

La gestión cultural en tiempos de crisis en las entidades sin ánimo de lucro. Una evolución necesaria

Ana Belén ALBERO DÍAZ*

En su teoría sobre el origen de las especies, Charles Darwin afirmó que, en un mundo en continua evolución, *“no sobrevive la especie más fuerte, ni la más inteligente. La única que sobrevive es la que mejor se adapta a los cambios”*.

El mundo que nos rodea cambia a una velocidad vertiginosa. Los progresos tecnológicos y científicos ponen constantemente a prueba nuestra capacidad de respuesta y adaptación al cambio. Quien no consigue adaptarse, queda relegado al otro lado de una brecha que cada día se ensancha más y más.

A esta vorágine se suma en estos momentos una crisis financiera que ha desencadenado una profunda crisis social. Los nuevos tiempos nos obligan a plantearnos si es posible continuar gestionando los proyectos culturales tal y como se ha venido haciendo hasta ahora, o si por el contrario se hace necesaria una adaptación del modelo de gestión a los cambios que se vienen produciendo en nuestro entorno, con el fin de garantizar la supervivencia del sector y la superación de la crisis.

117

En este contexto, cabe preguntarse en primer lugar cómo afecta la crisis al ámbito de la gestión cultural de las entidades sin ánimo de lucro, ya que en función de la respuesta las soluciones se dirigirán en una u otra dirección. Así, ¿nos referimos solo a una falta de recursos económicos, o estamos también ante una falta de adaptación de las formas de gestión cultural tradicionales a las nuevas circunstancias sociales? A lo largo de este artículo vamos a intentar responder a esta cuestión, al mismo tiempo que propondremos algunas sugerencias sobre hacia dónde debería evolucionar la gestión cultural para superar la situación actual. Comencemos.

Crisis económica y financiera

Sin duda asistimos a una de las crisis económicas más profundas de los últimos tiempos. La época de bonanza económica vivida hasta hace unos años es ya un sueño lejano. El dinero de la Administración no alcanza. El Ministerio de Cultura ha visto rebajado su presupuesto de forma brutal hasta alcanzar un 30% en algunas partidas. La última reforma fiscal llevada a cabo por el Gobierno ha elevado el IVA, entre otras, de entradas de teatro, cine y conciertos de un 8% a un 21%, uno de los tipos más altos de Europa. Las administraciones autonómicas

* Abogada especialista en Gestión Directiva de Entidades no Lucrativas

y locales también han aplicado recortes en las partidas destinadas a actividades culturales. En un momento de crisis como el actual, la cultura no parece ser una prioridad.

En consecuencia, resulta claro que la crisis económica acarrea importantes dificultades para la gestión cultural. Lo que antes se hacía, ya no puede hacerse; o al menos ya no puede hacerse de la misma forma.

En un tiempo en el que el dinero público fluía hacia, entre otras, las entidades culturales, muchas de ellas llegaron a olvidar que las cuatro patas que sustentan sus actividades deben mantenerse equilibradas. Esos cuatro apoyos son el dinero procedente de subvenciones y dotaciones públicas; las donaciones privadas; los ingresos provenientes de actividades de las propias entidades; y los patrocinios provenientes del tejido empresarial.

Así, muchas entidades pasaron a tener una dependencia casi total de los fondos públicos. Y ahora que los mismos se han visto reducidos drásticamente, se enfrentan en no pocas ocasiones al cierre y la desaparición de sus proyectos culturales. Y esto cuando no se trata de entidades que nacieron, precisamente, a la sombra de dicha financiación pública: asociaciones, fundaciones y otras organizaciones cuya única fuente de ingresos provenía prácticamente en su totalidad del sector público y cuya baja eficiencia y escasas posibilidades de desarrollo y pervivencia en el tiempo han quedado demostradas.

118

Otro de los grandes errores de la gestión cultural, junto con la excesiva dependencia de los fondos públicos, era el hecho de que, tradicionalmente, la relación entre las entidades culturales era poca o nula. En lugar de compañeras de camino, se convertían en muchas ocasiones en competidoras: por el dinero público, por la aceptación y popularidad social, por la captación de públicos... y todo ello en un tiempo en el que gestionar cultura significaba, en gran medida, programar actividades y ejecutar las políticas culturales de quien financiaba los proyectos, lo que, en ocasiones, dejaba poco margen de autonomía a las entidades.

Con la crisis económica alojada ya entre nosotros, el panorama ha cambiado completamente. Si ya no puede accederse al dinero público, o al menos no en igual medida, es el momento de buscar nuevas fuentes de financiación y nuevas formas de gestionar la cultura. Es decir, las entidades culturales se ven ahora obligadas a mirar a las otras tres patas de apoyo económico que, en muchos casos, tenían descuidadas y ven necesario adaptarse al nuevo entorno social emergente para continuar su labor.

No nos engañemos. La crisis también ha adelgazado esas tres patas. En relación con los ingresos provenientes de actos de las propias entidades, resulta complicado subir los precios de las mismas, o comenzar a cobrar por actividades que hasta ahora han sido gratuitas. En este contexto es donde se encuadran las peticiones de múltiples colectivos que aglutinan entidades del sector para aplicar un IVA reducido en este ámbito, por poner un ejemplo. En el caso de las donaciones de particulares, la cuestión no es más sencilla ya que la crisis está afectando a todos los sectores de la población. En estos casos, la cultura tampoco parece ser una prioridad. Finalmente, queda el apoyo de los patrocinios empresariales. En la actualidad, la normativa vigente en materia de donaciones y patrocinios tanto a nivel estatal, —la Ley 49/2002,

de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo—, como en nuestra Comunidad Foral, —la Ley Foral 10/96, reguladora del régimen tributario de las fundaciones y de las actividades de patrocinio y la Ley Foral 14/2005 del Patrimonio Cultural de Navarra, así como la Disposición Final Primera de la Ley Foral 20/2011, de 28 de diciembre, de modificación de diversos impuestos y otras medidas tributarias—, está lejos de otorgar los beneficios fiscales previstos en otras normas europeas, beneficios que suponen el principal incentivo para conseguir financiación por esta vía. No hay que olvidar que la motivación de las empresas para colaborar con entidades sin ánimo de lucro busca dos objetivos: el beneficio económico o la mejora de su imagen que revierta, a su vez, en un beneficio económico a largo plazo.

En este punto, resultaría imprescindible acometer una reforma integral de la normativa sobre incentivos al mecenazgo que la acercara, como se ha expuesto, al resto de sistemas europeos. Para que la reforma resultara eficaz, la Administración debería acometerla entendiéndola como una inversión en cultura que le ahorrará dinero. Se trata de reconocer la importancia económica de la cultura y su valor estratégico, partiendo de que la misma genera además riqueza y empleo a través de sus proyectos y actividades. Y todo ello al mismo tiempo que se transmite a empresas y particulares la importancia vital de su apoyo económico a los proyectos culturales. A mayor abundamiento, una reforma de este tipo garantizaría la independencia de la cultura respecto de la política, aunque cabría el riesgo de caer en manos de las empresas mecenas cuyos criterios de inversión, como ya hemos señalado, tampoco tendrían por qué coincidir con los objetivos culturales en sí mismos. Para evitarlo, habría que permitir la participación social en el diseño, planificación y ejecución de las políticas culturales, tal y como analizaremos más adelante.

119

En cualquier caso, actualmente existe otro problema en cuanto a la financiación de las entidades culturales a través del tejido empresarial. Teniendo en cuenta que una de las motivaciones de las empresas para colaborar económicamente con proyectos de organizaciones sin ánimo de lucro es mejorar su imagen, en un momento como el actual en el que la crisis está minando las bases mismas de nuestro estado de bienestar, las empresas prefieren contribuir con entidades de carácter social. Nuevamente, en este ámbito la cultura tampoco parece ser una prioridad.

Con el panorama descrito, da la sensación de que desaparecen los apoyos sobre los que sustentarse. ¿Qué hacer entonces?

En primer lugar, habrá que empezar por planificar, priorizar y reducir el gasto. Este puede ser un buen momento para redefinir la Misión, Visión y los Valores de nuestra entidad y adaptarlos a los cambios acaecidos no solo en lo económico, sino también en lo social, programando y definiendo qué proyectos deben continuarse por resultar de interés para la sociedad y la cultura, y cuáles no. Posteriormente, será necesario evaluar nuestra eficacia y eficiencia, realizando los ajustes necesarios para una optimización de los recursos económicos y humanos de los que disponemos.

Los cambios no deben bloquearnos puesto que, como afirmaba Charles Darwin, no sobrevive el más fuerte, sino quien es capaz de adaptarse.

Otra opción es sin duda la de buscar nuevas fórmulas de financiación, nuevas patas en las que apoyarnos. Por ejemplo, procedimientos de cofinanciación a través de microdonaciones como el *crowdfunding* que, nacido en principio para entidades de cooperación, ha llegado también al ámbito cultural y ya existen plataformas específicas para el sector.

También es importante buscar nuevas formas de hacer las cosas a través de colaboraciones entre entidades, de la creación de redes, de compartir recursos, de encontrar nuevas formas de interacción entre la cultura y otros ámbitos como la formación, el ocio, etc. Se trata de buscar sinergias entre las distintas organizaciones culturales que beneficien a todas ellas y, en consecuencia, a la sociedad en general, terminando con el modo tradicional de gestionar la cultura de forma individualista y estanca.

Otra de las medidas citadas es la de aumentar los precios de las actividades llevadas a cabo por las entidades culturales. En este punto, se hace necesaria una correcta explicación al público usuario del trabajo que hay detrás de cada actividad cultural. Si sabemos transmitir su valor a la ciudadanía, ésta sabrá aceptar el coste que supone. Si no logramos hacerlo, será imposible que el esfuerzo de las entidades culturales se valore en su justa medida, traduciéndolo en parámetros económicos que permitan sustentar la actividad cultural, al menos en parte. Las redes sociales pueden ser una buena y barata herramienta para conseguir una excepcional difusión de las actividades y un escaparate donde mostrar el trabajo que realizan las entidades.

120 Gestionar con menos medios económicos puede ser la oportunidad de planificar y actualizar proyectos adaptándolos a las nuevas situaciones, buscando la participación y la integración de todos los agentes involucrados. Con ello, conseguiríamos una mayor eficiencia y eficacia de nuestras entidades, que contribuiría a la autogestión y, en consecuencia, a la pervivencia en el tiempo de nuestros proyectos culturales.

En definitiva: en tiempos de crisis la gestión cultural se ve obligada a adaptarse y evolucionar.

Crisis social y cultural

Dicho lo anterior, ¿es realmente la crisis económica la que más amenaza al ámbito cultural?

Como ya se ha señalado, vivimos en un entorno cambiante. La rapidez de los cambios que se producen hace que nuestra capacidad de respuesta y adaptación a los mismos muchas veces no sea lo suficientemente rápida. Todo a nuestro alrededor queda obsoleto, ineficaz rápidamente, limitando nuestra propia capacidad de respuesta. Los cambios se producen en todo nuestro entorno, no solo en el cultural, sino también en el tecnológico, comunicativo, laboral, financiero... y en el papel de las entidades culturales.

Sin duda, a la crisis económica que nos afecta se añade una crisis social que nos envuelve y que ha ocasionado cambios en los ámbitos político y social. Por ese motivo, es el modelo mismo de gestión cultural el que se encuentra en crisis. Gestionar cultura en tiempos de crisis no supone únicamente, encajar —y trasladar— recortes, sino replantear el papel mismo de la cultura en una sociedad en crisis.

La gestión cultural cumple una doble función: social y económica. En el momento que atravesamos, la responsabilidad para con ambas nos obliga a identificar los nuevos retos, buscar nuevas soluciones, integrar a los distintos agentes y, en definitiva, adaptarnos para sobrevivir y continuar difundiendo y creando cultura. Debemos buscar la forma de que la cultura se actualice, se vincule con la realidad, se enfrente a las nuevas situaciones y aprenda nuevas reglas. Estamos en un momento crucial e idóneo para poner orden en el ámbito cultural, evaluar el trabajo y la forma de gestionar llevada a cabo hasta ahora y modificar lo necesario para adaptarnos a los nuevos tiempos, saliendo airoso y reforzados de la situación actual.

Conclusión

No cabe duda de que la crisis económica afecta a los proyectos culturales, habida cuenta de la disminución de fondos públicos y la reducción de las aportaciones empresariales y privadas. No obstante lo anterior, para solucionar la cuestión es necesario tomar perspectiva y entender que dicha reducción de ingresos proviene también de una crisis social que pone en cuestión el modelo de gestión cultural vigente hasta el momento.

Por ello, hemos de cambiar el enfoque y ver la crisis como una oportunidad para definir y asumir con responsabilidad el importante papel de la cultura en una sociedad en crisis, analizando cómo puede contribuir a su mejora, aportando salidas a la misma.

Para ello, además de la búsqueda de nuevas formas de financiación, hemos de abordar la cuestión desde una perspectiva integradora de todos los agentes implicados, permitiendo la participación social en el diseño y la planificación de las políticas culturales, así como en su ejecución, adaptándonos a la nueva sociedad emergente y ganando en autonomía e independencia. Además, con la participación de la sociedad en dicha planificación, se lograría cubrir mucho mejor las demandas culturales de la ciudadanía, mejorando sin duda el apoyo de ésta a las entidades culturales. Debemos ser conscientes de que la cultura es cosa de todos.

Es la hora de que los gestores culturales sumen fuerzas para replantear el modelo de gestión, superando el tradicional de organización de eventos de forma aislada. Ha de buscarse mejorar la comunicación y la colaboración tanto entre entidades como entre éstas y el público, con el fin de integrar necesidades y demandas. Con ello se conseguiría, además, actualizar los contenidos culturales y la forma de hacerlos llegar a la sociedad, programando y evaluando lo programado desde criterios cualitativos y no solo cuantitativos. En último término, habrá que orientar la gestión hacia la sostenibilidad y la autogestión de los proyectos en el tiempo.

En definitiva, se trata de adaptarse y evolucionar. La cultura siempre ha estado comprometida con la sociedad y sus cambios. La cultura siempre ha vivido en el mundo real con independencia de su mayor o menor financiación pública. Si las cosas ya no pueden ser como eran, será necesario avanzar hacia un lugar mejor. Es nuestra responsabilidad.