa es pot consultar a http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/legalcode.ca

Índex

1. Disputes i rivalitats 5

2. Cultura i economia s'aproximen 8

3. Dicotomies i divergències 11
3.1. Puresa o mescla 11
3.2. Promiscuïtat o mestissatge 12
3.3. Curt termini o llarg termini 13
3.4. Estratègia enfront de tàctica 13
3.5. Xarxes o màfies 14
3.6. Poesia enfront de *best-seller* 15
3.7. Global, local; glocal 15
3.8. L'estratègia de l'oceà blau 16

4. Cap a la complementarietat. Problemes i solucions 18

Bibliografia 21

1. Disputes i rivalitats

La sentència habitual sobre les relacions de l'esfera pública i privada en l'àmbit de la cultura optaria sempre per la mateixa posició incompatible: **cultura i economia són dos terrenys de la vida humana sense un punt de connexió entre ambdós.** Aquesta òptica revela la seva finalitat i els seus objectius com a maneres radicalment oposades, fins i tot antagòniques. La primera sembla pertànyer a l'intangible, és un univers immaterial en el qual les idees i percepcions construeixen un mecanisme mitjançant el qual les persones reflexionen sobre si mateixes. La segona, en canvi, es concentra a estudiar els aspectes d'urgència material, els mitjans tangibles que ajuden la satisfacció bàsica de les necessitats immediates de l'ésser humà. Una recull el seu valor en l'espiritual, l'altra en el purament computable.

Economia

L'economia entesa com a ciència social estudia les relacions socials existents en els processos de producció, intercanvi, distribució i consum de béns i serveis.

Sector públic

La referència al sector públic pot incloure un ampli panorama d'organitzacions i/o projectes, des d'un museu (organització estable), un festival de teatre (organització temporal) o a qualsevol departament, àrea o servei de cultura organitzat des d'una entitat pública. De la mateixa manera, sempre que ens referim a l'àmbit privat, podem estar parlant d'un museu, un festival o qualsevol organització (amb afany de lucre o no) que actua des del sector empresarial o des del tercer sector. Com es veu, la naturalesa del projecte serà independent del tipus de gestió utilitzat per a dur-se a terme.

El valor cultural, afirma Xavier Fina (2008), s'origina en el discurs cultural, i només en forma de préstec (o metàfora) li són útils els models provinents del pensament econòmic. Des d'aquest punt de vista les relacions entre ambdós terrenys no només són d'ignorància, sinó també de desconfiança. **De partida, se'n fa evident una explícita incompatibilitat entre els punts en joc**. On parlem d'economia podríem situar la nostra idea sobre el sector privat: l'organització independent que busca, mitjançant la producció i gestió de béns de consum cultural, un benefici econòmic. On posem la cultura com a expressió de l'esperit humà, traslladant-la, és clar, a les possibilitats de creació i producció de béns que permeten l'exposició d'aquest esperit, podríem col·locar el paradigma més rígid del que entenem com el *sector públic*: una entitat governamental invertint pressupost de l'Estat en la creació i difusió de l'art i la cultura sense una justificació de beneficis econòmics.

Nota

Insistim que es consideren també entitats sense ànim de lucre. Tal com esmenta E. Espinàs en el text corresponent a la unitat 4 de l'assignatura *Institucions, empreses i entitats culturals*, anomenat *el tercer sector*, o les entitats no lucratives, poden tenir certament beneficis. El fet de ser no lucratives fa referència al fet que els beneficis que se n'obtinguin necessàriament s'hauran d'invertir en activitats en benefici de la mateixa organització. En aquest sentit, quan al llarg d'aquest text es fa referència a entitats privades inclou aquelles sense afany de lucre, atès que fem referència més aviat a la no-situació de no públiques que a la destinació que tinguin els possibles beneficis que se'n generin.

A qualsevol dels pols, **la intromissió inicial de l'economia en l'àmbit de la cultura sembla ser entesa com una agressió als fins últims de l'activitat cultural i artística**. Si ja alguns economistes de prestigi revelaven a mitjan segle vint la connexió i el vincle entre ambdues esferes (establint les bases del que posteriorment seria l'economia de la cultura), del costat oposat l'Escola de Frankfurt concentra les seves crítiques d'òptica marxista en la pèrdua de valor cultural que representa la mercantilització dels béns i processos culturals que s'adeqüen als funcionaments de la indústria (Mestres i Casacuberta, 2008). Observant aquesta evident disputa entre culturalistes i econòmics, i col·locant en el centre de les esmentades polaritats un barem d'experiències, exemples, models de negoci, tipologies d'empresa, projectes, empreses i institucions, que a dia d'avui relativitzen aquesta discussió i convergeixen en alguns dels seus punts, es podria partir obrint un gran nombre d'interrogants:

Lectura recomanada

Willian J. Baumol; William Bowen (1966). *Performing Arts: The Economic Dilemma*. New York: Twentieth Century Fund.

És autèntica la relació d'antagonisme entre l'esfera pública i privada? Una anul·la l'altra? O, més enllà, de manera menys innocent, **com s'articulen les relacions entre tots dos sectors? De quina manera es persegueixen els fins sense ser absorbits pels mitjans que els justifiquin? És possible un posicionament que no deteriori els beneficis econòmics de necessitat imminent?** O fins i tot, **en les relacions entre el públic i el privat, se serveix l'un de l'altre?;** i anant encara més lluny, **és economia la cultura o l'economia és cultura?**

La resposta inicial pot aventurar-se amb l'afany de ser explicada en el desenvolupament del text: una intenció híbrida i puntual es fa necessària, adequada a cada situació i context, o el que és el mateix, l'absència de polaritats que doni pas a solucions complexes per a problemes igualment complexos.

Comencem amb una anècdota llavors: Durant l'ocupació alemanya André Schiffrin, fill del fundador de Les éditions de la Pléiade, posteriorment fusionada amb Galimard (ED), i editor ell mateix, va fundar a Nova York l'editorial Pantheon Books. Un segell independent basat en el que, segons Schiffrin mateix, constitueix la constatació bàsica sobre el caràcter del llibre, que, sense deixar de ser una mercaderia en si mateixa, és de la mateixa manera un objecte cultural, un suport de coneixement i de creació. Aquesta actitud va portar Pantheon Books a posicionar-se com una **empresa culturalment potent**, però sense que això signifiqués que no fos rendible. El 1960 l'editorial multinacional Random House va absorbir la petita editorial de Schiffrin, la qual cosa impossibilitaria el compliment dels objectius inicials del segell independent.

Web recomanat

Per saber més coses sobre el cas de Pantheon Books i André Schiffrin consulteu: http://www.elpais.com/articulo/ensayo/Andre/Schiffrin/memoria/ida/vuelta/elpepuculbab/20080503elpbabens_1/Tes

(consultat setembre 2009)

El conflicte va sorgir sota les exigències de rendibilitat del gran grup multinacional. Pantheon podia publicar el material que volgués sempre que aconseguís obtenir un 15% aproximat de beneficis sobre facturació. L'habitual per a l'empresa era arribar entorn del 4%, el requisit va resultar impossible de com-

plir i l'editorial va acabar desmantellada. Però, més enllà de la derrota del projecte, **quina era la fórmula que feia que Schiffrin dirigís una empresa culturalment potent que generava els beneficis necessaris per mantenir-se?** La resposta reafirma la nostra postura a favor de la solució més apta per al terreny en el qual es vol actuar: **la mediació.** Schiffrin combinava l'edició de petites tirades de poesia i/o llibres d'alt contingut literari, amb tiratges més grans de productes que podien resultar més rendibles al mercat quan no més potents en termes culturals. Davant de l'aposta inicial per un balanç en els continguts que permetés operar de manera solvent, es va anteposar la cerca exclusiva de la rendibilitat, en una empresa (Random House) on, en paraules de Schiffrin, la decisió de publicar o no un llibre no la tenien els editors, sinó els responsables financers i comercials.

És aquest, si es pensa, el repte fonamental de qualsevol organització destinada a la gestió de la cultura, fins i tot si el seu origen és públic, fins i tot si el seu fonament, encara que privat, s'autodefineix com a no lucratiu: **trobar un equilibri entre la rendibilitat (o la sostenibilitat) i l'excel·lència cultural**. És a dir, la producció de materials i serveis de qualitat que resultin un producte de consum atractiu, competitiu i culturalment potent, capaç de cobrir demandes generades en el seu entorn immediat, però prou puixants per a destacar fora d'aquest. El repte es converteix en tal a causa de les dificultats que un producte cultural ha d'esquivar per intervenir de manera fructífera en tots els nivells de la cadena de valor. Segons enuncia Schiffrin mateix, resulta molt més complicat trobar finançament per a projectes culturals, ja que el percentatge de retorn serà més petit que el d'altres sectors (no culturals). Resulta més rendible produir continguts per al sector publicitari que per al cultural. És més rendible distribuir equip i material esportiu que cultural. És més rendible crear un *outlet* de roba que un punt de venda de productes d'origen cultural. És possible afirmar llavors que el desafiament s'obre sota aquesta sentència: com menys rendibilitat, més dificultat d'atreure capital.

2. Cultura i economia s'aproximen

Rendibilitat, públics, mercat, eficiència, preu; valor cultural, empresa culturalment potent, discurs, ocupació, inversió, apoderament. Els pols antagònics de l'inici (cultura i economia; sector públic i privat) troben punts convergents en el present. El desenvolupament de polítiques culturals i empreses privades més obertes on ambdues esferes van a la recerca dels interessos individuals d'uns i d'altres. **La cultura es deté a mirar l'exercici de l'economia, adverteix la seva presència i troba en alguns dels seus conceptes les maneres per a operar de forma més eficaç**: les seves empreses han de ser gestionades i procurar que els seus productes siguin venuts**. També l'economia posa atenció als mecanismes de la cultura i hi descobreix no una despesa sinó una inversió**, la possibilitat de crear rendibilitat més enllà del seu benefici cultural. "La cultura compta" ("Culture Counts") sentenciava el lema de la Conferència Internacional de 1999 convocada pel Banc Mundial. D'una banda, la cultura es reaborda com una possibilitat rendible, crea ocupació, per l'altra, l'empresa cultural s'exigeix rendibilitat.

Tanmateix, el fet que la distància entre tots dos punts d'aparença heterogènia comenci a ser franquejada per interrelacions fa necessari posar atenció sobre els límits de la pràctica de les seves activitats i la cerca dels fins últims dels sectors esmentats. La cultura ha de buscar la rendibilitat econòmica, però no com a objectiu principal. S'ha de concentrar a mantenir la seva independència. **La rendibilitat cultural és un factor central que la irrupció de l'economia no posa, encara, en crisi**, sostenen els experts. De la mateixa manera, la cultura gestionada des del sector públic, diguem-ne el seu vessant tradicional, ha d'abandonar el seu ús instrumental, la gestió i producció de cultura com a aparell per a l'apoderament, la cohesió social i, a més, la creació de l'ocupació. De nou, l'aproximació al caràcter intermedi de l'actitud es revela com la possibilitat més apta: **adequar-se a cada situació i context per a actuar enfocats en el problema i aconseguir un equilibri de mitjans i objectius.**

Dues idees pertinents:

1) "El valor econòmic i el valor cultural no són necessàriament antitètics; és desitjable aconseguir un equilibri entre ambdós criteris d'anàlisi. El fracàs econòmic no és sinònim de qualitat cultural, ni l'èxit econòmic coincideix amb l'absència d'aquesta qualitat [...] la introducció d'una mirada econòmica sobre la realitat cultural no posa en crisi el concepte de rendibilitat cultural com a criteri fonamental."

Xavier Fina (2008).

2) "S'ha dedicat més energia a discutir aspectes com l'oportú que resulta la gestió totalment o parcialment compartida de la cultura amb les entitats, tant públiques com privades, o les quotes de representació en els consells i comissions, que en entendre les polítiques locals en general, i les culturals en particular, per a així atendre la problemàtica plantejada de forma concreta [...] el cas extrem d'aquest fenomen ha estat concebre la participació del sector privat com una forma més barata de deixar els serveis públics."

Eduard Miralles (2006).

Vist això, mirem el panorama actual: En els últims anys, moltes administracions públiques que anteriorment estaven acostumades a tutelar i gestionar el sector cultural i els pressupostos destinats a això, han començat externalitzar els seus serveis per donar cabuda a una col·laboració amb el sector privat, tant organitzacions amb afany lucratiu com de no lucratives. **Les organitzacions privades culturals han aparegut en el mercat com un agent vàlid immers al món mercantil**. La cultura entesa des del sector públic com una activitat que promou el desenvolupament, i la creixent externalització de serveis públics vinculats amb la cultura, han redundat en l'aparició de la figura de l'empresa cultural com un nou agent en l'economia. Això ha generat també una proliferació d'empreses i entitats que ofereixen serveis de gestió i producció en cultura des de l'esfera privada. Aquesta relació resultant entre sectors abans antagònics ha generat un debat d'important desgast en les seves actituds radicals, quan en realitat **la gestió privada de serveis públics ha de ser entesa simplement, d'una banda, en un context d'especialització i, de l'altra, en clau de col·laboració**.

La gestió privada es fonamenta en el domini de coneixements específics i en la ponderació de la seva experiència en determinats temes com els serveis culturals. **En termes generals, pot afirmar-se que el fonament principal per a l'externalització és tècnic i de qualitat i no econòmic.** Situació que, de partida, sembla resoldre el tan insistit debat entre els pols. L'organització privada es presenta llavors amb una major capacitat per a adaptar els perfils professionals dels seus treballadors a les necessitats específiques del projecte, una capacitat que li resulta més difícil d'abordar a l'Administració pública. La clau

de la col·laboració implica tenir en compte que un **servei públic serà sempre de titularitat pública. Per tant, encara que la gestió es faci des d'una organització privada, la responsabilitat i, si escau, l'oportunitat de destacar, correspondran sempre a aquesta titularitat pública.**

Així doncs, la relació públic/privat s'ha d'entendre com una aliança estratègica, que podria existir de la mateixa manera entre privat/privat o públic/públic, i que genera nombroses combinacions.

Nota

És important insistir que, que en referir-nos a la gestió d'un equipament, una activitat o un servei determinat de responsabilitat pública, mitjançant la intervenció d'una organització privada, parlem d'**externalització** (en totes les seves variants) **i mai d'una privatització**. La privatització s'aplica, únicament, en el moment en què l'entitat pública es desentén de tota responsabilitat.

Sinergies

El lector s'ha de fixar que els plantejaments sobre externalització esmentats al llarg del text s'aborden des de la lògica d'una organització pública cultural que col·labora amb una organització privada, sigui aquesta amb afany de lucre o sense. El criteri és un exemple habitual, però les relacions poden generar sinergies de tipus molt variats, tant si el projecte parteix des del públic com des del privat. Al final imperarà sempre la necessitat d'obtenir un resultat de millor qualitat que portarà les organitzacions a decidir-se per externalitzar part de les seves funcions en cas que calgui.

3. Dicotomies i divergències

Com bé s'ha insistit ja, gairebé en forma de caricatura, des de certs criteris radicals (vinculats a la idea de subvenció) es creu que la cultura "autèntica" pot ser únicament pública. Qualsevol intent d'introduir l'empresa privada generarà distorsions que potenciïn les més absolutes aberracions del comercial: una cultura que es banalitza, perd la seva independència i es transforma en absolut màrqueting. Aquesta desconfiança es basa en una sèrie de confusions sobre com s'organitza en cultura la definició i el desenvolupament d'un projecte. L'òptica demanada en aquest text intenta una perspectiva que superi el debat públic/privat per, així, entendre les dificultats que implica establir una aliança entre organitzacions, tant públiques com privades amb afany de lucre i sense.

Exemples

Una empresa i una organització sense afany de lucre, una ONG i un ajuntament, dos ajuntaments, un ajuntament i la Diputació, etc.

Amb la intenció d'aclarir aquestes relacions per a superar la disputa d'interès a favor de la finalitat perseguida, s'estableixen a continuació una sèrie de dicotomies i divergències (7 + 1); una llista de conceptes que confronten aquestes perspectives i intenten situar com a eix rector (ja s'ha anat esmentant) **una intenció híbrida i puntual en què els actors s'adeqüen a cada situació i context, diluint les polaritats per a donar pas a solucions complexes, que resolen problemàtiques igualment complexes.**

3.1. Puresa o mescla

Aquest és sens dubte el dilema més popular i el que més literatura ha produït, malgrat que, probablement, és la més fàcil de resoldre. Ja s'ha apuntat el dilema amb reiteració a llarg del text, optar per un extrem anul·la l'altre?, se serveix un sector del treball de l'altre? La relació no sembla tan senzilla com es podria suposar. **Els diners públics no garanteixen la independència**, afirmació que, sens dubte, podria ser confirmada per un gran nombre d'artistes o gestors encarregats d'organitzar un esdeveniment cultural públic amb funcions bàsicament publicitàries (l'ús instrumental de la cultura esmentat). Resulta pertinent, també insistir que **organització privada no significa necessàriament corporació**; el mercat és ple de petites i mitjanes empreses de gestió cultural que no tenen cap interès a dominar el discurs cultural. Es pot pensar aquí en les pimes, podem incloure organitzacions sense afany de lucre, com els pilars fonamentals en el desenvolupament de llocs de treball, que (al contrari de les grans corporacions) són molt més a prop del territori i del teixit social.

Subvencions

Un dels aspectes en què podem identificar una diferència significativa entre el que anomenem *empreses culturals* (pimes o grans empreses) i el tercer sector és que en aquest últim es tendeix més a la dependència de finançament públic en forma de subvenció que en l'empresa privada, sense que això impliqui, necessàriament, que sigui la principal font d'ingressos.

Observant això podríem preguntar-nos, d'una banda, **hem de negar qualsevol intromissió de l'organització privada en aquells aspectes de la cultura que funcionen amb diners públics?; o, al contrari,, hem d'admetre la potencialitat del privat en tota una sèrie d'elements en el procés de creació i gestió de la cultura?** El debat troba el final de les divergències en els objectius buscats. L'interès pot definir-se per mantenir la puresa del projecte

cultural sense abdicar davant dels interessos de les corporacions. Contràriament, és probable que es busqui un projecte culturalment potent, original i d'acollida important en el públic. Independentment del tipus de participació pública/privada que involucri, és l'implicat qui decideix.

3.2. Promiscuïtat o mestissatge

Com s'ha anat insistint, el lloc al qual creiem que s'orienten les actituds és a la conveniència particular de determinades solucions en funció del projecte abordat. En alguns casos serà probable que el projecte estigui obligat a desenvolupar-se mitjançant un partenariat pur, exclusivament públic. En altres casos serà clarament convenient assumir un combinat entre públic/privat. **El qüestionament sorgeix en pensar si resulta o no convenient mantenir sempre el mateix tipus de relacions entre públic/privat, o si resulta més efectiu transformar-les en funció del projecte i les situacions.** Les tasques a confiar al sector públic semblen definides: planificació i avaluació. Per contra, el sector privat pot assumir tasques de gestió de serveis, encara que participi en la planificació (aspecte fonamental en el moment d'establir qualsevol aliança). Aquesta relació en aparença establerta *a priori* pot canviar fàcilment depenent dels elements que participin en el projecte.

La fracció privada pot presentar-se com a especialista en planificació, mentre que la fracció pública és capaç d'assumir perfectament tasques de producció, sense que això, és clar, sigui una atribució exclusiva. Pot deixar-se a les mans de la fracció pública el procés de definició de continguts, mentre que la gestió d'equipaments o la producció són absorbides per mans privades. **Mantenir un consorci amb una relació establerta amb exactitud entre públic/privat farà que el projecte sigui portat a terme amb facilitat, però impedirà desenvolupar nous projectes en els quals la combinació públic/privat requereixi una relació diferent de la que el precedeix.**

Exemple

És possible trobar un bon exemple en el cas d'aquest mapa d'indústries culturals fet a Valparaíso, Xile. A partir d'aquest diagnòstic es va dissenyar un Programa territorial integrat (PTI), finançat i monitorat per Corfo, i executat per Codesser, que intentarà contribuir a la millora de la sostenibilitat d'aquests projectes, mitjançant la facilitació de l'accés a finançament, la generació de capacitats de gestió, l'enfortiment i articulació de la seva oferta, i la instal·lació d'una institució de suport i foment al sector creatiu de Valparaíso.

L'opció que s'obre aquí opta llavors o, d'una banda, per mantenir una fidelitat en les relacions d'hibridació optant per treballar des d'estructures sòlides encara amb la rigidesa que això implica (mestissatge), o, de l'altra, per una llibertat més gran en les relacions de col·laboració que permetin actuar amb agents molt diversos, saltant d'un a un altre (promiscuïtat[1]). De nou són les parts implicades els qui ho decideixen.

(1) Iván de la Nuez encunyà aquest terme en diferents articles.

3.3. Curt termini o llarg termini

Com en qualsevol relació que implica dues parts, alguns llaços establerts perduren en el temps, d'altres, en canvi, duren només un moment. Així, alguns projectes generen aliances eternes, mentre d'altres comporten l'autodissolució del partenariat. **És comú que, a l'exercici de les aliances entre el sector públic i privat, es vegin les empreses privades com un element organitzatiu provisional on una organització substitueix l'altra a gran velocitat**. La tendència a l'associació fàcil que relaciona privat a provisional i públic a estable o llarg termini sembla abundant. Aquesta lògica és immersa en els procediments del comú dels projectes polítics, subjectes tots a agendes, canvis de partit, calendaris d'administracions, processos electorals, canvi de proveïdors, etc. Independentment d'aquesta lògica que, entre altres coses, escapa de l'operació de les empreses i entitats, si s'associa empresa a curt termini i públic a llarg termini, es poden cometre greus errors en la gestió d'un projecte. S'ha de tenir en compte que qualssevol que siguin les accions que es duguin a terme, els projectes i processos en cultura es defineixen, *per se*, com a projectes a llarg termini.

Exemple

Resulta interessant esmentar el projecte de Lala Deheinzelin Crear Futuros. Planteja un moviment transdisciplinari que busca imatges sobre futurs desitjables. El projecte busca accions a curt termini, però està plantejat també amb objectius a termini molt llarg. Vídeos. Crear Futuros: http://www.criefuturos.com.br/, http://www.youtube.com/watch?v=jUQC4XCNEN4 (consultat setembre 2009).

Pensem un exemple: si una administració decideix encarregar la gestió d'un centre cultural d'un barri determinat a una entitat privada i, any rere d'any, opta per canviar d'organització, d'empresa gestora, sota la consigna que "les empreses són per a treballs a curt termini", invariablement el funcionament del centre cultural serà mediocre. La programació destinada a cobrir l'espai es limitarà a fets puntuals mancats de planificació general en els seus continguts; cap dels seus treballadors no tindrà interès a desenvolupar una programació amb projecció de futur pel fet que, molt probablement, serà substituït en un temps determinat. De la seva mà, un altre tipus de necessitats que requereixen treballs externs, un lloc web per exemple, es veuran constantment bloquejats per un persistent canvi i una àmplia possibilitat de mals entesos quant a conceptes, fins i continguts. **Es busca una organització provisional per a un projecte a curt termini o, al contrari, ha de donar-se continuïtat per garantir un punt de vista amb projecció, una visió de conjunt?** És important assenyalar aquí que les opcions que s'inclinen per solucions específiques a projectes específics no necessàriament impliquen relacions momentànies entre les parts involucrades, és a dir, aliances a curt termini. Una altra vegada, decideixen les parts implicades.

3.4. Estratègia enfront de tàctica

Organitzar una relació públic/privat resulta complicat. Hi ha tota una sèrie de metodologies, relacions de recursos humans, connexions entre líder i equip. Un projecte pot començar com una combinació públic/privat per a després convertir-se en una aventura solitària. O, de manera col·loquial, un projecte pot començar sota una fidelitat *mono* per acabar en *estèreo*. Pot ser que estiguem treballant amb socis que ja coneixíem des de fa temps o pot ser que aquests agents siguin nous. **Un element clau per a manejar els rangs de rigidesa o promiscuïtat dels nostres projectes passa per establir el tipus d'estructura temporal:** es tracta d'una unió a curt termini, renovable o no i per tant, oberta a un cert tipus de tàctica, o ens embarcarem en un projecte a llarg termini que requereix una estratègia elaborada? Això implica plantejar-nos, tant en un cas com en l'altre, **com es defineix el flux d'informació (unidireccional o bidireccional) i la manera com avaluem els serveis oferts**.

És recomanable pensar en els elements que circumden la relació de partenariat i que permeten que sigui o no efectiva: és el contracte l'únic marc de referència per establir un quadre de confiança? És sempre el millor? De la mateixa manera, és important decidir el format de control del treball: serà necessària una piràmide jeràrquica o resulta més apte treballar des d'un enfocament sistèmic, amb un equip multidisciplinari que pot adoptar diferents posicions jeràrquiques en funció del treball exigit?; quin tipus de relacions temporals establim entre equips?; o quina relació líder/equip? És un projecte els resultats del qual són difícils de predir en uns anys i, per tant, ha de plantejar-se treballar des d'una tàctica? O és un projecte amb una bona previsió de continuïtat i és necessari desenvolupar una bona estratègia? **La tàctica és més fàcil de realitzar, però genera un projecte molt més rígid. L'estratègia genera models de treball de major potència i interès, però implica també un grau de compromís molt important en tots els nivells d'organització, així com possibles canvis de lleialtat cap al projecte**. En una estratègia ben organitzada, els diferents col·laboradors han d'oblidar de quina organització formen part i ser lleials, en primera instància, al projecte. Estratègia o tàctica? Decideixen sempre les parts implicades.

Vídeo recomanat

Una estratègia, tal com ens indica Porter, ha de buscar una porció única i de valor. http://www.youtube.com/watch?v=GxpOp7nK2xE (consultat setembre 2009)

3.5. Xarxes o màfies

Les relacions entre les parts implicades no sempre funcionen de la mateixa forma. Alguns projectes requereixen fins i tot que els involucrats assumeixin rols específics que no seran necessaris en d'altres. Quan parlem de la gestió de projectes culturals, la majoria d'aquestes relacions estaran dictades per vincles comercials, tècnics i emocionals. Quan es tracta de fer convergir interessos diversos i un nombre ampli de membres, organitzacions o material humà, se sol decantar per dues opcions: d'una banda, **relacions establertes a la manera d'una màfia, en què les connexions estan determinades per les relacions emocionals;** de l'altra, **per vincles que superen el que és comercial i tecnològic i la competència**. Les màfies s'estableixen com a trames en les quals una vegada que la tasca s'ha acabat l'associació pot dissoldre's. **Una màfia és, per definició, espontània i s'organitza en funció de relacions de confiança.**

D'altra banda, aquestes aproximacions poden organitzar-se també a manera de xarxes. **Les xarxes, al contrari de les màfies, funcionen com un estament en què tots els actors ja tenen una sèrie de connexions prèvies i fins i tot, per defecte, obligacions.** Es tracta d'estructures en les quals els nodes representen individus al mateix nivell que van potenciant les arestes, les relacions entre ells. Són estructures obertes basades en la intel·ligència del col·lectiu: com més nodes es connecten a la xarxa, més potent és aquesta. Es tracta d'una determinada manera de treballar objectius comuns amb membres especialitzats en tasques específiques que generin vincles que atenguin els tres aspectes abans esmentats. Una xarxa pot cristal·litzar de manera dràstica en un projecte. Podrien passar mesos entre un projecte i el següent, i la xarxa continuaria operant, treballant, els seus membres vinculant informació, preparant nous projectes, etc. **Una xarxa dóna estabilitat i confiança, però resulta rígida per**

a determinats projectes. Una màfia és capaç de treballar un gran nombre de projectes, però resulta difícil de gestionar i garantir la confiança entre usuaris. Es treballa des d'una xarxa establerta –fins i tot amb els seus estatuts– o és preferible muntar màfies que es fan i desfan en funció del projecte? Les parts implicades són les que prenen la decisió final.

3.6. Poesia enfront de *best-seller*

Seguint el primer dilema comentat: **associem el públic a la qualitat –la poesia– i l'organització privada a la cultura de masses avorrida –el *best-seller*.** No obstant això, aquesta connexió no resulta tan òbvia com podria semblar en principi. **En primer lloc, *best-seller* no és sinònim de *mala qualitat*.** Com ha argumentat Umberto Eco més d'una vegada, molts *best-sellers* triomfen perquè donen al públic exactament el que espera, sense voler arriscar gens ni mica. Si alguna cosa no arrisca i dóna al públic exactament el que espera, el producte triomfarà. Però a la inversa no se sosté: si una cosa agrada a la majoria és perquè dóna al públic exactament el que esperava. La història de la cultura està plena de productes arriscats que van triomfar entre el gran públic. Qui hauria vaticinat que una novel·la de rerefons policíac però ambientada a l'edat mitjana, plena de disquisicions teològiques abstractes i travessada per citacions en llatí –*El nom de la rosa*– seria un *best-seller*?, o que una novel·la en marxa que retrata un antiheroi i sembla donar cabuda als contrastos entre les versions de vencedors i vençuts durant la Guerra Civil espanyola com *Soldados de Salamina*, es convertiria en el fenomen editorial que va prendre les regnes de la indústria a l'inici de l'any 2001.

Orientació a la qualitat

I podríem dir, continuant amb l'associació fàcil, que el tercer sector s'associa a la cultura popular o al treball més directe amb la comunitat. Tanmateix, podem trobar diversos exemples de festivals (de cinema, de literatura, etc.) amb una orientació claríssima cap a la qualitat que són iniciatives d'entitats sense afany de lucre.

D'altra banda, el públic pot estar associat al *best-seller* més ruïnós. No és difícil trobar esdeveniments culturals finançats des del públic i que, buscant l'èxit fàcil, es limiten a donar al consumidor exactament el que vol. Aquest apartat fa referència directa a l'anècdota de partida d'aquest text. El cas que André Schiffrin relata al seu llibre *La edición sin editoros*. **L'apel·lació a un paradigma híbrid que dignifiqui la integritat dels objectius que es persegueixen en el projecte sense abandonar les seves oportunitats de rendibilitat, tant cultural com econòmica**, perquè, pensant en el cas de Schiffrin, no es fa poesia exclusivament des dels ens públics. Es vol treballar en projectes culturalment potents, ambiciosos però amb poc benefici? O el que es persegueix són camins de major ús, però que generin molts més incentius econòmics? **Segurament el millor és trobar un equilibri entre les dues opcions**, però, com sempre, decideixen les parts que estan implicades en el projecte.

3.7. Global, local; glocal

Un dels punts àlgids en el desenvolupament de projectes basats en la col·laboració entre les esferes del públic i el privat és la magnitud i l'abast dels projectes plantejats. Quan es gestiona un projecte, inevitablement, caldrà preguntar-se pel seu abast: es tracta d'un tema local, lligat al territori? Es promou una campanya global amb capacitat d'itinerància sense cap problema de tras-

llat, desplaçament i emulació? o, de manera més complexa, estem davant d'un projecte glocal, que té aspiracions universalistes però que ha d'anar adaptant-se als diferents territoris en els quals interactua? Continuant la dialèctica tradicional públic/privat, es podria creure que el públic s'associa amb el local i el privat amb el global, tanmateix la relació és més complexa i depassa aquesta simple sentència. La posada en marxa de projectes des de qualsevol àmbit ha de trobar un nivell d'equilibri entre les seves magnituds territorials. **És comú, per exemple, que a un projecte gestionat des del públic, destinat a atendre necessitats d'un territori específic, se li exigeixi actuar sobre la problemàtica local però, alhora, aconseguir un producte de prou potència per a figurar en el global: glocal.**

Exemple

Un cas d'important combinació d'aquestes magnituds territorials és el model Hay Festival. Un festival de literatura generat en un inici des de la petita població de Hay-on-way a Gal·les, i que avui té una sèrie de franquícies per a territoris específics i té versions en llocs com Segòvia o Cartagena de Indias. Es pot optar, d'una banda, per generar una marca, o de l'altra, per comprar una marca que ja destaqui en el global. http://www.hayfestival.com/cartagena/ (consultat setembre 2009).

No obstant això, les lleis del mercat poden provocar que un producte resultant de la iniciativa privada acabi desenvolupat de manera local, ja que treballa una veta molt específica que està associada a un territori (pensem, per exemple, en les botigues de moda exclusives associades als barris *cool* de les grans ciutats turístiques). De la mateixa manera, un producte "glocal" pot sorgir de la demanda local, com en el cas de les empreses de gestió especialitzades a traslladar artistes pakistanesos, dominicans o magribins als territoris amb una població immigrant d'aquestes ètnies important. I, finalment, pensem en les reorganitzacions públiques de l'oferta cultural en funció del turisme, on el global defineix una part important de la política cultural. **Treballar en un context públic obliga a pensar des d'un territori? En pertànyer al sector privat s'han d'organitzar estratègies en un context de globalització?** Qui decideix són els implicats.

Vídeo recomanat

Per a il·lustrar millor el model d'actuació global-local és pertinent mirar aquest material de Tomas Nilssonse: http://www.youtube.com/watch?v=Y54ABqSOScQ (consultat setembre 2009).

3.8. L'estratègia de l'oceà blau

Com una reafirmació del caràcter mediador que han anat plantejant els conceptes esmentats anteriorment, es fa menció en aquest apartat del que es coneix com a *estratègia de l'oceà blau*, una alternativa a les idees tradicionals d'estratègia que pot aplicar-se reeixidament a les indústries culturals. L'estratègia de l'oceà blau aconsegueix diferenciar, dins de l'univers competitiu, dos tipus d'oceans: els oceans vermells que representen totes les indústries que hi ha en l'actualitat, l'espai conegut de mercat, i els oceans blaus, que representen totes les indústries que no hi ha actualment al mercat, l'espai que n'és desconegut. Un espai que es constitueix per totes les necessitats no cobertes, les variacions i derivacions de productes i serveis no inventades; totes aquelles mancances específiques que no aconsegueixen ser solucionades encara.

Consulta recomanada

W. Chan; R. Mauborgne (2008). *La estrategia del océano azul. Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Barcelona: Verticales de Bolsillo.

D'aquesta manera, als oceans vermells, les empreses intenten superar els seus rivals per aconseguir la major part de la demanda, establint relacions de confrontació en les quals la batalla només deixa com a resultat oceans tenyits de vermell. Com a contrapartida, els oceans blaus apareixen com a espais de mercat no aprofitats i, per tant, amb una competència inexistent que obre oportunitats de creixement molt rendibles. L'estratègia plantejada orienta a identificar aquests espais sense competència per a aconseguir el monopoli temporal d'alguna cosa. L'estratègia de l'oceà blau és un enfocament que intenta sistematitzar la manera que aconsegueixi monopolis temporals que impliquen no pensar a enfrontar-se temporalment a una competència irrellevant.

Lectura recomanada

El concepte de monopoli temporal d'alguna cosa va ser encunyat per Jonas Ridderstrale, Kjelle A. Nordstrom l, autors de Funky Business, un lloc web i una publicació que reflexionen sobre les noves formes de fer negocis: http://www.funky business forever.com/ (consultat setembre 2009).

El cas del Cirque de Soleil ho exemplifica clarament: quan la indústria tradicional del circ semblava difícil de salvar-se a causa del seu nivell de deteriorament, el seu caràcter poc atractiu i el producte mancat de potència que oferia, sorgeix la proposta del Cirque du Soleil. La iniciativa triomfa ràpidament, però sense vèncer la competència. Per què ho fa? Precisament perquè no intenta vèncer-la. El projecte planteja les seves pròpies necessitats, estructura un concepte definit i potent i, mitjançant la innovació, busca un espai en un mercat no aprofitat per altres empreses: sense animals, dirigit a un públic ampli, adult, amb música en directe, amb un concepte que engloba tots els actes, etc.

Vídeo: el Cirque de Soleil

Un clar exemple d'un producte culturalment potent que navega en un oceà blau encapçalant el monopoli temporal d'una manera única de fer art circense. http://www.youtube.com/watch?v=M7_O6l8YwDI (consultat setembre 2009).

Troba un oceà blau, on la competència perd la seva validesa perquè les regles del joc no existeixen encara.

4. Cap a la complementarietat. Problemes i solucions

Les organitzacions culturals, enteses com qualsevol organització privada que produeix o distribueix un bé o servei cultural independent de la seva forma de producció i de la seva forma jurídica, **han de ser considerades com a agents privats fonamentals en el desenvolupament de les polítiques culturals, exercint fins i tot com a connectors entre la creació i els circuits culturals tant locals com internacionals.** Les seves funcions podran passar també per l'execució dels programes que deriven en una determinada política cultural, o bé es podran concentrar a proveir els béns o serveis culturals que s'ofereixen i consumeixen en un determinat territori. Per a dur a terme aquestes funcions és important tenir en compte les dicotomies i divergències enunciades anteriorment, sense que això impliqui que no hi hagi altres factors: la querella entre el màrqueting, la promoció boca-orella o la instrumentalització de la cultura; l'oposició entre els elements en joc en la conceptualització i la definició de les pretensions d'un projecte; o fins i tot la idea del *què*, el projecte i els seus fins, enfront del *qui*, els signants que figuren com a autors del projecte, per esmentar algunes de les possibles categories obviades.

És important insistir, tanmateix, que les opcions suggerides aquí no busquen la retòrica o la solució absoluta de les implicacions de la relació públic/privat mitjançant una fórmula establerta. Resulta tan acceptable orientar el projecte cap a la poesia com cap al *best-seller*. Les organitzacions gestores poden especialitzar-se tant en l'àmbit local com buscar una cobertura global o glocal, o fins i tot jugar en els tres camps alhora. **Resulta evident que cada opció presenta els seus avantatges i els seus inconvenients. Determinats projectes funcionaran millors fabricant un còctel de públic/privat, mentre d'altres requeriran una combinació diferent. La sentència "públic?, privat?" no sembla realment important.**

Ja no és necessari produir alguna cosa si la podem comprar a algú que la pensa, conceptualitza o fabrica millor i de manera més competitiva que la meva organització. Ja no és necessari que treballin totes les persones relacionades amb un projecte en un mateix espai físic. Les organitzacions culturals del present han d'assumir la seva condició ambicionant característiques desitjables com flexibilitat i capacitat de resposta als estímuls i problemes que puguin aparèixer en el mercat. Ridderstrale i Nordström (2008) fan referència als atributs que ha de tenir una empresa que opera en el món global per fer front als nous temps. **Una organització ha de ser enfocada**, incloure un negoci o uns quants. Concentrar-se en el que realment sap fer; **ha de ser innovadora**, no solament en el producte, sinó en tots els elements que intervenen en la cadena de valor, per a ser capaç que una empresa qualsevol deixi de ser qualsevol empresa. **Ha de ser reforçada també**, fent-se més forta pels seus aspectes clau. Ha de ser capaç d'identificar on és el coneixement en l'empresa i idear mane-

res eficients de trasmetre'l. **Finalment ha de ser heteràrquica**, donant menys importància a l'estructura de posició, és a dir, a l'organigrama, i potenciant la intel·ligència col·lectiva de l'organització.

Els processos culturals, o els processos de la gestió cultural, són prou complexos per a provocar la necessitat d'aliances entre el públic i el privat. Tant la complexitat dels fins i els projectes empresos, com de les mateixes organitzacions, són capaços de provocar coalicions que no obeeixin necessàriament a l'esquema públic i privat. Pot sorgir la necessitat de desenvolupar un projecte mitjançant un treball conjunt entre sectors públic/públic: dos ajuntaments, dues comunitats, dos estats. Poden sorgir també aliances privat/privat, dues empreses que s'acoblen per completar la seva cadena de valor. Fins i tot, segons qui porti la tutela del projecte, en sorgiran algunes de tipus privat/públic o públic/privat.

És a dir, qualsevol combinació serà apta per a poder respondre a necessitats complexes, amb projectes a mida per a aquestes necessitats. Si som capaços d'oblidar l'empresa A i l'empresa B, que pot ser una pública i l'altra privada, i posem per davant el projecte comú, que és evidentment, de responsabilitat pública, d'interès comú per a l'entorn, **entendrem que és el projecte i només el projecte el que canalitza tota la força de les entitats involucrades i absorbeix de cada part els seus elements definitoris per poder-lo tirar endavant amb èxit.** En definitiva, parlar de públic o privat pot tenir els seus riscos, és preferible parlar d'una relació absolutament necessària d'organitzacions per a conceptualitzar i gestionar projectes complexos. Una relació de complicitat i interdependència que permeti aconseguir els fins.

Però aquestes aliances provocaran sens dubte espais de crítica. Es correrà el perill, vist ja en casos concrets de gestions tant públiques com privades, de mitigar les línies que han de separar el desenvolupament econòmic del cultural, malgrat la col·laboració de tots dos sectors. **S'hi ha de posar atenció per a no confondre els fins buscats i els mitjans emprats per a assolir-los.** Casos concrets en els quals sota l'aparent floriment de la cultura, se li acaba imposant un discurs, ja sigui mercantilista, ja sigui polític. S'ha de buscar la convicció de la qual parteix el projecte per perseguir allò que, legítimament, des de la perspectiva per la qual s'opti com a posicionament, el porti a ser el que ha pretès de partida. Llavors es pot preguntar: **què cal fer per a ser una organització culturalment forta, culturalment responsable, culturalment potent?**

El que s'ha de plantejar és trobar un equilibri entre el que és comunitari i no comunitari, aquest prim traç que separa el que és cultura i el que és lleure. Aquesta tensió serà la que mimetitzi el desenvolupament dels projectes. Aquesta tensió serà llavors la que orienti totes les decisions de la direcció d'un centre, un projecte, un ajuntament, una empresa: trobar un equilibri entre la rendibilitat o sostenibilitat i la capacitat de generar un discurs culturalment poderós. Cap projecte cultural, artístic o administratiu no aconseguirà ser cul-

Vídeo: I+D en cultura

La cultura de la innovación debe ser también la innovación de la cultura. http://www.youtube.com/watch?v=PuyY7aWYBGA (consultat setembre 2009).

turalment potent, ni aconseguirà tampoc ser rendible de manera econòmica i discursiva, si no obeeix a les demandes específiques que li corresponen. Si no atén de manera concreta el territori sense que importi que es trobi o no en un focus d'influència per al seu desenvolupament, o si es troba també en la línia que separa el públic del privat. S'hauria de deixar potser en un costat la repetida consigna de Jameson: "fora del mercat no hi ha res", però allunyant també la filiació contrària que ens porti a pensar que no és l'economia la que es culturalitza, sinó que és la cultura la que es mercantilitza. Al cap i a la fi, sobre qualsevol discurs imperarà la necessitat de portar a terme el projecte de la millor manera, buscant, com s'ha reclamat fins al cansament, solucions complexes per a projectes igualment complexos.

Bibliografia

Bibliografia específica

Baumol W.; Bowen W. (1966). *Performing Arts: The Economic Dilemma*. Nova York: Twentieth Century Fund.

Casacuberta, D.; Mestres, A. (2007). *Una docena de consejos para los que quieran reflexionar sobre la relación público-privado*. Trànsit Projectes / Universitat Autónoma de Barcelona.

Casacuberta, D.; Mestres, A. (2006). *Panorama actual, líneas de actuación de las políticas culturales: algunos consejos y reflexiones*. I Congreso de Gestión Cultural de Navarra.

Castañer, X. (1997). "Les especificitats de la gestió d'organitzacions artístiques i culturals". *Revista Econòmica de Catalunya* (núm. 31. pàg. 84-101).

Chan Kim, W.; Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul. Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Barcelona: Verticales de Bolsillo.

Fina, X. (2006). *Economia i cultura: de l'oxymoron al pleonasme*. Conferència pronunciada en el pla de formació. Trànsit projectes. http://www.transit.es (consultat setembre 2009)

Florida, R. (2009). *Who´s your city?*

http://creativeclass.com/whos_your_city/excerpt/ (consultado septiembre 2009)

Llados, G.; Mestres, A. (2007). *La gestión externalizada de equipamientos: el hilo de ariadna*. Jornades de la gestió externalitzada d'equipaments. Barcelona.

Miralles, E. (2006). *Per una ciutadania cultural organitzada*. Conferència pronunciada a Barcelona.

Riddestrale, J. Nordstrom, K. (2008). *Funky Business Forever*. Madrid: Pearson Education.

Schiffrin, A. (2005). *La edición sin editores*. Barcelona: Destino.

Texeira, C. (2003). *Diccionario Crítico de Política Cultural*. Barcelona: Gedisa.

Yúdice, G. (2003). *Sistemas y redes culturales: ¿Cómo y para qué?*

http://www.brasiluniaoeuropeia.ufrj.br/es/pdfs/
sistemas_y_redes_culturales_como_y_para_que.pdf (consultat setembre 2009)

Bibliografia complementària

Bustamante, E. (coord.) (2002). *Comunicación y cultura en la era digital. Industrias, mercados y diversidad en España*. Barcelona: Gedisa.

Esteban, I. (2007). *El efecto Guggenheim: del espacio basura al ornamento*. Barcelona: Anagrama.

Gil Calvo, E. (2006). *El eclipse del capital social*. Claves de razón práctica, núm. 164.

Huete, L. M.; Debaig, M. (1995). *Hacia un nuevo paradigma de gestión*. Madrid: McGraw-Hill.

Husenman, S.; Sepúlveda, P.; Mur, I. (1997). *El plan de empresa*. Barcelona: Marcombo.

Lorange. (1980). *Corporative Planing; an executive viewpoint*. Nova Jersey.

Marcé, X; Martinell, A. (1995). *Perfil y formación de gestores culturales en España*. Madrid: Ministerio de Cultura.

Mokus, A. *Convivencia com armonització de llei, moral i cultura*.

http://www.ibe.unesco.org/publications/prospects/prospectspdf/121s/121smock.pdf (consultado septiembre 2009)

Ollé, M; Planellas, M.; Molina, J.; Torres, D.; Alfonso, J. M.; Trigo, J.; Drudis, A. (2000). *Alianzas estratégicas*. Barcelona: Gestión.

Ollé, M. (1997). *El plan de empresa*. Barcelona: Marcombo.

Porter, M. (1982). *La estrategia competitiva*. Mèxic: Cesa.

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. Mèxic:Cesa.

Roselló, D. (2007). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel.