

# COMUNICACIÓN: PROPUESTA DE ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN CULTURAL, EL EJEMPLO DE BUÑOL

RICARD RAMÓN CAMPS Y LUIS LÓPEZ VILLAR

## JUSTIFICACIÓN

El estudio que proponemos, surge en primer lugar, por nuestra profunda vocación e interés por el ámbito de la gestión cultural y porque creemos firmemente que es necesaria una labor amplia y profunda de estudio de la realidad de la gestión cultural.

Un estudio de estas características solo es posible llevarlo a cabo, bajo una perspectiva que nos lleve de lo local, a otras realidades territoriales como la comarcal y la autonómica. La gestión cultural, ha de estudiarse por tanto desde un ámbito territorial, por lo que se hace imprescindible, a nuestro juicio, su análisis desde el propio municipio.

La convocatoria de este segundo congreso de Estudios Comarcales de la Hoya de Buñol-Chiva, nos pareció una oportunidad interesante, para llevar a cabo un análisis de la gestión cultural, desde un punto de vista territorial, es decir, analizar los municipios de modo independiente, para con posterioridad observar las posibles interrelaciones de ámbito comarcal, que no son solo posibles, sino que realmente se hacen imprescindibles para una mayor eficacia en la gestión, y sobre todo para un aprovechamiento óptimo de todo el potencial y recursos culturales existentes, así como las infraestructuras. Esta cooperación comarcal, se hace absolutamente necesaria para evitar situaciones que en ocasiones rozan el absurdo, y que tienen que ver con rivalidades localistas y políticas.

Decidimos también presentar nuestra comunicación, por la inexistencia de un estudio de similares características en la comarca, de hecho, la ausencia de estudios de este tipo es algo que ha de corregirse de manera paulatina, pero urgente, y en ello trabajamos los autores de esta comunicación en el Proyecto Hazelius, un proyecto ambicioso pero con escasos recursos y colaboradores voluntarios a los que solo les mueve la vocación y la necesidad de intercambiar información, y que se centraliza en la existencia de un portal web: [www.hazelius.org](http://www.hazelius.org).

Pero más allá de publicitar nuestros proyectos, y volviendo al ámbito comarcal, observamos, sin ir más lejos, que la existencia de este tipo de análisis estaba ausente en él, por otra parte excelente trabajo en el que muchos de los presentes en este congreso colaboraron, Estudio de la Comarca de la Hoya de Buñol Chiva, dirigido por Jorge Hermosilla, y publicado por la Diputación de Valencia en 1988.

No obstante, no es extraña la ausencia de un apartado o capítulo dedicado al análisis de la gestión cultural en los estudios comarcales o locales. Esta ausencia quizá se deba a una serie de circunstancias que deban ir corrigiéndose paulatinamente, y en las cuales el propio sector de gestores culturales ha de admitir su parte de responsabilidad. La inexistencia de una fuerza corporativa profesional, que defina y sitúe claramente la profesión de gestor cultural y sus funciones, junto con la creación de un correspondiente código deontológico para la profesión, son elementos que se hacen cada día más necesarios para el reconocimiento social de un sector que hoy por hoy sigue presentando un panorama difuso.

Teníamos por tanto que definir cual iba a ser el objeto de nuestro estudio, ya que la gestión cultural puede llegar a abarcar un campo enorme, con definiciones que entienden la gestión cultural, como gestión puramente patrimonial, como la propuesta por Josep Ballart i Jordi Juan:

Entendemos por Gestión del Patrimonio, pues, al conjunto de actuaciones programadas con el objetivo de conseguir una óptima conservación de los bienes patrimoniales y un uso de estos bienes adecuado a las exigencias sociales contemporáneas. (2001:15)

Pero también hay propuestas que van mucho más allá en la definición, y que es actualmente la línea más extendida a nivel de investigación universitaria, línea en la que se trabaja por ejemplo desde diversos departamentos de la Universidad Politécnica de Valencia, y que propone una gestión integral de los recursos culturales.

Es decir, hace recaer sobre el gestor una serie de funciones muy amplia, que van desde labores de conservación, (Investigación, elaboración de proyectos, catalogación y documentación, etc) de comunicación, un aspecto que consideramos fundamental y que abarca cuestiones como la difusión y el marketing cultural, o la interpretación del patrimonio, y llegando incluso a la explotación de los recursos culturales a través del turismo cultural, explotación que obviamente solo ha de llevarse a cabo con la finalidad de obtener recursos para su conservación y mantenimiento, dentro de la línea de lo que se conoce como desarrollo sostenible. En este último caso las funciones del gestor cultural se entrelazan con las de otras figuras de la administración como el Agente de Desarrollo Local, con el



que cual se debe trabajar conjuntamente.

Pero más allá de todos estos estados o funciones ideales de la gestión cultural y de sus conceptualizaciones teóricas, nosotros creemos que siempre debe imponerse la realidad del territorio, política, social y económica, por lo que se hace necesario un estudio y un conocimiento amplio del territorio por parte del gestor, nadie como él conoce o debe conocer su realidad cultural y territorial, y nadie como él será capaz de aplicar mejor las actuaciones necesarias para una correcta y eficaz gestión de la cultura.

Pero este estudio del territorio no debe partir de los presupuestos del gestor cultural sobre la cultura que se debe conocer, no debe basarse en las ausencias, sino en las necesidades. El gestor cultural puede detectar que se dan pocas actividades de tipo musical. ¿Quiere eso decir que es necesaria la creación de una Banda Municipal? Obviamente no. Se habría de llevar a cabo un estudio en profundidad de cuales son las demandas reales, en materia de cultura, de la población. Si la población no asiste a las actividades que propone el gestor cultural, es únicamente porque el gestor ha fallado en detectar las inquietudes de los ciudadanos.

Cada caso ha de estudiarse de manera individual, lo que no significa que no puedan hacerse generalizaciones, ya que existen una serie de características básicas comunes, y que es necesario analizar.

En el estudio que proponemos se pretende analizar de un modo pormenorizado cada uno de los factores que inciden en una correcta gestión cultural, analizar como se aplican en el ejemplo de Buñol y llegar a la definición de una metodología de estudio municipal.

Para ello, proponemos una serie de cuestiones que pretenden abarcar, sino todos, la mayoría o al menos los aspectos fundamentales de la gestión cultural municipal.

## **CUESTIONES PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN CULTURAL**

### **1. Presupuesto Anual en Cultura**

Este dato es básico para poder analizar en que medida se compromete la administración con la cultura. Por otro lado nos va a servir para determinar la calidad de la gestión relacionándolo con la distribución de este presupuesto, y en como ha revertido en la población.

Debemos tener en cuenta que muchas partidas de los presupuestos de cultura, se destinan a la restauración del patrimonio local, y que sin embargo la política que se pretende llevar a cabo con este patrimonio no es cultural sino de desarrollo económico, normalmente a través del turismo cultural, y que solo en última instancia el presupuesto revierte en la población, por ello deberíamos estudiar que parte de este dinero saliera de partidas destinadas al desarrollo local o al fomento de empleo.

De otra manera el presupuesto de cultura, en general,

ya de por si escaso, se verá tan mermado que resultará imposible realizar actividades para la población. Para analizar esta cuestión nos habremos de fijar también en su evolución, de esta manera podemos determinar oscilaciones económicas en base a presupuestos políticos.

Otro factor importante es averiguar el desglose presupuestario de la partida de cultura, determinando el número y tipo de actividades realizadas.

Para un técnico de cultura el presupuesto municipal no debe ser un fin, sino un punto de partida en el diseño de su plan estratégico. Esto es así porque uno de los deberes del gestor cultural es la búsqueda de fuentes de financiación externas al presupuesto municipal. Existen programas europeos de financiación como por ejemplo CULTURA 2000 (edición año 2002), patrocinio de actividades por instituciones privadas (como Fundación Bancaja, La Caixa, etc.) o empresas que gracias al patrocinio adquieren beneficios fiscales y mejoran su imagen.

### **2. ¿Quién gestiona este presupuesto?**

Es importante considerar que la gestión de un presupuesto no se reduce a la gestión económica, debe haber una persona que decida como distribuir eficazmente los fondos destinados a cultura. Como en todos los campos de la gestión, debe existir un profesional cualificado que en este caso se concreta en la figura del gestor cultural o técnico de cultura. No obstante, en poblaciones con escasos recursos, el propio concejal de cultura suele asumir estas funciones llevando su esfuerzo, normalmente, más allá de las tareas que le serían propias.

Como alternativa viable en estas poblaciones, para una mejor gestión cultural, sería posible recurrir a la cooperación entre municipios, o mediante organismos comarcales, a compartir y optimizar recursos, e incluso a la contratación común de un técnico.

Las labores de este técnico no serían solamente la gestión de las actividades de carácter cultural (teatro, actuaciones musicales, exposiciones, etc.), deberían ser también las de crear programas culturales coherentes y capaces de extenderse en el tiempo más allá de la duración de las legislaturas. Esto permitiría la estabilidad de los programas y la rentabilidad de las inversiones realizadas.

Del Técnico de Cultura dependerá la integración en otros programas de los Ayuntamientos, como por ejemplo programas de alfabetización, de ocio alternativo en conjunción con programas de lucha contra la drogadicción y programas formativos relacionados con el desarrollo local y el turismo cultural. Es decir, optimizar las inversiones pero esta vez no en sentido económico sino social.

### **3. ¿Existe un estudio de la población y de sus necesidades que pueda orientar nuestra política cultural?**

Un estudio de las demandas de la población es una herramienta básica para la definición de las políticas cul-



turales a aplicar. Así pues la primera labor de un gestor cultural o técnico de cultura, es abordar este estudio en profundidad.

Pero no se trata solamente de obtener respuestas por medio de encuestas, debemos averiguar necesidades subyacentes que no se hacen manifiestas de modo consciente.

El estudio de la población debe tener en cuenta la composición de la misma, es decir, una pirámide de edades (cada grupo posee unos intereses y necesidades propios que se deben tratar); composición de esta sociedad: existencia o no de núcleos importantes de población inmigrante, composición de esta población (son inmigrantes hispano americanos, musulmanes, europeos o peninsulares) y su peso cultural dentro de esta, voluntad de integración con la sociedad receptora, etc.

Es muy relevante definir otros factores como las principales actividades económicas, niveles de formación, problemas más importantes que la sociedad detecta (drogas, paro, terrorismo, inseguridad, etc.) y problemas existentes que la sociedad no detecta.

Otro factor que nos puede ayudar en el estudio de la sociedad y su composición e intereses, al mismo tiempo que es objeto de estudio en si es el tejido asociativo.

Para todas estas cuestiones deberemos recurrir en muchos casos a métodos indirectos de estudio, como por ejemplo registros del Servef de la población, asistencia institutos y colegios, actividades económicas registradas en el ayuntamiento, etc...

#### **4.¿Existe una política cultural o solamente actividades culturales aisladas?**

Con un buen estudio de la población podemos definir políticas culturales a largo plazo. En este punto hay que tener en cuenta que la definición de las políticas culturales vendrá marcada por los distintos gobiernos que asumen la responsabilidad administrativa. En este sentido es importante resaltar el papel que puede jugar el Gestor Cultural para evitar las rupturas de políticas, que es conviene no olvidar, afectan de modo significativo al tejido social del municipio.

Esto no quiere decir que las políticas no cambien, sino solamente que deben evolucionar sin rupturas y al ritmo marcado por las necesidades de la población.

La existencia de una política cultural definida, nos permite que lo que podrían ser solo actividades aisladas, entren dentro de una planificación más amplia formando parte de programas (Por ejemplo programas de educación musical o artística a largo plazo, programas de fomento de la lectura, etc..)

Se trata de definir líneas de trabajo y evitar la improvisación. De este modo y dado el funcionamiento de los presupuestos de la administración (se calcula el gasto posible en función del ingreso esperado por impuestos) se puede calcular un gasto más ajustado y con unos plazos de ejecución más amplios. Esto afectaría por ejemplo a la solici-

tud de créditos, amortizaciones, pagos aplazados, etc. que podrían flexibilizarse.

#### **5.¿Qué infraestructuras se poseen para las actividades culturales y cómo se utilizan?**

Ciertas actividades culturales, requieren de infraestructuras concretas que es necesario poseer. Si no es así, deberemos evaluar la importancia de la actividad que queremos programar y si lo consideramos necesario destinar el presupuesto que se requiera para adecuarlas o construirlas. Evidentemente si poseemos una infraestructura, parte de nuestro esfuerzo se destinará a optimizar su uso, y en su mantenimiento

Conviene no olvidar que las instalaciones suponen un gasto mayor del meramente inversor: limpieza, iluminación, personal, etc. Si no tenemos esto en cuenta puede ocurrir que nuestro presupuesto se gaste en tareas de mantenimiento de la infraestructura sin permitírnos realizar muchas actividades.

Existen ciertas infraestructuras que no son de propiedad municipal y que sin embargo su uso puede ser logrado mediante convenios. Con esto se consigue un ahorro en inversiones en infraestructuras que serían redundantes. Como ejemplo de esto podemos conseguir convenios con teatros (para representación de obras subvencionadas para colegios, grupos de tercera edad, asociaciones, etc.) y de este modo evitar costear un local propio. Con este convenio podríamos lograr además que el público joven se acercará al teatro y conseguir una afición futura.

Es importante también analizar, si las existentes son adecuadas y responden a las necesidades reales de la población, o del territorio que se pretenda abarcar. Esto solo es posible si tenemos un adecuado estudio de la población.

En cuanto al uso, el análisis se centra en si está infra o supra utilizada y en si los usos que de ella se hacen revierten en la población o no. Por ejemplo, un mal uso de un espacio cultural puede ser el uso meramente protocolario; otros casos pueden ser la construcción de museos o casas de cultura y la no dotación de personal y presupuesto que permitan su funcionamiento.

En todo caso el buen o mal uso no es mensurable en cifras, se debe atender a criterios cualitativos y de servicio a la sociedad y no a criterios cuantitativos. Lo importante siempre es que responda a una necesidad concreta aunque esta necesidad sea subyacente o no reconocida por la población (a favor de la demanda o en contra de la demanda (crear una necesidad)).

#### **6.¿Existe coordinación con otras administraciones y entre departamentos.?**

Se analiza en este apartado si todos los programas ofertados por las diversas administraciones (Mancomunidad, Diputación, Generalitat etc.) son aprovechados y elegidos



bajo los criterios de la política cultural marcada.

Se analiza también si a la hora de llevar a la práctica la política cultural existe algún tipo de colaboración con otras entidades locales (otros municipios) o comarcales para llevar a cabo programas conjuntos que permitan optimizar recursos.

También es importante la existencia de coordinación y diálogo entre departamentos del propio municipio y con el tejido asociativo de la población.

Siguiendo todos los puntos antes citados, hemos elaborado unas fichas modelo que pueden servir de orientación para realizar el estudio propuesto. En todo caso, cada gestor cultural o técnico de cultura, deberá adaptar este modelo a sus propias necesidades.

FICHA DE ANALISIS DE GESTIÓN CULTURAL MUNICIPAL	Ficha 1 Economía y población
Año:	
Presupuesto total (en euros):	
Presupuesto partida de cultura (en euros)	
Porcentaje de gasto en cultura:	
Subvenciones obtenidas:	
Gasto total en cultura:	
Número de actividades realizadas:	
Gasto medio por actividad:	
Población total:	
Segmento de 0 a 6 años	
Segmento de 7 a 12 años	
Segmento de 13 a 17 años	
Segmento de 18 a 25 años	
Segmento de 26 a 40 años	
Segmento de 40 a 65 años	
Segmento de más de 65 años	
Crecimiento anual de la población	
Residentes inmigrantes:	
Nivel de estudios (porcentajes)	
Sin estudios	
Estudios primarios	
Bachillerato o equivalente	
Estudios medios (diplomados universitarios e ingenierías técnicas, módulos formativos superiores).	
Estudios superiores (licenciados universitarios, ingenieros superiores y arquitectos)	
Número total de asociaciones culturales:	
Incremento anual de asociaciones:	

FICHA DE ANALISIS DE GESTIÓN CULTURAL MUNICIPAL	Ficha 2 Equipamientos culturales
Denominación:	
Tipología:	
Año de construcción:	
Estado actual (precisa reparación, etc.)	
Coste anual de mantenimiento:	
Superficie total (en m <sup>2</sup> )	
Personal necesario para su funcionamiento:	
Número de salas disponibles:	
Sala 1 m <sup>2</sup> :	
Sala 2 m <sup>2</sup> :	
Sala 3 m <sup>2</sup> :	
Sala 4 m <sup>2</sup> :	
Sala 5 m <sup>2</sup> :	
Aforo:	
Actividades incompatibles:	
Calendario de utilización:	
Horario de utilización:	
Planificación existente con respecto a la infraestructura:	
Características intrínsecas:	
Gráfico de situación:	
Accesos:	
Propiedad y uso de la infraestructura (pública, privada, mixta, uso mediante convenio)	
Relación de material disponible (equipamientos audiovisuales, etc)	
SE ADJUNTARÁ UN COMPLETO DOSIER FOTOGRÁFICO	

## ANÁLISIS DEL CASO DE BUÑOL

Pasaremos ahora a analizar un caso concreto, que nos servirá de ejemplo de aplicación de las cuestiones que hemos ido planteando anteriormente. Analizaremos brevemente el caso del municipio de Buñol. El análisis se basa en los datos recopilados en las fichas de información.

Este municipio destina, según datos facilitados por el propio Ayuntamiento, 1.304.751 de un presupuesto total de 7.500.000, lo que supone un 17'4 % del presupuesto. De esa cantidad destinada a cultura, 357.062 son para la realización de actividades y programas relacionados con la música y las sociedades musicales. Esta cantidad es bastante elevada, y se puede afirmar que el municipio de Buñol realiza una apuesta importante en inversiones en cultura.

Respecto a la persona o equipo encargados de gestionar este presupuesto, y generar los programas y las actividades culturales, en este caso, como en muchísimos otros municipios, es la propia concejal de cultura la que asume todo el trabajo y la responsabilidad en la gestión. Esto, y sobre todo cuando estamos hablando de un municipio de alrededor de 10.000 habitantes, debe ser corregido paulatinamente, tanto en este municipio como en otros, y ha de ser un técnico el que asuma las labores de gestión y trabajo diario, obviamente bajo las políticas culturales que marque el equipo de gobierno en ese momento. De lo contrario, se corre el riesgo de que, a pesar de existir una digna inversión en materia cultural, no se tenga la suficiente capacidad operativa para optimizar toda esa inversión, y que revierta al máximo en los ciudadanos.



Nunca se ha llevado a cabo un estudio de la población y del propio territorio, a la hora de aplicar y planificar las políticas culturales, y evidentemente, tampoco existe un seguimiento del mismo. Pero sí que es de reseñar en este punto la realización de consultas, a través de una encuesta, en torno a las posibles actuaciones a llevar a cabo en el Castillo. También se tiene previsto, aunque no en términos de carácter estrictamente cultural, la realización de un estudio en torno a las problemáticas de la juventud del municipio en el que se incluirán aspectos de índole cultural, y que puede ofrecer datos a tener en cuenta a la hora de realizar la programación cultural.

En el municipio de Buñol la política cultural se estructura en torno a unos programas concretos. (Bienal de Música, Vivir de Cine, Premios Literarios, Un programa de Teatro), y otras actividades que los complementan.

Debido a la continuidad de estos programas se puede afirmar que sí existe una política cultural concreta.

En el apartado de infraestructuras el ayuntamiento posee el Auditorio de San Luis (al aire libre) con un aforo de 2619 personas, además existen distribuidos en los parques de la población cuatro pequeños escenarios (también al aire libre) útiles para dispersar la oferta musical y una biblioteca.

También cuenta con el Castillo en el cual se programan actividades como conciertos de música de cámara e incluso conciertos rock en la sala llamada El oscuro. Cuenta además con un museo arqueológico en la iglesia del castillo. En el caso del museo no se cuenta con personal que permita su funcionamiento regular, siendo necesario llamar al ayuntamiento para realizar las visitas. En el futuro si está prevista su dotación con personal. El complejo del castillo está siendo restaurado con un gran esfuerzo económico y gracias también a la aportación de los fondos PRODER de la Unión Europea.

Se ha logrado mediante convenios el uso de infraestructuras privadas, estos son: El Palacio de la Música y la el Teatro Montecarlo. Ambos recintos pertenecen a sociedades musicales.

En cuanto a los temas de cooperación se ha establecido un convenio para la celebración de la campaña de teatro con la Sociedad Musical Artística, mediante el cual ceden su local para un mínimo de 10 obras al año. Esta campaña se realiza también en colaboración con colegios e institutos.

Otro convenio es el dirigido a la organización del festival "Vivir de Cine", las proyecciones se realizan en los locales de las sociedades musicales.

Existe otro convenio genérico con las sociedades musicales para la cesión de sus espacios al ayuntamiento a cambio de contrapartidas.

Además el ayuntamiento se coordina con el SARC (Diputación de Valencia) para la contratación de grupos artísticos y actividades diversas. A su vez el municipio aporta a los programas del SARC diversos grupos que de este modo actúan en otras poblaciones.

## EVALUACIÓN

En este caso encontramos que el presupuesto anual en cultura es bastante elevado y representa un porcentaje muy importante del gasto municipal anual. El único reparo que se podría poner es la distribución del mismo dentro del área de cultura.

Encontramos una carencia grave en el apartado de personal. Pensamos que debido a la cantidad de gestiones que se deben realizar, tanto para la coordinación de las actividades programadas como para la distribución coherente del presupuesto, sería necesaria la contratación de un técnico de cultura. Otro apartado donde aparece una carencia de personal es el Museo Arqueológico, que debe poder ser visitado de manera regular.

También se denota la falta de personal en la inexistencia de un estudio de población y de sus necesidades, riguroso y actualizado, en el ámbito de la cultura. En general se puede afirmar que el gasto de personal correspondiente a este técnico de cultura se ve ampliamente compensado por la capacidad de búsqueda de recursos externos de financiación que este posee.

En cuanto a la política cultural, aunque hemos determinado que sí existe, encontramos que faltaría matizarla con una programación de actividades mucho más pequeñas y variadas, prácticamente todo el esfuerzo cultural se centra en la producción de eventos de carácter anual. Otro matiz que hacer a esta política es el hecho de centrarse de modo casi exclusivo en la música, hecho natural en esta población, pero que sin embargo por tratarse de un servicio público debe atender a las necesidades de todos los colectivos, y sobre todo de aquellos que menos potencial poseen.

En el apartado de infraestructuras se puede decir que hay una racionalización en el uso y una optimización de los recursos existentes gracias a los mencionados convenios.

Es de esperar que en este caso debido a la importancia patrimonial del municipio se coordinen las políticas de gestión cultural y las de desarrollo local, posibles a través del turismo cultural.

Con el ejemplo de Buñol pretendemos demostrar la validez de la metodología y sus posibilidades para adaptarla a cualquier municipio. En todo caso, sería importante la existencia de un estudio similar en todos los municipios, como modo de optimización de los recursos económicos, humanos y culturales.