



El patronato como mejora en la gobernanza de instituciones públicas culturales

David Márquez Martín de la Leona

David Márquez Martín de la Leona

Licenciado en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid, Master en Gestión Cultural en la Universidad París VIII y Project Manager Professional Certified (2017).

Como gestor cultural, ha sido mánager de Àngels Margarit / Cia Mudances entre 2003 y 2011, con quien también dirigió el festival Tensdansa entre 2004-2008. Ha coordinado el Forum d'Avignon Bilbao y Prototipoak 2016 para Azkuna Zentroa (Bilbao).

Como consultor, colabora con el Gobierno de Navarra en el programa 948 Merkatua (Mercado de las artes de Navarra) y con Azkuna Zentroa (Bilbao) donde ha elaborado el diseño del programa de residencias artísticas. También ha realizado estudios de consultoría para Madrid Destino, La Red de Teatros Alternativos, Mercat de les Flors (Barcelona), Ajuntament de Palma de Mallorca, COFAE, entre otros.

Ha sido también presidente de la Associació de companyies professionals de dansa de Catalunya (ACPDC), fundador y vicepresidente de la Federación estatal de compañías y empresas de danza (FECED) y miembro del consejo de administración de la organización internacional IETM, con sede en Bruselas.

Actualmente es codirector del Título de Experto "*Dirección y gestión de programas culturales: el gobierno de la cultura*" en la Universidad Complutense de Madrid.

Ninguna parte ni la totalidad de este documento puede ser reproducida, grabada o transmitida en forma alguna ni por cualquier procedimiento, ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro, sin autorización previa y por escrito de la Fundación Alternativas.

© Fundación Alternativas
© David Márquez Martín de la Leona

Maquetación: Vera López López
ISBN: 978-84-15860-93-8

Índice

Introducción	4
Capítulo I. Conceptos y contexto	7
Capítulo II. La gobernanza de instituciones culturales	11
Capítulo III. Demandas y tensiones planteadas a la gobernanza de una institución cultural	17
a. La integración de diferentes niveles administrativos y/o institucionales	20
b. La identificación e integración de los interesados	23
c. La evaluación, control y rendición de cuentas	25
Capítulo IV. El board o patronato como posible herramienta de gobernanza	28
Capítulo V. Perspectivas comparadas: análisis de casos	33
a. Perspectiva comparada nacional	33
b. Prácticas en el extranjero	40
Capítulo VI: El patronato en la gobernanza de una institución cultural en España y la respuesta a las demandas de gestión	43
a. Respecto a niveles institucionales y administrativos	45
b. Respecto a los interesados	48
c. Respecto a la evaluación, control y rendición de cuentas	50
Capítulo VII: Cautelas y aspectos críticos del patronato como modelo de gobernanza	52
Conclusiones	55
Propuestas	57
Referencias bibliográficas	62

Introducción

El mundo de la cultura se presta mucho a la opinión y poco al contraste, al método empírico y a la objetivación. Todo el mundo tiene una opinión sobre cualquier hecho cultural: un libro, una película, un festival, etc... Incluso mucha gente opina sobre cómo ha de hacerse algo en cultura. Y como si por traslación inmediata se tratase, pareciera que hablar de políticas culturales, o de gestión de la cultura, también se trataría de asunto de opinión. Y, sin embargo, hablar de gestión o de política cultural debería ser asunto de menos opinión, de más evidencias, de toma de distancia y de objetivación.

Hablaremos en las próximas páginas mucho sobre gobernanza de la cultura, un término que, como explicaremos, hace referencia a esa “alta dirección” de la cultura. Es el ámbito de las grandes decisiones estratégicas. Un ámbito, por tanto, donde cualquier decisión tiene grandes repercusiones, cuando menos sobre la organización en sí, y cuando más, sobre ciertos sectores de la sociedad. Entonces, si el asunto es serio, ¿por qué no someter ese ámbito a un debate frío y con cotas crecientes de objetividad, empirismo y contraste?

Nuestro interés en el presente informe es abordar desde esa perspectiva metodológica pragmática algunos aspectos sobre la mejora de la gobernanza de las instituciones culturales de nuestro país. Y creemos que esa debe ser la perspectiva porque consideramos que muchos problemas que atañen a este sector de la cultura en general, o a la gobernanza de algunas de sus estructuras en particular, antes que problemas ideológicos son problemas de carácter práctico. En los debates ideológicos fácilmente se entra con la opinión o en la contraposición de modelos políticos. En cambio, en los debates prácticos, se puede entrar con términos técnicos y de gestión de manera que habiliten soluciones. Lo que queremos proponer aquí no sólo es una propuesta metodológica en cuanto a cómo enfrentarnos a un debate cultural, sino también un ejercicio propositivo que sea útil para el propio sector de la cultura. Este posicionamiento no niega la utilidad de la opinión, la ideología y la política, pero para eso existe otro campo, el de la política misma. El ámbito de la gobernanza de instituciones culturales que nos ocupará es un ámbito que reivindicamos como susceptible para la objetividad, las técnicas y la gestión.

De esta manera, desarrollaremos y expondremos argumentos que nos ayuden a reforzar la idea de que la gobernanza de instituciones culturales de nuestro país puede estar ante el reto de adoptar algunas innovaciones organizativas que ya han sido probadas y con éxito en

otros contextos de nuestro entorno y que tanto le pueden ayudar en su mejora y eficiencia. Esa innovación adopta las formas del denominado en el mundo anglosajón *board*. Y nuestra propuesta es adaptarlo a nuestro entorno cultural donde, aunque ya exista una figura parecida, el patronato, éste no está generalizado y además es una versión muy desvirtuada del modelo anglosajón que nos sirve como canon.

Nuestra opción por la inspiración anglosajona tiene mucho que ver con el marcado carácter pragmático y escalado del que hacen gala para resolver problemas y buscar soluciones. Nuestro contexto cultural, como veremos, es complejo, mucho más complejo que algunos otros contextos con los que nos solemos comparar, particularmente el francés. Una complejidad que es el resultado de un desarrollo político y administrativo reciente caracterizado por la descentralización, un desigual reparto de recursos y una mejorable modernización de la gobernanza global de la cultura. Por ello, y pese a que no renunciamos a las posibles aportaciones de esos otros contextos no anglosajones en el ejercicio de la técnica comparada, consideramos que las praxis experimentadas en el modelo anglosajón nos pueden resultar más pertinentes para experimentar mejoras e innovaciones en nuestro propio entorno.

Cuando proponemos que nuestras instituciones culturales innoven y adopten figuras nuevas o que modifiquen las ya existentes para mejorar su gobernanza, lo hacemos firmemente convencidos de que hay margen en la gestión de la cultura para adaptarnos a un contexto social y económico que mucho ha cambiado en estos últimos años, y mucho más particularmente el mismo ámbito de la cultura. Pero también lo hacemos convencidos del valor social y cultural que tienen esas mejoras. Por tanto, esta investigación participa de unos valores propios de las ideas de progreso que consideran que las sociedades siempre tienen margen de mejora en el futuro, de las ideas liberales, en la medida que abogamos por un fortalecimiento de la sociedad civil constituida por individuos libres y capacitados, y unas ideas de servicio y valor público de la cultura inherentes a la enorme confianza en la gestión pública.

Todas estas ideas y valores se dan cita a lo largo de todo el informe. Hemos pretendido establecer muchas cautelas para evitar errores o inexactitudes manteniendo la voluntad de sustentar de la manera más rigurosa posible todos y cada uno de los argumentos aquí expuestos. Esto no es óbice para reconocer que el presente documento, pese a beber de formas y metodología científica, no pretende ser un documento de carácter académico y científico. Más bien, el objetivo es ser un instrumento de divulgación de ideas con el fin de

ayudar a la consolidación de un debate que, como estamos planteando, queremos que sea práctico y útil, en este caso, para la mejora de la gobernanza de las instituciones culturales. Porque, ¿para qué si no serviría una investigación, sino para aportar algún bien a la sociedad que la permite? He aquí pues nuestra contribución.

Capítulo I: Concepto y contextos

Probablemente la mayor dificultad con la que nos encontramos a la hora de analizar y estudiar la cultura tiene que ver con los términos y los conceptos. La realidad cultural es tan diversa y también tan rica en matices que resulta difícil encontrar términos o conceptos que sean universales o plenamente operativos analíticamente. Para comenzar, esto nos ocurre con el concepto mismo de cultura que, como reconoce Terry Eagleton, es un concepto esquivo y multifacético. Aunque hay un cierto consenso en distinguir cuatro acepciones de lo que es cultura¹:

- a) Un corpus de obras intelectuales y artísticas.
- b) Un proceso de desarrollo espiritual e intelectual.
- c) Los valores, costumbres, creencias y prácticas simbólicas en virtud de los cuales viven hombres y mujeres.
- d) Una forma de vida en su conjunto.

Para nosotros, cuando utilicemos el término cultura, lo haremos con un significado que deriva de las dos primeras acepciones de Eagleton. Pero, sin embargo, lo ampliaremos hacia una acepción más pragmática: aquellas prácticas y formas materiales o inmateriales necesarias para garantizar el acceso de las personas al trabajo artístico o de autoría de creadores, intelectuales y artistas. De esta manera, de lo que hablaremos cuando hablemos de cultura, es sobre todo de aquellas estructuras, públicas o privadas, formales o informales, que cuentan con el aval de la sociedad para la puesta en relación de creadores y autores con el resto de los individuos.

En Europa continental, esas estructuras pueden ser o públicas o privadas. Con frecuencia, la separación entre ambas no está tan clara. Y aunque estructuras privadas son aquellas de derecho privado y orientadas a la persecución de intereses particulares, y públicas aquellas que por oposición son de titularidad pública y persiguen objetivos de interés público, no siempre es fácil encontrarlas de manera tan nítida y pura. De hecho, la estructura más generalizada en el sector cultural es aquella que es de titularidad privada, pero de financiación mayoritariamente pública. Esta es la situación de la inmensa mayoría de los agentes culturales: autores, compañías, promotores, empresas culturales, etc... Para esa gran mayoría, los principales clientes son las Administraciones Públicas quienes, por otro lado, son aquellas que tienen otorgada la prerrogativa legal de la promoción de la cultura y

¹ Eagleton, T. 2017. Pag.13

las artes ². No obstante, también existen un número importante de estructuras inequívocamente de titularidad pública, independientemente de la forma jurídica que adopten, cuya financiación es, si no en su totalidad, en un porcentaje muy alto, pública. Y, por otra parte, tendríamos que completar el dibujo con aquellas estructuras que, aun siendo jurídicamente privadas, sus objetivos están más orientados hacia la persecución de intereses sociales o comunitarios. En este bloque, que denominaríamos de vocación mixta, se encuentran desde fundaciones privadas hasta estructuras más próximas del procomún.

Este estudio se centra en aquellas estructuras orientadas a la persecución del interés o valor público³. Es decir, fundamentalmente aquellas que de titularidad pública también tienen una financiación mayoritariamente pública, pero también, y de manera un tanto peculiar, aquellas que antes denominábamos de vocación mixta.

La persecución de ese interés público confiere a estas estructuras culturales un carácter especial. En la medida en que no persiguen intereses particulares, éstas trascienden las voluntades individuales y se identifican de manera más directa con propósitos considerados como bienes sociales o colectivos. Lo mismo ocurre con las estructuras de vocación mixta donde, pese a su titularidad privada, los objetivos que éstas persiguen están visiblemente alineados con un bien social y colectivo, y no tanto con uno particular. En ambos casos, ese carácter especial que caracteriza la vocación de ambos tipos de estructuras es lo que nos llevaría a hablar de ellas como de instituciones.

Las instituciones contribuyen a la creación de capital social, ayudan al bien común o social mediante la captura y explotación del interés público. Una acción que en el caso de las instituciones políticas queda muy claro (por ejemplo, la institución política que es un Parlamento aprobando leyes culturales). Pero lo que nos interesa aquí, y con el fin de acotar aún mucho más el objeto de estudio, es centrarnos sólo en aquellas instituciones cuya misión es específicamente cultural. Así, y de manera más concreta, hablaremos de instituciones culturales como aquellas instituciones, públicas o privadas, que persiguen un bien común mediante la captación del interés público en el ámbito cultural.

Recapitulando: dentro del ámbito de la cultura donde se producen las prácticas y procesos materiales e inmateriales que conectan la creación y la autoría con la sociedad y la

²Constitución Española, Artículo 44.1: "Los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la cultura, a la que todos tienen derecho".

³ Rius, J. 2005.

ciudadanía, encontramos unas estructuras que actúan buscando un interés común o social a las que denominamos por esa razón como públicas. Estas estructuras, denominadas instituciones públicas, son las que van a centrar el fondo de nuestras reflexiones y a ser objeto del enfoque propositivo de este estudio. Porque, tal y como adelantábamos antes, no pretendemos desplegar solo un análisis detallado sobre algunos aspectos de estas instituciones culturales, sino que nos interesa orientar esos conocimientos hacia un enfoque pragmático que contemple herramientas y soluciones útiles para las primeras⁴. Se trata de evitar la esterilidad del conocimiento que en palabras de J.A. Rubio:

“...en el ámbito de la gobernanza cultural las ciencias sociales no han hecho grandes aportaciones, a pesar de que desde hace veinte años se viene destacando que la creciente interrelación entre los diferentes ámbitos culturales, entre el sector público y el sector privado y las cada vez mayores intersecciones entre ámbitos culturales y creativos, aconsejan crear dispositivos de gobernanza orientados a la generación de valor cultural y público.”⁵

En nuestro caso, ese enfoque pragmático se centra en cómo abordar cambios en la gobernanza de esas instituciones culturales con el fin de resolver problemas de reciente aparición o de candente actualidad y que sólo se pueden resolver desde ese nivel de decisión. Los cambios que se explorarán no configuran de por sí un modelo único y extrapolable, sino que buscan ser modulares, adaptables y flexibles, siempre concebidos como respuestas a los diferentes contextos en los que se pueda plantear la problemática. En el fondo, lo que aquí plantearemos no es un modelo ideal, sino unas variaciones de ese modelo. Y de la misma manera, no ofrecemos una solución, sino varias posibles soluciones o mejoras en la gobernanza de instituciones culturales.

Por último, en cuanto al contexto geográfico, nos centraremos en el ámbito español, aun recurriendo mediante metodologías comparadas a ejemplos y prácticas de otros ámbitos nacionales e internacionales. Este acotamiento territorial nos permite operar en un entorno jurídicamente y culturalmente asumible, pese a la diversidad de modelos, prácticas, políticas, instituciones y Administraciones que configuran el complejo sector cultural español. Precisamente esa característica, la de su complejidad, es una de las que motiva

⁴ En el sentido y la orientación que reclama Rubio, J.A. (2015) para las ciencias sociales en su interacción con las políticas culturales.

⁵ Rubio, J.A. 2015, Pág. 43.

esencialmente este estudio, ya que lo que se busca en el fondo es que esas mejoras que se plantean ayuden a las instituciones culturales a adaptarse y arraigar con mayor éxito en el complejo sector cultural español.

Capítulo II: La gobernanza de instituciones culturales

“Las circunstancias son el dilema, siempre nuevo, ante el cual tenemos que decidimos” José Ortega y Gasset.

Toda institución cultural está inserta en un contexto y es fruto de unas circunstancias que condicionan no sólo su diseño sino su orientación y su práctica. Por esta razón, la gestión cultural ha desarrollado tanto el análisis de casos, para entender cómo cada proyecto debe a sus circunstancias el secreto de su éxito (o fracaso). Con el estudio de casos se busca el análisis de cómo cada proyecto explota o mitiga las circunstancias de su entorno para desarrollarse. Hoy, en una situación en la que la cultura se encuentra más cuestionada cuando si no meramente en crisis, ese tipo de metodología analítica nos es infructuoso ya que entendemos que la causalidad se produce en los dos sentidos. Es decir, un proyecto es fruto de sus circunstancias y, a la vez, la manipulación de éstas genera otro proyecto, sensiblemente diferente. Esto nos llevaría a adoptar otro enfoque que priorice el análisis de las circunstancias sobre el proyecto en sí, lo que a su vez nos ayudaría mucho al análisis de la gobernanza.

Y llegados a este punto, ¿qué es la gobernanza? Un término que, a juzgar por lo mucho que se utiliza últimamente, diríamos que se ha convertido en uno de los más recurridos. Hay una acepción que afecta al conjunto del sector cultural y que hace referencia a cómo los diferentes agentes, públicos, privados y sin ánimo de lucro interactúan entre sí en una especie de ecosistema cultural⁶. Y luego hay otra acepción, más reducida, en la que nosotros nos centraremos: el concepto de gobernanza aplicado al seno de una organización. Así, este concepto, con origen en las ciencias gerenciales hace referencia al nivel de dirección política de una organización. En palabras de Lluís Bonet y Héctor Schargorodsky lo vemos más claro:

“El modelo de gobernanza de una institución viene prefigurado por el conjunto de valores y procedimientos que delimitan el ejercicio de la autoridad y el reparto de responsabilidades. La institucionalidad formaliza orgánicamente el modelo de gobernanza, es decir, explicita las jerarquías de poder. La forma jurídica de una organización condiciona el modelo institucional y en buena medida, pero no únicamente, también las relaciones y formas de ejercicio del

⁶Čopić, V. y Srakar, A. (2012).

poder, la representatividad, y los sistemas de control y participación a escala interna y externa, es decir, su gobernanza”⁷.

La gobernanza de una organización cultural reside en el rango o nivel más alto, allí donde reside el poder. Pero también es gobernanza todo aquello que está relacionado con los valores y los procedimientos que tienen que ver con el ejercicio de ese poder. Por tanto, hablar de gobernanza de una institución cultural es hablar del poder, de dónde y cómo se ejerce en última instancia en esa organización. Es un concepto que, como decíamos antes, puede comportar cierta vaguedad en la medida que no se refiere a nada preciso e identificable en todas las instituciones culturales, sino que tiene algo de confuso o difuso. Sin embargo, para la tranquilidad del lector, quedémonos con que gobernanza es todo aquello que afecta al nivel político de una organización, esté o no formalizado.

Precisamente gran parte de esa confusión tiene que ver con que este nivel, tan decisivo en una organización, no está formalizado, visible, estructurado o sujeto a control. Incluso, en nuestro país, la gobernanza ha tendido a confundirse, o bien con el control político por parte de los cargos políticos de las instituciones políticas o administrativas, o bien con el ámbito de la gerencia o dirección de la organización. En ese sentido, es fácil recordar ejemplos de un concejal o un consejero de cultura de turno ejerciendo el control directo sobre una institución cultural y determinando todo: la gerencia, la dirección, la selección de personal, la estrategia... O casos de directores o gerentes que, en un alarde de patrimonialización de la institución, se sienten legitimados para tomar decisiones del ámbito político de la organización.

Estas distorsiones no son exclusivas de nuestro país, sino que son típicas del modelo cultural europeo continental, al que pertenecemos. Según este modelo las instituciones culturales están orientadas a la excelencia y cuentan con una sólida tradición de intervención pública⁸. Y aunque en los últimos años este modelo europeo-continental se ha visto cada vez más desdibujado por el modelo liberal, más inspirado en el mercado y propio de países anglosajones, la fuerte tradición intervencionista tan solo ha sido levemente contrarrestada perdurando aún muchas de las prácticas intervencionistas.

⁷ Bonet, Ll. y Schargorodsky, H. 2016, Pag 46.

⁸ Rius Ulldemollins, J. 2014. Para este autor el modelo europeo-continental se opone al modelo liberal, más caracterizado por unas instituciones culturales controladas por manos privadas, escasamente intervenidas públicamente.

Para profundizar en los rasgos del modelo de gestión en el que nos hallamos hoy día, habría que destacar algunos aspectos históricos comunes tanto al modelo anglosajón como al europeo-continental. Por una parte, hablamos de la evolución en la consolidación del nivel de toma de decisiones correspondiente al *management* o gerencia/dirección. En ese sentido, el modelo europeo-continental adoptó, como también lo hizo el liberal, la figura del *mánager* como oposición al director artístico. Una figura que surge a mediados del siglo XIX pero que se consolida a finales del mismo siglo como una consecuencia de una mayor pluralidad en la composición de las élites y una ampliación del mercado artístico⁹. Esta separación entre el rol de director artístico y el rol de *mánager* ha sido una constante en crecimiento a lo largo de todo el siglo XX. Sin embargo, en nuestro país, pese a estar inserto en esa tradición continental, se han producido muchas anomalías que nos conducen a hablar de una implantación deficiente de esa disyuntiva entre dirección artística y *mánager*. Han sido habituales los gestores culturales o técnicos de cultura que sin sensibilidad y conocimientos artísticos se han responsabilizado de la programación artística de numerosas instituciones culturales. Como también no ha sido raro ver a directores artísticos de gran reconocimiento social y reputación artística dirigir equipamientos y programas no sólo artísticamente, sino también aplicando su criterio a la gestión económica y organizativa de los mismos. España no es, por consiguiente, un entorno cultural donde con mayor claridad se haya vivido y experimentado la división entre *mánager* y director artístico. Un rasgo que lastrará, como veremos la gobernanza de las instituciones culturales.

Por otra parte, habría que destacar que nos hallamos ante una tendencia a desvirtuar o desdibujar el modelo europeo-continental. Y en ese sentido la consolidación de la nueva gestión pública y los criterios de gestión que conlleva son unas de las principales causas. La lógica de la rendición de cuentas o la medida y evaluación de resultados han empujado a fortalecer una visión más gerencial de las instituciones culturales. No en vano, las tendencias que aparecen en los años 80 y que apuntan a la *agencialización*¹⁰ de la gestión de la cultura, redundan en esta lógica de eficiencia y de rendición de cuentas.

Todo ello, entre otros aspectos, ha configurado en los últimos lustros un giro en la forma de enfocar la gestión en la alta dirección, es decir, en lo que estamos denominando gobernanza. En este sentido, parece haberse creado una alianza entre los *mánagers* y los patronos institucionales (los grandes financiadores) que altera los modos de funcionamiento

⁹ Rius Ulldemollins, J. 2014.

¹⁰ Proceso inserto dentro de la Nueva Gestión Pública que promueve la modernización de la Administración Pública y que en este caso consiste en otorgar mayor autonomía y libertad a unidades de gestión pública a cambio de marcar unos objetivos públicos. Rubio Arostegui, J.A. y Rius Ulldemollins, J. (2012).

y los objetivos de las organizaciones artísticas¹¹. Los *mánagers* se ven impelidos a crear valor público entendido éste como el valor que los ciudadanos/usuarios otorgan a una institución cultural. Y los patronos se quedan aquí con el papel de los gestores “políticos” de ese valor público. Y aunque las tensiones son habituales con situaciones como la demanda por parte de los *mánagers* de más autonomía, o la introducción de la figura intermedia del director artístico, o, por último, el mantenimiento del control efectivo de las instituciones por parte de los patronos, la gobernanza de las instituciones culturales se mueve en estos parámetros descritos. Parámetros a los que habría que añadir las circunstancias particulares, el contexto y los condicionantes ambientales de los que luego hablaremos y que son singulares a cada institución cultural.

Aterrizando a un análisis de la gobernanza de una manera más tangible tendríamos que volver al concepto de “nivel político”, donde venimos diciendo que se sitúa la gobernanza, para contextualizarlo en el conjunto de la estructura de toma de decisiones de una institución cultural. El siguiente gráfico nos ofrece una idea de esa estructura.

Esquema 1: Gobernanza y niveles de decisión en una institución cultural.



Como se puede apreciar, los niveles de decisión no son estancos, sino que están interrelacionados entre sí, siendo el nivel estratégico el que, por encontrarse en medio de los otros dos niveles mantiene una relación doble: hacia arriba con el nivel político y hacia abajo con el nivel operativo.

¹¹ Rius Ulldemollins, J. 2014.

El nivel político es, en términos generales, el que vela por el modelo de explotación (o en términos gerenciales, el *bussines case*), designa la dirección (artística y/o *management*) más apropiada para llevarlo a cabo, fija las directrices y objetivos del proyecto, aporta los recursos y controla los resultados.

Por su parte, y en ese papel bisagra, el nivel estratégico asume la estrategia, tanto su planificación (aquí la relación con el nivel político para alinear intereses), como su ejecución (y aquí la relación con el nivel operativo).

Las relaciones entre el nivel político y el nivel estratégico no están del todo delimitadas. Éstas dependen del modelo de gobernanza que rijan en la institución cultural. A veces el nivel político interfiere con el estratégico incluso definiendo la estrategia a seguir, a veces este último goza de la autonomía e independencia suficiente como para asumir en exclusiva esas competencias. Otras veces el nivel estratégico tiene las competencias de la captación de fondos, o incluso en algunos casos, éstas son exclusivas o compartidas con el nivel político.

Sea como sea, en nuestro entorno cultural, el nivel político y las reglas que configuran la gobernanza de una institución cultural no suelen estar ni identificadas claramente ni formalizadas. La práctica más extendida es que los responsables políticos o administrativos de los que depende la institución cultural conformen ese alto nivel de toma de decisiones. Lo mismo ocurre en cuanto a la formalización de las responsabilidades de cada nivel. En pocos casos el nivel de la gobernanza está integrado formalmente en la constitución jurídica de la institución cultural. O, cuando sí que existe alguna práctica que evidencie la relación entre el nivel político y el nivel estratégico (por ejemplo, mediante algún proceso concurrente de elección de este segundo), lo habitual es dejar por escrito el pacto entre los dos niveles. En este caso, ese pacto es lo que se ha venido denominando “contrato programa”, un documento que establece cómo el nivel político otorga la confianza al nivel estratégico y de qué manera se va a evaluar su desempeño. No obstante, en la mayoría de los casos esa plasmación por escrito es inexistente siendo así fuente de innumerables conflictos. Partiendo de todas estas casuísticas, resulta difícil hablar de un modelo claro de gobernanza, aunque sí se puede afirmar que...

“En general, el modelo más eficaz es aquel donde las responsabilidades de cada nivel son claras, donde se dan altos grados de libertad y al mismo tiempo de exigibilidad, y en el que el proyecto y sus resultados son plenamente

compartidos por todos. O los que, cuando hay interferencias, se actúa de forma complementaria para conseguir los objetivos buscados”.¹²

En definitiva, la línea en la que apunta la evidencia es hacia una mayor formalización de la gobernanza de manera que permita no solo una gestión más eficiente sino también una mayor transparencia, una eficaz rendición de cuentas y de control de las instituciones culturales por parte de ciudadanos y patronos, y un mayor grado de cohesión y legitimación.

Sin embargo, la configuración de la gobernanza de una institución cultural, tal y como advertíamos antes, siempre estará condicionada por ciertas circunstancias particulares, de contexto o ambientales. Esas circunstancias pueden trasladar *inputs* a, o exigir *outputs* de la institución cultural de manera que condicionen, no sólo el diseño, la misión o la gestión de la institución cultural misma, sino sobre todo la forma con la que se toman las decisiones en alguno de los tres niveles, provocando de cualquier manera unas tensiones a las que la institución debe saber responder. Y aunque en términos generales todas las tensiones repercuten esencialmente en alguno de los tres niveles de decisión, generalmente siempre requieren de una respuesta unívoca.

En el siguiente capítulo, analizaremos algunas de esas tensiones que consideramos más importantes y determinantes para la gobernanza actual de las instituciones culturales.

¹² Bonet, LI. y Schargordosky, H. (2016) Pag 48.

Capítulo III: Demandas y tensiones planteadas a la gobernanza de una institución cultural

Para hablar de cultura en nuestros días hay que hablar de las dos décadas convulsas que han marcado lo que llevamos de siglo XXI, así como de sus contradictorias etapas. Durante aproximadamente la primera década, el sector cultural vivió una época de gran expansión que marcó cotas de financiación, madurez y empleo. Después, y de manera abrupta, a esa década prodigiosa le siguió otra de una gran crisis que ha transformado el sector dejando al descubierto tanto las fortalezas como las deficiencias del propio sistema¹³. Si bien la gran expansión cultural de principios del siglo XX que sucedió paralelamente a una larga época de expansión económica significó un aumento cuantitativo de recursos e iniciativas culturales, también fue una época de una expansión descoordinada y poco estructurada. De esta manera, en la abundancia, se perdió la oportunidad de estructurar el sector cultural para garantizar una mayor estabilidad y sostenibilidad. Una oportunidad que se hizo más patente cuando años después, ya en plena crisis económica el propio sector cultural constataba las sangrantes e inesperadas mermas que iban produciéndose. Así, con graves problemas de estructuración, llegó e impactó la Gran Recesión, datada globalmente entre los años 2007 y 2012 y en España entre 2008 y 2014. Una crisis económica que dejó unas profundas heridas: fuerte reducción de la financiación pública de la cultura, importante repliegue del gasto privado en cultura, pérdida de empleo cultural con la consiguiente descapitalización del sector, etc. Y, sobre todo, una crisis que sumió al sector ante la desazón de no saber cuándo se tocaría fondo y a lamentar haber vivido durante años en un crecimiento coyuntural sin haber aprovechado la oportunidad para actuar en lo estructural.

Son muchos los análisis que apuntan a que esa crisis que ha afectado a la cultura en la última década es una crisis doble. A la crisis económica habría que sumar la crisis tecnológica que ha hecho emerger lo que se viene denominando paradigma digital. Un cambio tecnológico que, comenzando en las prácticas y hábitos culturales¹⁴ de los españoles, se traslada dramáticamente a las denominadas industrias culturales incapaces de adaptar sus modelos *industriales* de negocio a esa nueva realidad con la rapidez con la que ésta se configura.

¹³ Rubio Arostegui, J.A. y Rius Ulldemollins, J. (2015).

¹⁴ Ariño Villarroya, A. y Llopis Goig, R. (2017).

La confluencia de estas dos crisis ha conllevado la confirmación de hallarnos ante una crisis sistémica del mundo de la cultura a la que habría que añadir muchos otros factores externos y con fuerte influencia sobre el ámbito cultural. Como, por ejemplo, aunque también vinculados a la crisis económica destacamos, por un lado, una crisis política y del sistema de representación, y una crisis social, por otra. De la primera, la parte más visible es el cambio del sistema de partidos políticos, aunque también son destacables e importantes los cambios producidos en la sociedad en lo que se refiere a los umbrales de tolerancia ante la (falta de) transparencia, la corrupción o la rendición de cuentas. De la segunda, la crisis deja una sociedad fragmentada en un doble *cleavage*: uno, ganadores y perdedores económicos y, combinado con el paradigma digital, dos, integrados o excluidos digitales¹⁵. Todos estos cambios tienen su traslación al mundo de la cultura, como veremos más adelante, ya sea en forma de una crisis de legitimidad de las políticas culturales, en forma de una exigencia de mayor rentabilidad social de las mismas o a través de un celo exhaustivo en el control del gasto público, entre otras.

Sin embargo, y ya no tanto en el registro negativo, sino positivo, habría que añadir que en los últimos años se ha producido la confirmación de un factor estructural en el ámbito de las políticas públicas culturales: el nivel local de la Administración Pública se ha consolidado como el de mayor liderazgo e innovación. En este sentido la reivindicación de la escala local como el escenario más adecuado para las prácticas micro de innovación cultural¹⁶ ha sumado apoyos, fortalecido el empaque intelectual y configurado propuestas y opciones políticas. En este sentido, no es de extrañar que muchas iniciativas culturales locales hayan ganado visibilidad y notoriedad pública. De hecho, en esa línea surge la iniciativa Agenda 21 de la cultura, uno de los primeros documentos con vocación de *advocacy*, ya a nivel global, que aboga por la inserción de la cultura en el corazón de las estrategias de desarrollo de las ciudades y los gobiernos locales. Y aunque la praxis de muchas ciudades, y ejemplos no nos faltan en nuestro país, lleve ya años instalada en la instrumentalización (exitosa o errática) de la cultura para la consecución de otras políticas públicas (como turismo, desarrollo urbanístico, etc), no ha sido hasta la articulación de la crítica a estas praxis¹⁷, que han surgido nuevas formas de orientar las políticas culturales hacia otros enfoques más sociales en el desarrollo de las ciudades. De esta manera, en nuestro país, las ciudades, sobre todo las de mayor tamaño, se han consolidado como un modelo de innovación cultural mucho más libre y flexible que el de los correspondientes niveles autonómicos o

¹⁵ Barreiro, B. (2017).

¹⁶ Dubois, V. et al. (2017)

¹⁷ Barbieri, N. (2015)

nacionales¹⁸. Una afirmación a la que habría que añadir el hecho de que los entes locales siguen significando, aún después de los años de crisis, el primer nivel administrativo (en su conjunto) en cuanto a gasto público en cultura (ver gráfico 1).

Por último, otro de los aspectos que más ha cambiado en el contexto actual y como consecuencia de la crisis sistémica de la que hemos hablado, es la prueba de legitimidad a la que se les somete a las políticas y los programas culturales, sean públicos (aunque especialmente a estos) o privados. Esto se manifiesta, por ejemplo, en las críticas de elitismo dirigidas a determinadas iniciativas culturales de carácter minoritario, en las reivindicaciones para popularizar el arte y la cultura (escuchadas sobre todo desde algunos ámbitos políticos), la crítica frontal a la institución cultural (por consumir muchos recursos y estar controlada por élites)¹⁹... entre muchas otras líneas de argumentos críticos.

De este contexto que acabamos de diagnosticar, han surgido en los últimos años una serie de demandas hacia el sector cultural que se pueden traducir en una serie de requisitos a los que la gobernanza de cualquier institución cultural ha de responder. Esto quiere decir que estas demandas vienen precedidas por una problematización social previa ante la cual el mundo de la cultura no puede permanecer impasible. Pongamos algunos ejemplos para ir concretando más sobre el tema que este estudio busca aportar algo de luz. La sociedad exige que se administre bien el presupuesto público, sin estridencias, eliminando lo superfluo e innecesario. La sociedad pide mayor transparencia en la toma de decisiones de cualquier institución pública. Lo cual, también se traduce en una demanda de control en cualquier momento del desempeño de un equipamiento o programa cultural. Y esto, a su vez nos lleva a resaltar que el ciudadano, en tanto que receptor de servicios públicos, se convierte en un interesado²⁰ más, tan importante o más como lo eran antes los sectores culturales afectados o como lo son los políticos que permiten la financiación. De esta manera, con estos ejemplos, vemos como estas demandas, de origen extra-culturales, aterrizan como efecto de la evolución social vivida en estos últimos años, también en el mundo de la cultura.

Nosotros hemos distinguido aquí tres tensiones en la que confluirían el grueso de las demandas y que configura una especie de programa de acción basado en retos para las instituciones culturales en relación con...

¹⁸ Rius Ulldemollins, J. (2014)

¹⁹ Rowan, J. (2016).

²⁰ Introducimos aquí el concepto de interesado, como traducción del concepto anglosajón "stakeholder", con el que nos queremos referir a toda aquella persona física o jurídica que tiene la capacidad e influir en un proyecto, sea cercano o lejano, por acción o por inacción, positiva o negativamente.

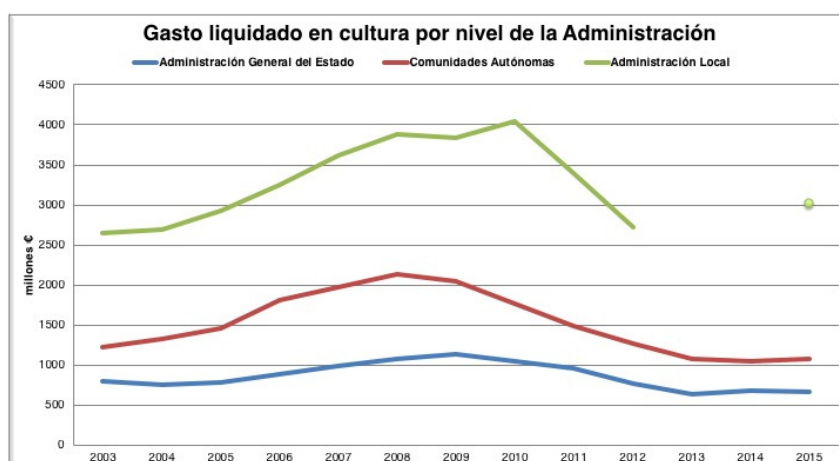
- A. La integración y coordinación de diferentes niveles administrativos y/o institucionales²¹.
- B. La identificación e integración de los interesados.
- C. La evaluación, control y rendición de cuentas.

... y sobre los que nos gustaría desarrollar algo más su problemática y su constitución como demandas.

A. La integración y coordinación de diferentes niveles administrativos y/o institucionales.

Se ha repetido muchas veces, pero parece que sea necesario repetirlo muchas más hasta que se adquiera consciencia plena de lo que implica: España es un país muy complejo culturalmente. Esto es así porque, aunque las competencias en materia de cultura residan en las Comunidades Autónomas, todavía hoy hay un inconsciente colectivo que piensa que es la Administración Central, el Gobierno, quien desarrolla el papel predominante en la promoción de la cultura. Una confusión a la que habría que añadir el hecho de que los entes locales, Ayuntamientos y Diputaciones, son los que soportan en su conjunto, la parte más importante del gasto cultural (ver gráfico 1²²).

Gráfico 1: Gasto liquidado en cultural por nivel de la Administración.



Elaboración propia. Fuente: MECD

²¹ Para mayor desarrollo del concepto “gobernanza multinivel” ver Miralles, E. (2014).

²² No se aportan datos de los entes locales para los años 2013 y 2014 debido a que en la base de datos del MECD esos años no aparecen agregados los datos de País Vasco y Navarra provocando así la discontinuidad de la serie.

A este esbozo, y para ser todavía más justos con la complejidad (y a la vez riqueza), se añadiría el hecho de que todas las Comunidades Autónomas se ven atravesadas por diferentes capas culturales, incluso identitarias o lingüísticas. Y, por si fuera poco, añádase la tensión campo-ciudad-metrópolis, que se filtra por todos los lados del edificio cultural español.

Este sistema cultural complejo es relativamente reciente y, aunque sería arriesgado afirmar que se encuentra totalmente estabilizado, en cambio, sí que podemos decir que se encuentra relativamente consolidado. No es objeto de este informe realizar un recorrido exhaustivo por la historia de las políticas públicas y las instituciones culturales españolas, pero si nos es oportuno recordar que la evolución se asemeja al modelo de la tectónica de placas: los diferentes niveles administrativos han ido creando, compartiendo, abandonando, cediendo, incorporando políticas culturales, equipamientos o programas de una manera poco colaborativa, sino más bien competitiva. Esto ha dado lugar a un sector cultural institucional poco coordinado, al menos desde el nivel político o administrativo, de manera que han sido los propios sectores culturales²³ los que han tenido que tomar la iniciativa en esa coordinación a nivel estatal.

Con la recuperación de la democracia en España en los años setenta y sobre todo durante los primeros gobiernos socialistas en los años ochenta, el Gobierno sienta los cimientos institucionales del Ministerio de Cultura (MECD²⁴) del que pasarán a formar parte instituciones culturales pre-existentes (Teatro de la Zarzuela, Museo del Prado, Festival de Granada...) y las de nueva creación (Auditorio Nacional, Compañía de Teatro Clásico, MNCARS...). En la configuración de la política cultural estatal se seguía el modelo francés, tanto en la conceptualización de los equipamientos como de los programas. Al mismo tiempo que, mucho más tímidamente las Comunidades Autónomas (CCAA) con cultura y lenguas propias comenzaba a hacer lo mismo en sus respectivos territorios. Posteriormente, ya en los años noventa, y de manera más acuciada tras la equiparación de competencias entre CCAA que permitió a todas el ejercicio en exclusiva de las competencias en materia de cultura²⁵, todas las CCAA comenzaron a desarrollar sus propias políticas culturales. Fueron los años en los que comenzó la *esclerotización* del Ministerio de Cultura,

²³ Lluís Bonet "La dimensión sectorial de las políticas culturales en España. Balance, límites y perspectivas" en Rius Ulldemollins, J y Rubio Arostegui, J.A. (2016).

²⁴ Adoptamos a partir de aquí las siglas del actual Ministerio en el que se subsume cultura: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, MECD.

²⁵ Ley Orgánica 9/1992, de 23 de diciembre, de transferencia de competencias a Comunidades Autónomas que accedieron a la autonomía por la vía del artículo 143 de la Constitución.

arrinconado en la posición de mero administrador de los equipamientos y programas que hasta ese momento le pertenecían, repartidor de unas polémicas y subsidiarias subvenciones y a legislar en materia cultural de manera no competitiva con las CCAA. Fue más tarde, cuando los Ayuntamientos comenzaron a disponer de mayores recursos gracias al modelo de crecimiento económico basado en el suelo y la promoción inmobiliaria, cuando éstos empezaron a desarrollar unas políticas culturales basadas en la proliferación de equipamientos culturales. Fueron los años de la construcción de auditorios, bibliotecas, centros culturales, museos, centros de interpretación, teatros... Toda una expansión realizada sin la planificación oportuna de usos y de recursos y en descoordinación con los otros niveles administrativos, también jóvenes y pujantes (como las CCAA) o maduros y desorientados (como el Ministerio) o antiguos y opacos (como las Diputaciones).

De aquella época de expansión nos quedan multitud de equipamientos, muchos de ellos infrutilizados o vacíos, y otros muchos en una deriva estratégica y de recursos. Pero también nos quedan buenos ejemplos de instituciones que brillaron mientras tuvieron recursos y languidieron en cuanto dejaron de tenerlos.

En cualquier caso, ¿qué grado de cooperación se ha dado entre las Administraciones en el seno de las instituciones culturales supervivientes? Son pocos los ejemplos de buena coordinación entre niveles administrativos. Si bien es cierto que no es una práctica abandonada en nuestro panorama político y administrativo, también lo es que no es la más extendida. Y entre los ejemplos, nos encontramos con casos de todo tipo. En Cataluña, son más frecuentes las fórmulas de coordinación entre Administraciones sobre todo en los grandes equipamientos (MACBA, Teatre Lliure, MNAC, etc.), aunque, curiosamente, el impulso de esa cooperación viene dado desde la propia Administración Local²⁶. En el País Vasco²⁷, la cooperación se ha dado sólo entre el nivel local y autonómico exceptuando el Festival de Cine de San Sebastián en el que también participa el MECD. En Madrid, lugar paradigmático de confluencia de los tres niveles administrativos en un espacio y densidad muy estrechos, las fórmulas de cooperación son más bien inexistentes reservándose sólo a muy pocos grandes equipamientos (Teatro Real, Museo del Prado...). Y al margen de estas tres CCAA, sólo se pueden referenciar algunas cooperaciones inter Administraciones en instituciones consolidadas y de gran prestigio (Festival de música y danza de Granada, de

²⁶ Rius Ulldemollins, J. (2014)

²⁷ En el País Vasco, las Diputaciones Provinciales son recaudadoras y ejecutoras de gasto público, lo que las sitúa como agentes culturales con una mayor capacidad que en el resto del Estado.

teatro Clásico de Almagro y de Mérida, Teatro de la Maestranza, Ópera de Valencia, Instituto Valenciano de Arte Moderno...).

Sin embargo, hemos utilizado el ambiguo concepto de “formula de cooperación” porque no existe una fórmula jurídica estandarizada para todos estos casos de colaboraciones multiniveles de la Administración Pública. El recurso a la figura de la fundación es el más común, pero también se ha recurrido a la empresa pública o al consorcio. En todos estos casos donde existe una fórmula jurídica, la colaboración, así como la gobernanza quedan mucho más formalizadas y definidas. En todos aquellos donde no existe una fórmula jurídica que reúna a los diferentes niveles administrativos, generalmente lo que se produce es una subvención directa de una Administración a otra. En este último caso, muy generalizado en la relación multinivel en nuestro país, lo que se genera no es una lógica de cooperación, sino más bien de dependencia o sumisión de un nivel respecto al otro.

Por estas razones, el reto reside en cómo dar solución a esta compleja realidad administrativa multinivel. De cómo una institución cultural resuelva este problema en su fórmula de gobernanza reside parte del éxito de esta. El reto reside en cómo gestionar de manera más efectiva la integración de los diferentes niveles administrativos en la gobernanza de una institución cultural, ya no sólo en la financiación, donde ya se observa, sino también en su dirección política haciéndolos más partícipes de los objetivos y de su éxito.

B. La identificación e integración de los interesados.

Como hemos visto, España es un sistema cultural complejo, caracterizado por una fuerte descentralización política en la gestión pública de la cultura, por un desigual desarrollo territorial y temporal y por una torpe capacidad para la armonización de políticas e iniciativas administrativas inter-niveles. En este contexto, los intereses sectoriales, entendidos estos como los que representan a sectores culturales o artísticos específicos, aprovechan para hacer valer de una manera más eficaz sus intereses²⁸. De esta manera, el sistema cultural español no se podría entender sin explicar la capacidad de influir y determinar la acción pública en materia cultural que han ejercido los sectores culturales organizados. Una capacidad que ha ido variando en función de allá donde se hayan podido concentrar recursos susceptibles de alinearse con sus intereses particulares. De esta manera, el

²⁸ Lluís Bonet “La dimensión sectorial de las políticas culturales en España. Balance, límites y perspectivas” en Rius Ulldemollins, J y Rubio Arostegui, J.A. (2016).

modelo de un sector público de la cultura condicionado por los intereses particulares de los sectores culturales coincide fielmente con el modelo clientelar económico que tan reconocibles ejemplos ha dado la economía española. Unas relaciones clientelares que no hacen sino reconocer la debilidad y escasa madurez del sistema público de apoyo a la cultura. Una característica que tildamos de disfuncional en la medida que esos intereses no siempre se alinean con la correcta asignación de recursos, la adaptación a la nueva gestión pública y con frecuencia son reticentes a las reformas o los cambios adaptativos que permitan una orgánica evolución sectorial y sistémica.

Este modelo de clientelismo cultural se ha articulado alrededor de las asociaciones o de los grupos de interés sectoriales que arrogándose una supuesta y amplia representación sectorial se han erigido en unos cómodos interlocutores para las Administraciones Públicas²⁹. De esta manera, el sistema ha venido funcionando en una legitimidad cruzada entre los poderes públicos y los lobbies sectoriales impidiendo la introducción de nuevos agentes, nuevas voces y, en lo que nos concierne, bloqueando la innovación en fórmulas de gobernanza y participación de/en la cultura. Las instituciones culturales han restringido a los sectores culturales organizados la única interlocución con grupos de *interesados* externos en lo que se puede calificar como una confusión del “cliente” por el “destinatario”. Esta restricción ha generado como consecuencia la exclusión de muchos otros *interesados* en la participación, no ya solo de la gobernanza de estas instituciones culturales, sino también de la participación como usuarios/pagadores.

De esta manera se puede entender que, tras el impacto de la crisis sistémica y las corrientes críticas que han aflorado en diferentes capas de la sociedad, hayan aparecido grupos sociales interesados en la propia gobernanza de la cultura y de sus instituciones culturales. En esta línea podríamos destacar algunos de los principales grupos de interesados:

- a) El movimiento pro-común que ha articulado la crítica más directa dirigida a las instituciones basada en como ésta ha pervertido del concepto “público” derivándolo hacia una privatización de facto, en muchos casos por intereses particulares asociados a los sectores organizados³⁰.
- b) Los movimientos feministas que exigen paridad en las plantillas y en la selección de obra y artistas, criterios ecuanímes...

²⁹ Márquez Martín de la Leona, D. (2015).

³⁰ Por poner un ejemplo, la gestión privada por parte de grupos empresariales de teatros de titularidad pública.

- c) Grupos de ciudadanos de proximidad a la institución cultural que reivindican participar en una institución que sienten próxima físicamente, en muchos casos la institución pública más cercana, pero a la vez muy inaccesible y lejana³¹.
- d) Minorías u otros grupos sociales que, aun pudiéndose identificar como interesados de primer orden, son invisibles para la institución³².
- e) Artistas, creadores o promotores no organizados en ninguna de las asociaciones o estructuras representativas de los sectores.
- f) Académicos, investigadores, comisarios y gestores capacitados en la gestión del conocimiento aplicado a la cultura, ya sea en la dimensión artística como en la gerencial.

Como se puede ver, el abanico de interesados que pueden tener una relación con una institución cultural es muchísimo más amplio que el que hasta ahora se había manejado. El modelo vigente reducía los interesados a políticos, funcionarios representantes de la Administración Pública, y representantes sectoriales del sector en el que se inserte la institución cultural que se trate. Sin embargo, dada la relevancia de algunos de los interesados que hemos identificado en la anterior lista para una institución cultural su inclusión o exclusión pueden ser decisiva en la vida de esta. No identificarlos, ni determinar sus requisitos o expectativas, o ni siquiera valorar su nivel influencia puede determinar el éxito o fracaso, la facilidad o la dificultad de la gestión de una institución cultural. Por tanto, la gobernanza ha de integrar esta demanda, más aún en un contexto actual donde, como hemos intentado demostrar, no sólo se han multiplicado, activado y fortalecido muchos otros interesados, sino que el modelo anterior que trabajaba con una categoría muy restringida de interesados ha sido a la larga contraproducente y producido graves lesiones en la legitimidad de un proyecto o institución. Cuando la crítica a una institución se produce fuera de ella, situándonos en una lógica pública, lo lógico sería integrarla para solucionarla. No hacerlo puede ser también una decisión que también comporta el riesgo de debilitar la propia institución cultural.

C. La evaluación, control y rendición de cuentas.

Cuando a principios de 2014 un grupo de profesionales de la cultura promovieron el Foro de cultura y buenas prácticas³³, no sospecharon la buena acogida que el evento iba a tener

³¹ Por ejemplo, el centro de arte contemporáneo "La Conservera" en Ceutí, Murcia, un espacio vanguardista y muy referenciado en el sector del arte contemporáneo que aterrizó por deseo del Gobierno de Murcia en un municipio agrario de 11.000 habitantes.

³² Por ejemplo, la numerosa población joven o de emigrantes que usan los espacios públicos (para calentarse o utilizar el wifi) de Azkuna Zentroa de Bilbao.

entre multitud de profesionales de diferentes puntos de la geografía española. Aquel éxito respondía a una realidad que había estado velada pero que el propio foro permitió aflorar: existía un número creciente de profesionales que entendían que la cultura en España no había sido gestionada en base a estándares de buen gobierno, financiación responsable, medición y evaluación de resultados o de rendición de cuentas y transparencia³⁴. Y esto era algo que muchos entendían que tenía que cambiar. Frente a una actitud de queja sobre la pérdida de influencia, prestigio y reconocimiento que la cultura habría sufrido durante la crisis sistémica de los últimos años, sólo cabía una respuesta decidida por parte de los profesionales para volver a situarla en el lugar que merece en la sociedad. Y esto sólo se consigue adoptando medidas de buen gobierno, evaluación, responsabilidad profesional y rendición de cuentas.

Muchos han sido los acuerdos marco, los planes estratégicos o las guías profesionales que han recogido indicaciones en esta línea³⁵. En estos últimos años, esta exigencia ha ido calando en el sector cultural, tanto en sus sectores y trabajadores como en las Administraciones Públicas. Sin embargo, la opinión pública mantiene su vigilancia hacia las instituciones culturales siendo prueba de ello los recurrentes artículos de actualidad que aparecen en cuanto algunas prácticas no son las adecuadas o la gestión del dinero público levanta dudas. No se trata de hacer aquí un repaso a casos, ya que nunca sería exhaustivo y completo, y además no nos aportaría mucho más a nuestro argumento, pero basta sólo mencionar casos como la encausada gestión de la antigua cúpula de la SGAE o la ya juzgada y condenada gestión delictiva de los dirigentes del Palau de la Música de Cataluña, por destacar dos de los casos más sonoros, para entender el recelo que la sociedad puede tener respecto a una gestión opaca, irresponsable (en el sentido de no rendir cuentas ante nadie) y sin basarse en criterios de eficiencia y procedimientos éticos.

Esta vigilancia y recelo frente a malas prácticas no sólo está justificada por la presión social o la activa opinión pública en su contra, sino que también está justificada en la medida que persigue la mala gestión. Las malas prácticas pueden esconder incorrectas asignaciones de recursos, sobrecostes, contrataciones contrarias a la meritocracia y a la libre y pública concurrencia, entre otras prácticas lesivas.

³³ www.culturaybuenaspracticass.org

³⁴ Gonzalo, P. (2014).

³⁵ <https://www.culturaybuenaspracticass.org/buenas-practicass>

Por todas estas razones, la evaluación, control y la rendición de cuentas, conformes a una ética profesional, son algunas de las demandas que también han de contemplarse si se quiere mejorar la gobernanza de una institución cultural. Esencialmente es el nivel político de decisión el que marca las reglas sobre las que se va a regir el conjunto de la institución cultural. De hecho, afirmábamos cuando definíamos la gobernanza, que ésta era formal e informal, órganos y reglas. De ahí que sea crucial incorporar estos aspectos de buenas prácticas al diseño de esta.

Hemos esbozado en las últimas páginas tres ámbitos que sintetizan una gran parte de los requerimientos que se trasladan a las instituciones culturales y ante los cuales sólo desde el nivel político de las mismas, es decir, desde la gobernanza, se puede ofrecer respuestas. Probablemente se podrían enumerar muchos otros problemas susceptibles de ser atribuidos a cualquier institución cultural, pero en el fondo, si se analiza más detalladamente, se comprobaría que todo problema se puede ubicar en cualquiera de las tres categorías de demandas expresadas. O bien hacia cómo integrar niveles administrativos o institucionales, o a cómo integrar a nuevos e importantes interesados, o a cómo aplicar nuevos marcos éticos y de responsabilidad. Fuera nos quedan otros problemas, no menos importantes, como la mejora de la financiación, la diversificación de públicos y audiencias, el acceso a la cultura, etc..., todos ellos problemas que consideramos que pertenecen más bien al nivel estratégico y, por tanto, escapan al nivel político, el propio de la gobernanza.

Se preguntará el lector a estas alturas: ¿y ahora qué? ¿Cómo se ha de hacer para resolver esos problemas planteados a la gobernanza? A contestar a esas preguntas nos dedicaremos a partir de ahora. Nuestra propuesta no pretende ser original, sino que apostamos por modelos que ya se han implementado en otros lugares del mundo (al menos occidental). Unos modelos que pasan por la utilización de un *board* como una fórmula formal desde la que abordar con éxito estas tensiones que acabamos de exponer. Pero, ¿qué es un *board*?

Capítulo IV; El *Board* o patronato como posible herramienta de gobernanza

A la hora de hablar del *board* nos encontramos con una primera dificultad de índole conceptual y léxica: no encontramos una traducción adecuada al mismo. Si bien la traducción directa sería “tabla”, quiere hacer referencia al consejo o junta donde se congregan algunas personas. En español tenemos términos que nos podrían ayudar en una mejor traslación semántica:

Consejo hace referencia con más claridad a un órgano colegiado que aconseja, asesora o dirige una entidad. Sin embargo, este concepto de alcurnia en nuestra lengua se encuentra con un poderoso término que le usurpa mucho protagonismo conceptual: Consejo de Administración. Este último es el nombre que recibe el órgano de gobierno de cualquier empresa o entidad generalmente con ánimo de lucro.

Junta por su parte también hace referencia al carácter colegiado, pero enfoca algo más hacia temas administrativos o resolutivos. Una junta es una reunión de individuos decididos a tratar o dirigir algún asunto. Y al igual que con el término anterior, existen poderosos términos que ocupan ya su espacio en el lenguaje jurídico y gerencial de las organizaciones. Empezando por la Junta de accionistas, máximo órgano de una sociedad mercantil, y continuando por la Junta de Gobierno, máximo órgano directivo con atribuciones ejecutivas de una organización, por no hablar de numerosas otras aplicaciones del concepto junta.

Existe también otro término, patronato, que, aunque no sería la traducción inmediatamente directa del término porque además tendría un origen etimológico un tanto más incómodo³⁶, sin embargo, se adapta mucho mejor al concepto *board*. De hecho, las estructuras de gobierno ya existentes en algunas instituciones culturales ya usan este concepto para referirse a una estructura como la que tanto en el mundo anglosajón como en la praxis internacional es el *board*. Por tanto, y aunque una opción posible podría articularse mediante la palabra “consejo”, tal y como “consejo de directores” o “consejo de gobierno”, aconsejamos y así procederemos a lo largo de este estudio, a utilizar la palabra “patronato” como de traducción y mejor aproximación al término anglosajón “*board*”.

³⁶Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el origen viene del latín tardío *patronātus* 'derecho del patrono', 'patrocinio'.

Una vez acordado el término con el que nos vamos a referir a este tipo de herramienta que se utiliza en la dirección política de una institución cultural, ¿cómo se define? ¿cuál es el rol que desempeña? El rol de un patronato es determinar la dirección política y estratégica de la organización. Como hemos dicho antes, se sitúa en el plano de toma de decisiones de carácter político y pese a que tiene que estar constantemente relacionado con el nivel de decisiones estratégicas, que es donde se sitúa el equipo directivo, un patronato debe tener especial cuidado en diferenciarse de él y procurar no generar confusión entre los roles y las decisiones correspondientes a cada uno de los niveles.

Proponemos aquí esta tabla³⁷ que recoge las diferentes tareas de uno y otro nivel, la dirección y el patronato que, aunque es extraída directamente de un contexto anglosajón puede servir para delimitar las funciones de un patronato de una manera mucho más clara:

Tabla 1: Funciones de la dirección y el patronato de una institución cultural.

Dirección	Patronato
Esboza, desarrolla y revisa la misión y la visión.	Desarrolla y aprueba la misión y la visión.
Propone y gestiona el modelo de “negocio”.	Comprende, desarrolla y aprueba el modelo de “negocio” y asegura la efectividad de su desempeño.
Esboza y gestiona la estrategia, la planificación de procesos y el riesgo	Desarrolla, aprueba y controla la estrategia, la planificación de procesos y el registro de riesgos.
Traza e implementa programas	Supervisa y financia la política de programas comprobando que el programa en curso sigue su política.
Gestiona las obligaciones legales y financieras.	Asegura que las obligaciones legales y financieras son conformes.
Designa y evalúa al resto de la plantilla y asegurando su buena incardinación en la organización	Designa y evalúa la gerencia, la dirección y/o la dirección artística supervisando su desempeño.
Gestiona los cambios en la organización	Supervisa los cambios en la organización.

³⁷ Según Skene, P., Wilcox, T. y Arrowsmith, K.

Prepara las reuniones del patronato, se encarga de la coordinación y gestión del equipo de trabajo	Acude a las reuniones de patronato y asiste, si es requerido, al resto del equipo en lo que pueda ser apropiado o necesario.
Gestiona los procesos de búsqueda de recursos.	Ayuda con la búsqueda de recursos y contactos.
Lidera la organización	Defiende la organización

Una cuestión crucial a la hora de abordar la composición de un patronato es cómo se eligen los miembros que forman parte de este. En el mundo anglosajón han encontrado una particular solución: se seleccionan y nombran entre los diferentes interesados/*stakeholders* de la organización, sean o no miembros de esta. Esto, que sería fácil de entender en organizaciones con diferentes miembros o de fórmulas asociativas, puede ser mucho más difícil de articular en el caso de una organización de un solo miembro o de carácter público. Pero de esto nos ocuparemos más adelante, cuando declinemos la fórmula de patronato para el contexto español. Mientras tanto permanezcamos fieles a la descripción de la fórmula que implementan con relativo pragmatismo en los contextos anglosajones.

En este modelo anglosajón, los miembros de un patronato serían como unos delegados/representantes de los miembros de la organización. Los primeros están obligados a ejercer las funciones de control y de responsabilidad social sobre la organización en nombre de los segundos. A ellos les deben transparencia, información y rendición de cuentas. La organización, por otra parte, se ve enriquecida, con la experiencia, los conocimientos y los contactos de los miembros del patronato quienes, por su parte, están obligados a ejercer sus funciones con diligencia y ética profesional con el fin de beneficiar siempre los intereses de la organización por encima de los propios. En caso de conflicto de intereses, el miembro de un patronato que incurra en él no estaría autorizado a compatibilizarlos salvo que el propio patronato lo valore y decida afirmativamente.

Los patronatos pueden optar por una estructura organizativa interna siendo quizá, la más extendida, la figura de la presidencia. Una figura que debe ocuparse del liderazgo del patronato en el ejercicio de sus funciones y su involucración en el liderazgo de la propia organización. En este sentido el liderazgo significa no sólo la capacidad de coordinar y maximizar los trabajos del patronato sino también la contribución a la incardinación de éste en el conjunto de la organización, particularmente con el equipo de dirección. La presidencia

del patronato también puede ser una buena forma de portavocía o de representación política o pública de la organización.

Es frecuente también en el modelo anglosajón la creación de comisiones de trabajo para algunos temas específicos y siempre que las convoque la dirección y en las que estén involucrados algunos miembros del patronato, junto con miembros de la dirección y algunos empleados. Quizá una de las comisiones más trascendentales para la vida de una organización es aquella que acompaña el proceso de elaboración de un plan estratégico y que se denomina *steering comitee*. En una comisión de este tipo, trabajadores, dirección y patronato deben sintonizar y alinear los objetivos de la organización, de ahí que sea importante involucrarlos en una misma comisión. Este alineamiento es una de las estrategias que desde la dirección estratégica de una organización se ha de procurar de garantizar³⁸. Sin una sintonía entre el patronato y plantilla de trabajadores y/o directivos, la gestión de una organización puede ser errática y poco eficaz.

Para la selección de los miembros del patronato, la opción por un proceso abierto a candidaturas es el preferido en el modelo anglosajón. Eso pasa por dar amplia publicidad a los requisitos, las competencias, la experiencia y las responsabilidades que se exigen de un candidato a miembro del patronato. Tras la recepción de candidaturas, la organización puede establecer una comisión de nombramiento que las analizará, valorará, evaluará y si es necesario convocará a una reunión presencial a los candidatos preseleccionados. Este es uno de los procedimientos de selección más usados, pero cada organización puede optar por aquel que le resulte más adaptado a su cultura y estructura.

En el mundo anglosajón se valora que en el seno de un patronato se registre la mayor diversidad posible de voces, no sólo porque reporte un enriquecimiento indirecto para la institución cultural, sino porque fomenta el anclaje del proyecto en la sociedad en general y, más en particular, con los interesados clave. Al mismo tiempo, también es muy valorado que los miembros del patronato también dediquen tiempo a conocer por dentro la organización y a asistir a las actividades públicas que ésta organiza.

La forma con la que un miembro del patronato deja de pertenecer a éste, ha de quedar establecido en los documentos formales de la organización. Más allá de los posibles ceses o dimisiones por cuestiones éticas, incompetencias e incompatibilidades (que se han de

³⁸ Dexter Lord, G. y Markert, K. (2017).

entender como anomalías en cualquiera de los casos) los miembros de un patronato deben ser sustituidos escalonadamente. Lo habitual es establecer una cadencia de renovación parcial en una temporalidad precisa: un tercio de los miembros se renuevan cada dos años, por ejemplo. Una vez retirado, un ex miembro del patronato es un interesado de primer orden al que hay que mantener informado e involucrado con la organización.

Hasta aquí hemos visto el ideal de un modelo anglosajón para un patronato útil e incardinado en la gobernanza de una institución cultural, sin embargo, sería necesario declinarlo hacia la realidad española. Quizá con este aterrizaje veremos en qué medida el modelo anglosajón nos sirve o si, en su defecto, este modelo requiere de algunas adaptaciones para convertirlo en la herramienta "patronato". Porque, tal y como hemos venido enunciando, del modelo anglosajón pueden surgir muchas ideas, ya experimentadas, para, por su parte, ofrecer soluciones a las demandas que hemos identificado anteriormente y que consideramos como los requisitos que ha de atender la gobernanza de una institución cultural española hoy día.

Capítulo V: Perspectivas comparadas: análisis de casos

Echemos ahora un vistazo a algunos ejemplos, tanto de dentro de España, como de nuestro entorno más inmediato, Europa.

A. Perspectiva comparada nacional

Decíamos antes que el patronato no es una fórmula muy extendida en nuestro país y que, si se utiliza, se está haciendo en las grandes instituciones donde bien la confluencia de financiadores, Administraciones e intereses puede que hayan motivado o exigido su utilización o bien puede que sea una mejorable fórmula de descentralización administrativa, como veremos ulteriormente.

Hemos hecho una investigación por instituciones culturales de diferentes contextos y sin pretender ser exhaustivos y registrar todas las existentes, tarea que sería objeto de otro tipo de investigación, hemos recopilado una serie de datos sobre ellas a partir de lo que aparece en sus webs³⁹ y en algunos casos y como contraste, en el ordenamiento jurídico base⁴⁰. Hemos trabajado, por otra parte, con una muestra acotada a instituciones de artes escénicas y museos, de manera que nos permita, generar los datos que a su vez luego nos motiven y fundamenten las valoraciones de carácter más general. Esta muestra la constituyen algunas instituciones culturales dependientes del MECD y las principales existentes en Madrid y en Barcelona.

ENTIDADES DEPENDIENTES DEL MECD

En cuanto a las instituciones culturales dependientes del MECD nos hemos fijado en estos datos:

- ¿Según la web oficial, dispone de patronato?
- ¿Están representados en el patronato otros interesados?
- ¿Cuál es la forma de alta dirección expresada en el BOE?

Por una parte, de las 13 entidades culturales dependientes del INAEM-MECD estudiadas, ninguna de ellas dispone de patronato (ver tabla 2). Todas ellas dependen del INAEM-

³⁹ Lo cual no significa que sea fiel a la realidad pero que, en cualquier caso, refleja el criterio de transparencia con el que trabaja cada institución cultural.

⁴⁰ Teniendo como referencia los textos jurídicos fundacionales o regulatorios publicados en el BOE.

MECD tanto económicamente como en lo que se refiere a la dirección estratégica y la alta dirección, pudiéndose dar grados de mayor o menor autonomía de gestión. Y aunque, como hemos visto con anterioridad, los consejos artísticos de asesoramiento no es nuestro objeto de investigación, es conveniente destacar aquí que el INAEM tiene activos un conjunto de consejos artísticos por disciplina que apoyan y asesoran sus unidades de gestión.

En cambio, en cuanto a gobernanza propiamente dicha, el INAEM-MECD asegura “participar en la realización de diversos Festivales y Circuitos dedicados al teatro, la música y/o la danza, establecidos en el territorio nacional, mediante su representación en los órganos de gobierno junto con otras Instituciones y entidades”⁴¹.

Tabla 2: Análisis de las principales instituciones culturales dependientes de INAEM-MECD

Institución cultural	¿Según la web oficial, dispone de patronato?	¿Están representados en el patronato otros interesados?	¿Cuál es la forma de alta dirección expresada en el BOE?
Auditorio Nacional de Música	NO	-	Dirección y estrategia a cargo de INAEM
Ballet Nacional de España	NO	-	Dirección y estrategia a cargo de INAEM
Centro de documentación de música y danza	NO	-	Se integra dentro de INAEM
Centro de documentación teatral	NO	-	Se integra dentro de INAEM
Centro de Tecnología del espectáculo	NO	No, pero tienen fórmulas para la participación de los alumnos en la gestión.	Se integra dentro de INAEM
Centro Dramático Nacional	NO	-	Dirección y estrategia a cargo de INAEM
Compañía Nacional de Danza	NO	-	Dirección y estrategia a cargo de INAEM
Centro Nacional de Difusión Musical	NO	-	Dirección y estrategia a cargo de INAEM
Compañía Nacional de Teatro Clásico	NO	-	Dirección y estrategia a cargo de INAEM
Joven Orquesta Nacional de España	NO	-	Se integra dentro de INAEM
Museo del Teatro	NO	-	Se integra dentro de INAEM
Orquesta y Coros Nacionales de España	NO	-	Dirección y estrategia a cargo de INAEM
Teatro de la Zarzuela	NO	-	Dirección y estrategia a cargo de INAEM

Elaboración propia a partir de la información que aparece en las páginas webs.

Mención aparte necesitaría el Teatro Real, que sí que es una institución que daría respuestas diferentes a las preguntas que nos cuestionamos porque además cuenta con la participación de todos los niveles administrativos. Sin embargo, la peculiaridad del Teatro Real, dotada de entidad jurídica propia, no parece extenderse, por el momento, a otras instituciones de la órbita del INAEM-MECD.

⁴¹ Estos términos nos han sido imposible de rastrear y comprobar debido a la dispersión y la atomización de la información.

Por otra parte, en cuanto a museos, hemos estudiado los 12 museos nacionales de titularidad estatal excluyendo los dos que disponen de estatuto de organismo autónomo (Museo del Prado y Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía) a los que habría que añadir los otros 5 que se asimilan como sector público estatal (marcados con * en la tabla 3)⁴². En total 17 museos públicos que registran un comportamiento bastante desigual.

**Tabla 3: Análisis de las principales instituciones culturales dependientes de Bellas Artes –
MECD**

Institución cultural	¿Según la web oficial, dispone de patronato?	¿Están representados en el patronato otros interesados?	¿Cuál es la forma de alta dirección expresada en el BOE?
Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira	Sí	Sí	Dirección estratégica compartida entre MECD y patronato (con funciones propias reguladas). Este patronato es ejecutivo y se reúne con asiduidad.
Museo Arqueológico Nacional	Sí	Sí	Dirección estratégica compartida entre MECD y patronato (con funciones propias reguladas ⁴³).
Museo Nacional de Arqueología Subacuática	NO	Sí	Dirección estratégica a cargo del MECD con un patronato regulado ⁴⁴ que ejerce funciones consultivas y de seguimiento.
Museo del Traje	NO	-	Gestión y dirección estratégica directa por parte de MECD
Museo Nacional de Artes Decorativas	NO	-	Gestión y dirección estratégica directa por parte de MECD
Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias “González Martí”	NO	Sí	La regulación ⁴⁵ marca la existencia de un patronato que acompaña la dirección estratégica con el MECD
Museo Nacional de Escultura	Sí	Sí	Dirección estratégica a cargo del MECD con un patronato regulado ⁴⁶ que ejerce funciones consultivas y de seguimiento.
Museo Nacional de Arte Romano	NO	-	Gestión y dirección estratégica directa por parte de MECD
Museo del Teatro	NO	-	Gestión y dirección estratégica directa por parte de MECD
Museo Sefardí	NO	-	Gestión y dirección estratégica directa por parte de MECD ⁴⁷
Museo Nacional de Antropología	NO	-	Gestión y dirección estratégica directa por parte de MECD
Museo de América	NO	-	Gestión y dirección estratégica directa por parte de MECD
Museo del Greco*	NO	-	Gestión y dirección estratégica directa por parte de MECD
Museo casa de Cervantes*	NO	-	Gestión y dirección estratégica directa por parte de MECD
Museo Cerralbo*	NO	-	Gestión y dirección estratégica directa por parte de MECD, aunque convive con una fundación privada con la que comparte objetivos.
Museo Sorolla*	NO	-	Gestión y dirección estratégica directa por parte de MECD, aunque convive con una fundación privada con la que comparte objetivos.
Museo del Romanticismo*	NO	Sí	Dirección estratégica compartida entre MECD y Patronato según regulación ⁴⁸ .

Elaboración propia a partir de la información que aparece en las páginas webs.

De estos datos se desprende que, pese a que el patronato es una figura más extendida entre las instituciones museísticas dependientes del MECD que en las anteriores del

⁴² Real Decreto 1305/2009, de 31 de julio, por el que se crea la Red de Museos de España

⁴³ Inicialmente concebido sin patronato, éste se agrega con el Real Decreto 570/1999 de 9 de abril.

⁴⁴ Real Decreto 1508/2008 de 12 de septiembre.

⁴⁵ Real Decreto 1796/1999 de 26 de noviembre.

⁴⁶ Real Decreto 1136/2008 de 4 de julio.

⁴⁷ En este caso, el Museo Sefardí se creó en 1964 (BOE nº 88, 11/04/1964) contemplando un amplio patronato que tenía una única función: proponer un reglamento de funcionamiento del museo. Actualmente este patronato no existe.

⁴⁸ Real Decreto 1827/2009 de 27 de noviembre.

INAEM, no es mayoritario. Y cuando existe, descubrimos algunos casos flagrantes en los que se reconoce su existencia por ley, pero las páginas web no registran ninguna información al respecto. Y, por otra parte, el diseño y funcionalidad de los existentes son subsidiarios de la dirección estratégica marcada por el MECD a través de su Dirección General de Bellas Artes y Patrimonio Cultural. Así, en estos casos donde existe un patronato, el MECD es quien designa la dirección y aprueba los planes directores de cada institución, reservando al patronato funciones consultivas, de asesoramiento y seguimiento de la actividad del museo⁴⁹. En la práctica, la estructura y configuración de estos patronatos suele estar copada por personas provenientes de los niveles de decisión de diferentes ámbitos del MECD, ampliando en algunos casos a algunos representantes políticos o administrativos de otras Administraciones de donde radica la sede del museo.

CIUDAD DE MADRID

Focalizando más específicamente en el caso de la ciudad de Madrid, hemos seleccionado los principales equipamientos de la ciudad, incluyendo algunos de los que el MECD es titular y que hemos analizado en las anteriores tablas (excluimos el MNCARS y el Museo del Prado por las razones explicadas anteriormente y que hacen de ellos casos particulares y excepcionales). De estos equipamientos lo que hemos querido reflejar es el grado de gestión multinivel y su relación con los patronatos.

Tabla 4: Análisis de las principales instituciones culturales de Madrid.

Nombre de la institución	Ayuntamiento de Madrid	Comunidad de Madrid	MECD	¿Dispone de patronato?
Auditorio Nacional de Música			Sí	No
Matadero	Sí			No
Museo Arqueológico Nacional			Sí	No
Museo Thyssen ⁵⁰			Sí	Sí
Teatro de la Abadía	Sí	Sí	Sí	Sí
Museo Lázaro Galdiano ⁵¹			Sí	Sí
Teatro de la Zarzuela			Sí	No
Teatro Español	Sí			No
Centro Dramático Nacional			Sí	No
Teatros del Canal		Sí		No

Elaboración propia a partir de la información que aparece en las páginas webs y de Rius Ulldemollins, J. y Rubio Arostegui, J.A. (2016)

⁴⁹ Salvo el caso del patronato del Museo de Altamira, que sí es un patronato ejecutivo, efectivo y que se reúne periódicamente.

⁵⁰ En este caso, esta institución pese a ser privada se reconoce su pertenencia al sector público estatal, adscrita al MECD en virtud del Real Decreto 1305/2009, de 31 de julio, por el que se crea la red de museos de España.

⁵¹ Mismo caso que el de Museo Thyssen.

CIUDAD DE BARCELONA

En la misma línea, para Barcelona hemos escogido los principales equipamientos culturales de la ciudad y añadido un nivel administrativo más, la Diputación de Barcelona, quien también tiene un activo papel cultural en la ciudad.

Tabla 5: Análisis de las principales instituciones culturales de Barcelona.

Nombre de la institución	ICUB – Aj. Barcelona	Diputació de Barcelona	Cultura – Generalitat	MECD	¿Dispone de patronato?
Auditori	Sí		Sí	Sí	Sí
Centre de Cultura Contemporànea de Barcelona	Sí	Sí			Sí
Fundació Antoni Tàpies	Sí		Sí		Sí
Fundació Joan Miró	Sí		Sí	Sí	Sí
Gran Teatre del Liceu	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
MACBA	Sí		Sí		Sí
Mercat de les Flors	Sí		Sí		No
MNAC	Sí		Sí	Sí	Sí
Museo Picasso de Barceona	Sí				Sí
Palau de la Música	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Teatre Lliure	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Teatre Nacional de Catalunya			Sí		No

Elaboración propia a partir de la información que aparece en las páginas webs y de Rius Ulldemollins, J. y Rubio Arostegui, J.A. (2016)

De una lectura de este conjunto de datos comparados, se pueden extraer varias conclusiones muy claras en lo que respecta a la utilización de la fórmula de patronato en los contextos analizados:

1. De entre las instituciones culturales dependientes del MECD, el patronato no se utiliza en ninguna de las que dependen del INAEM, aunque sí se utilizan algo más, y de manera particular, en las instituciones museísticas.
2. Por otra parte, cuando el INAEM se implica en otros programas o instituciones bajo las fórmulas de festivales o circuitos, según información institucional, reconoce que también se implica en fórmulas de gobernanza compartida.
3. Respecto a una comparativa entre las dos principales ciudades del país, caracterizadas por la concurrencia de diferentes niveles administrativos, se constata que Madrid no está muy familiarizada con los patronatos y que además hay menos instituciones culturales con una gestión multinivel, de lo cual se induce que están menos arraigadas las prácticas de colaboración institucional.

4. En cambio, los casos en la ciudad de Madrid que sí que usan el patronato en su gobernanza (excluyendo las grandes instituciones como el Teatro Real, Museo del Prado y MNCARS) son aquellos que siendo de promoción privada se constituyen en Fundaciones y están asimilados como sector público (Museo Thyssen, Museo Lázaro Galdiano).
5. Aunque para el MECD, el patronato es un órgano que se utiliza en los museos estatales, en su práctica totalidad, están vacíos de poder ejecutivo. Se conciben como órganos consultivos, de asesoramiento y de seguimiento a la línea de dirección establecida por el MECD.
6. Por su parte, en Barcelona el patronato es una fórmula muy extendida entre sus principales instituciones culturales como consecuencia de una arraigada colaboración entre Administraciones y de que las formas jurídicas que materializan esas colaboraciones son generalmente a través de fundaciones o consorcios. Esto último tiene implicaciones directas en tanto que, aun siendo sector público, sus formas jurídicas provienen del derecho privado y por consiguiente albergan mayores flexibilidades en cuanto a la autonomía en la definición estratégica y de gestión.
7. Destaca la complejidad del mapa de instituciones culturales de Barcelona por caracterizarse por un nutrido entrelazado de colaboraciones entre Administraciones⁵².
8. Por último, y en apariencia anecdótico, pero en el fondo muy importante, al realizar este análisis de la muestra hemos constatado que las páginas web de las instituciones de Barcelona facilitan el acceso a mucha información sobre gobernanza, presupuestos y participación mediante una generalizada “pestaña” que en general se denomina “transparencia”⁵³. Mientras que en Madrid raras son las webs que hemos visitado que contengan este acceso directo siendo algo más complicado el rastreo de la información.
9. En este sentido es llamativo el ocultamiento informativo de los patronatos que aunque legalmente constituidos en algunas instituciones públicas dependientes del MECD no tienen reflejo en las webs oficiales.

⁵² Rius Ulldemollins, J. (2014).

⁵³ Como consecuencia de la aplicación de una ley de ámbito autonómico aprobada en el Parlament de Catalunya y que obliga a ciertos *standares* de transparencia a todas aquellas entidades que reciban dinero público: <http://www.transparenciacatalunya.cat/ca/inici>, y, por otra parte: <http://www.transparenciacatalunya.cat/ca/detalls/article/Sobre-el-portal-00013>

Sin embargo, no sería justo dar por finalizado este análisis sobre cómo la herramienta del patronato está extendida y practicada en el conjunto del país sin hacer al menos una referencia algo menos extensa quizá a algunos otros contextos del resto del país.

En Málaga, por ejemplo, que ha emergido estos últimos años como una ciudad que ha apostado decididamente por la cultura, el Ayuntamiento cuenta con una sociedad pública con la que interviene en la gestión de los grandes equipamientos que se han puesto en marcha en la ciudad (La antena del Centre Pompidou y el Museo Ruso-San Petersburgo) así como el Museo Picasso. Tan solo este último cuenta con un patronato quizá también como consecuencia de ser una entidad jurídica independiente con fórmula de Fundación. Los otros equipamientos (Centro Arte Contemporáneo, Teatro Cervantes, Museo Carmen Thyssen, Teatro Cánovas, La Térmica...) no hacen constar ninguna información al respecto en sus webs o, directamente si es una empresa pública, disponen de otros órganos de gobierno típicos de esta forma jurídica (Festival de Málaga).

En Valencia, de las grandes instituciones culturales, tanto el IVAM como el Palau Les Arts "Reina Sofia", cuentan con patronatos consultivos (como los analizados anteriormente del MEC) en sus respectivos órganos de gobierno pese a ser la Generalitat Valenciana la titular única de ambas instituciones. El resto de las instituciones sean de gestión directa por parte de la Generalitat (Teatre Principal, Teatre Rialto, etc...) sean de gestión municipal (Las Naves), no disponen de órganos de gobernanza separados de los de la gestión.

En el País Vasco y Navarra, habría que destacar el caso del Guggenheim de Bilbao que, siendo una institución privada, dispone de un patronato, en este caso ejecutivo. Las restantes instituciones públicas, dependen de la gestión directa de una o dos administraciones, pero no concretan ningún órgano de gobernanza separado de los de gestión. Este es el caso del Palacio Euskalduna y de Azkuna Zentroa (ambos casos constituidos en empresas públicas dependientes de la Diputación de Vizcaya y del Ayuntamiento de Bilbao respectivamente) quienes tan solo disponen de sus Consejos de Administración. En San Sebastián, el caso de Tabakalera es el mismo que el de sus homólogas vizcaínas, limitándose solo a su Consejo de Administración. En el caso del Festival Internacional de cine de San Sebastián, también se trata de una empresa pública con participaciones iguales de las cuatro administraciones (Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián, el Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Gipuzkoa y el Ministerio de Cultura, Educación y Deporte) funcionando también sólo con su Consejo de Administración.

En cambio, en Pamplona, tanto el Centro Baluarte como el Museo Jorge Oteiza sí que están dotados de un patronato como órgano de gobierno de las respectivas fundaciones de las que dependen. En ambos casos, los patronatos tienen competencias ejecutivas sobre la dirección política de sendas instituciones. Es decir, ambos nombran al director, aprueban los planes directores y estratégicos, fiscalizan las cuentas y el desempeño de la dirección, etc.

Para concluir este foco sobre el contexto español, una de las observaciones generales que cabría hacer respecto a cómo aterrizan los patronatos en las instituciones estudiadas tiene que ver con cómo se aplican las directrices generales de la Administración en la orientación estratégica de las instituciones estudiadas, particularmente en aquellos casos de multinivel administrativo constatados. En estos casos de multinivel lo que se viene produciendo es que la Administración Pública que consolida administrativamente la institución cultural se arroga también la responsabilidad máxima en la orientación estratégica de esta. Esto lo podemos apreciar particularmente en el contexto de la ciudad de Barcelona donde se concentra un gran número de instituciones culturales de dependencia multinivel. Aquellas que agrega el Ayuntamiento, por ejemplo, (Mercat de les Flors, MACBA o Teatre Lliure), es el consistorio municipal el que ejerce un liderazgo en la definición estratégica de la institución. Este liderazgo suele significar esencialmente iniciativa política en la toma de decisiones. Una iniciativa que se ve contrapesada inmediatamente por los otros niveles administrativos, más aún si son de diferente orientación política.

Sin embargo, existen instituciones, entre las analizadas, en las que se ha avanzado hacia una mayor autonomía de los patronatos, independientemente de los niveles administrativos integrados en ellos. Estos casos suelen corresponder con aquellas instituciones que tienen algún origen privado y/o que se organizan alrededor de la fórmula jurídica de fundación (p.e Teatre Lliure), tal y como hemos podido ver anteriormente.

B. Prácticas en el extranjero

Si dirigimos la mirada hacia fuera de España encontramos experiencias de implantación del patronato mucho más extendidas, fecundas y arraigadas.

Donde la práctica está más extendida es en el mundo anglosajón, particularmente en Estados Unidos y en el Reino Unido. Son países donde el modelo liberal de cultura, en el que, como decíamos al inicio, la iniciativa cultural pertenece a los particulares y al sector privado, la gestión de esta se asemeja más a los modelos institucionales próximos al

mercado. En este sentido, los *board* no son nada más que unas herramientas prácticas para conciliar intereses contrapuestos y para alinearlos en una dirección común que beneficie a todos, de la misma manera como se haría en una compañía comercial. En la práctica, los *board* están presentes en prácticamente todas las instituciones culturales independientemente de su tamaño o del sector artístico o cultural al que pertenezcan. Para una organización cultural, dotarse de un *board*, y en su caso de un buen *board*, es signo de madurez y de prestigio profesional. Así como el hecho de que cada miembro del *board* aporta tanta solidez o prestigio al proyecto como tenga individualmente, de ahí que se ponga especial empeño en su selección.

Aterrizando en el continente europeo, destacamos las experiencias que encontramos en Bélgica. Quizá como consecuencia de la implantación de la forma jurídica Asociación Internacional de Derecho Belga (AISLB en francés), para dar cobertura y acogida a los múltiples lobbies que se querían asentar en la capital comunitaria y que diferencia entre la gobernanza de la gestión⁵⁴, se han extendido en el territorio belga y holandés las herramientas de gobernanza mediante *boards*. Son, por tanto, prácticas muy asumidas por las organizaciones y estructuras culturales. Hasta tal punto que, en los Países Bajos, el Ministerio de Cultura promocionó un Cultural Governance Code⁵⁵ donde la adopción de la fórmula del patronato era una de las 23 recomendaciones para mejorar la gobernanza de las instituciones culturales del país.

Por acercar aún más la mirada a nuestro entorno cultural, en el caso francés, la introducción de la fórmula del patronato es paralela a la *labelización* a la que el Ministerio de Cultura francés ha sometido a su sector cultural. Conforme se extendían *labels* de referencia como los de Scènes Nationales, Centres Chorégraphiques Nationaux, Fonds Régionales d'Art Contemporaine, etc... e implicaban así a diferentes niveles administrativos locales o regionales, también se extendían fórmulas de gobernanza de tales instituciones culturales que se asemejan a lo que aquí estamos denominando *board* o patronato.

Pero en general, y al margen de todas estas experiencias que acabamos de contar, los patronatos han encontrado una vía de expansión a través del sector de las artes plásticas, los museos y los centros de arte. Al igual que hemos constatado en la realidad cultural española, los patronatos como forma de gobernanza separada de la gestión acogen una

⁵⁴ Márquez Martín de la Leona, D. (2017)

⁵⁵ Aunque solo está disponible en neerlandés, se puede encontrar aquí: <https://www.cultuur-ondernemen.nl/product/publicatie-governance-code-cultuur>

mayor recepción en el mundo de las artes plásticas en la mayoría de los países occidentales. Quizá como consecuencia de ser uno de los sectores culturales que combina de manera más virtuosa la acumulación de conocimientos, la *expertise* y los contactos internacionales, su expansión y estandarización en muchos espacios de artes plásticas se convierte en paradigmática.

Por consiguiente, el patronato, o *board* en su versión más internacional, es una figura que podemos afirmar que está en expansión y en constante adaptación a realidades muy diferentes. La pregunta ahora sería ¿cómo conseguimos declinarlo a la española?

Capítulo VI: El patronato en la gobernanza de una institución cultural en España y la respuesta a las demandas de gestión

Los patronatos en España ni son desconocidos ni inutilizados. Más bien, como hemos podido ver en el apartado anterior, su recurso suele estar acotado a la fórmula jurídica de la fundación⁵⁶, o al consorcio público⁵⁷. Fuera de estas fórmulas su uso es menos habitual o sencillamente, si se usa, su diseño y funcionalidades están devaluados. Y cuando se produce, lo hace con el fin de representar fundamentalmente los intereses de los principales financiadores de la institución cultural, que en lo esencial son las Administraciones Públicas. Por otra parte, todas las demás formas jurídicas que dan abrigo a las instituciones culturales no usan ni despliegan órganos de gobierno equiparables al modelo de *board* anglosajón.

En España, es común que la institución cultural, si es pública, sea gestionada con alguna fórmula de gestión directa por la Administración competente o bien mediante algunas otras fórmulas jurídicas operativas o instrumentales: empresas públicas, entes administrativos propios, etc... En estos casos, la gobernanza de esas instituciones culturales se desarrolla desde la misma instancia política o, en su defecto, desde la propia Administración competente de la que dependa esa institución. Este modelo de gobernanza cultural tan extendido en nuestro país y que tantas veces se ha criticado por como la gestión de la institución cultural depende de la institución política o administrativa lastrando así la independencia, autonomía y, en gran medida también, la profesionalización de esa gestión cultural pública. Esta vinculación a los tiempos y las lógicas de la política ha impedido que la gestión cultural pública, y muy en particular la de su mayoría de instituciones culturales, no desarrollen una planificación estratégica independiente y con criterios propios que garantizaran no sólo la sostenibilidad futura sino también la captación del interés público mediante criterios profesionales y objetivos. Y dentro de esa planificación también la estructuración del nivel de decisión político de la institución cultural mediante mecanismos formales e independientes.

⁵⁶ No en vano, la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, que regula las Fundaciones a nivel estatal reconoce el Patronato como el órgano de gobierno y de representación de estas.

⁵⁷ Por su parte los consorcios entre Administraciones Públicas, al ser un ente de derecho público conformado por varias Administraciones que se asocian para la persecución de algún fin, disponen un órgano de gobierno que represente esa naturaleza asociativa. Y en algunos casos, a ese órgano de gobierno se le ha denominado también "patronato".

Por otra parte, en el conjunto del sector de la cultura puede observarse la presencia de herramientas organizativas más o menos inspiradas en los *board* anglosajones pero que, en definitiva, distan en lo sustancial de los mismos. Hablamos de herramientas como los consejos asesores o consultivos que, motivados por unas buenas prácticas y bien motivados, buscan ser los catalizadores de información o de intereses ajenos a una organización cuando no, simple y llanamente, son instrumentos legitimadores de la propia dirección de la organización. Por tanto, ese vínculo de los consejos asesores o consultivos con la dirección de una institución cultural encuentra su justificación en su carácter instrumental. En gran número de ocasiones vinculados a la dirección artística, los consejos asesores ayudan a la consecución de los objetivos del proyecto “artístico” que se está desarrollando en esa institución cultural.

Por todo ello, cuando planteamos la adopción de la fórmula de “patronato”, buscamos, ante todo, salirnos de los marcos actuales en los que éste se implementa (fundaciones y consorcios) o se inspira (consejos asesores). Buscamos recuperar para el contexto español un gran número de sus funciones y requisitos que podemos hallar de manera contrastada y empírica en la perspectiva comparada, particularmente en el modelo anglosajón. Y sin embargo no buscamos, ni proponemos, un trasplante institucional, sino, y si se nos permite continuar con el símil, un injerto organizacional. Cada institución cultural responde a su propio diseño, contexto, funcionalidad... por lo que creemos más adecuado que cada institución adopte aquellos aspectos más adecuados del modelo de *board* anglosajón para crear su propio patronato. Pero ¿por qué deberían hacerlo? Nuestra respuesta, recordemos, sería sencilla: porque así creemos que pueden resolver algunos problemas actuales a los que se enfrentan en el área de gobernanza (recordemos, el nivel de una organización donde se toman decisiones políticas).

Más atrás habíamos categorizado tres bloques con las principales demandas que, a nuestro juicio, pueden ser dirigidas hacia los niveles de gobernanza de las instituciones culturales. Éstas eran: de integración de diferentes niveles institucionales o administrativos, de identificación e integración de interesados y, por último, de evaluación, control y rendición de cuentas. Veámoslas ahora con detenimiento y cómo en cada caso el patronato puede aportar soluciones de gobernanza.

a) Respetto a los niveles institucionales o administrativos

La gestión pública de la cultura en España es esencialmente de un solo nivel administrativo o político. La mayoría de los equipamientos y programas culturales son de iniciativa municipal (Teatros, bibliotecas, festivales, casas de cultura, etc...). La asunción por parte de las Comunidades Autónomas de las competencias en materia de cultura provocó la proliferación de equipamientos y programas de titularidad autonómica por doquier (Auditorios, Festivales, Ferias, Archivos y Bibliotecas, etc...). En este caso, emulando las políticas culturales que habían desarrollado algunas Diputaciones Provinciales, concentraron equipamientos y programas en las capitales provinciales o autonómicas. Y el Gobierno Central, por su parte, concentra la mayoría de sus equipamientos y programas en la capital del Estado, en Madrid. Sin embargo, tal y como hemos podido ver, este panorama se ha venido complicando en los últimos años. Han sido numerosos los programas y equipamientos culturales públicos que, a lo largo de estas últimas décadas, han comenzado a ordenarse en un planteamiento financiero y de gobernanza multinivel. Con frecuencia impulsados por la dirección estratégica de éstos, estas instituciones culturales han considerado que, para su consolidación, estructuración o crecimiento, era necesario contar con otras Administraciones Públicas o, sencillamente, otras instituciones, en la base impulsora del proyecto.

Sin embargo, no siempre se ha resuelto bien la gobernanza de este planteamiento multinivel. Frente los casos en los que una Administración toma la iniciativa para estructurar y formalizar esta gobernanza multinivel, como es el caso de la ciudad de Barcelona, se puede oponer otra en la que ese nivel prefiere mantener el control en exclusiva sobre las instituciones culturales, como el caso de Málaga. Y en medio de estos dos ejemplos, muchos otros casos, como por ejemplo la inmensa mayoría de los casos en los que el MECD participa financieramente, o las múltiples experiencias de ámbito local de colaboración con Diputaciones o Comunidades Autónomas...

El patronato permitiría en muchos de estos casos la formalización, objetivación y profesionalización de la participación de los diferentes niveles administrativos o institucionales en la gestión política de la institución cultural.

Cuando decimos “formalización” hacemos referencia a evidenciar la fórmula o el formato por el que se canaliza esa participación en la gobernanza. Es frecuente que esa participación se canalice mediante mecanismos formales que no tienen que ver con la gobernanza, tal y

como sería el caso en los mecanismos administrativos que habilitan una subvención pública (solicitud, proyecto y justificación) o, mediante mecanismos más bien informales como es la asistencia por parte de un político o funcionario de la Administración participante a las actividades culturales participadas (a la inauguración, a algún espectáculo, etc.). Por eso, cualquier formalización a través de un patronato evidencia esa relación de colaboración al mismo tiempo que la hace transparente y objetiva.

Cuando decimos “objetivación”, queremos decir que han de evidenciarse los criterios mediante los cuales una Administración participa en una institución cultural a su vez impulsada por otra. No hablamos aquí sólo de los criterios que justifican la subvención o la financiación de esas Administraciones, sino los criterios de apoyo político al proyecto, la elección o denominación de las personas que representan a las Administraciones en el mismo, el grado de involucración en la toma de decisiones políticas, etc. En un sistema sin patronato podemos encontrarnos con buenas prácticas que evidencien esa objetivación, pero lo frecuente es encontrarse precisamente con lo contrario, con malas prácticas en las que no se puede saber si el respaldo a un proyecto es político, administrativo, capricho de un director general o gestión capciosa de un funcionario.

Así, cuando hacemos referencia a la profesionalización, queremos poner de relieve que una participación de las Administraciones en patronatos de instituciones culturales compartidas implica un impulso a la profesionalización de éstas vía la consolidación y profesionalización de su nivel de toma de decisiones políticas. Un correcto funcionamiento de un patronato traslada al resto de una organización el mismo nivel de exigencia profesional, mejorándola indirectamente y en su conjunto. A lo que habría que añadir que la constitución de un cuerpo de personas, funcionarios o políticos, capacitados y acumulando experiencia en la participación en patronatos de organizaciones culturales, mejorará en mucho la profesionalización de esas personas en los conocimientos de alto nivel de gestión cultural, la perspectiva comparada entre instituciones culturales y la acumulación de conocimientos empíricos y contrastados, algo que, en su conjunto, redundará en un incremento y una mejora de los estándares profesionales del sector cultural.

En cuanto a la elección y nombramiento de los representantes de las Administraciones participantes en el patronato de una institución cultural, sería difícil ofrecer una fórmula única, aunque sí podríamos distinguir dos modelos opuestos y uno mixto, que compromete aspectos de los otros dos:

- I. Lógica de la institución cultural. En este caso, el objetivo a la hora de establecer las reglas para elegir a los miembros del patronato es el interés de la propia institución cultural. Esto significa que es la propia institución la que define, selecciona y nombra a los miembros de su patronato. Este modelo se acerca más a los modelos anglosajones, anteriormente descritos, en los que el acceso al patronato se hace mediante candidatura y donde una comisión interna del propio patronato escoge los nuevos miembros. Este modelo, implementado en España, aun admitiendo ciertas dificultades, puede funcionar en aquellas instituciones culturales de promoción privada o aquellas en las que la vinculación con la sociedad civil sea estrecha.
- II. Lógica de las Administraciones participantes. En cambio, si se prioriza como objetivo la correcta representación de los financiadores principales, en este caso las Administraciones Públicas, dejando así que sean ellos quienes designen a sus representantes en el patronato, estaríamos en otro tipo de lógica que veríamos como más ajustada para el contexto español. Resulta extraño y difícil de entender que una Administración que participa en una institución cultural se vea obligada a presentar candidaturas a miembros del patronato.
- III. Lógica mixta. Por tanto, para un contexto como el español, donde en el ámbito de la cultura el sector público es tan predominante como escasa la estructuración de la sociedad civil, sería más pertinente pensar en un modelo mixto que combine las dos lógicas. En la medida en que la dependencia de las instituciones culturales públicas depende de la financiación pública, cuando en ésta concurren varias Administraciones, es complicado no otorgarles un papel predominante en su gobernanza. Por eso, una forma de conciliar este papel es garantizarles un papel también predominante en el propio patronato, ya sea en representatividad como en la forma de ejercerla. Es decir, o bien conservando un número mayoritario de miembros en el patronato, o una forma de elección de estos por designación directa de cada Administración, así como cualquiera otra medida que garantice un equilibrio de fuerzas y control sobre la institución cultural. Al mismo tiempo, como modelo mixto, también se podría aplicar un grado de apertura y de selección para los otros miembros del patronato, tal y como en el primer modelo.

Por último, aunque aquí estamos hablando del patronato como una forma de viabilizar la gestión política multinivel de una Institución cultural, sería necesario afirmar que no es exclusiva de multiniveles, sino que, aun no dándose las problemáticas de gestión de estos casos, también sería válida en casos de un único nivel administrativo. En estos casos, si

bien no habría que resolver demandas de gestión multinivel, sí que se pueden dar otras problemáticas y demandas para cuya resolución el patronato sea una pertinaz herramienta.

Las virtudes del patronato a la hora de favorecer la gestión multinivel de una institución cultural puede que sólo sean corroborables en la medida en que se apueste decididamente por él. Digamos que los incrementos de los beneficios son proporcionales a los esfuerzos que se quieran hacer para dotar de mayor autonomía e independencia a una institución cultural transfiriendo los mecanismos de control y gobernanza a un órgano como el patronato. Pensamos que si la tendencia actual, tal y como hemos argumentado, es modernizar la gestión pública de la cultura mediante la *agencialización*, esta herramienta que proponemos ayudaría a la consolidación de esa tendencia, pero también a la legitimación y eficiencia de la acción de los poderes públicos. En esa línea, además, habría que reconocer los sustanciales beneficios que depararía para el complejo panorama cultural público. En la medida que la participación de los diferentes niveles de la Administración Pública española en la gobernanza de instituciones culturales pueda ayudar a establecer categorías, niveles o simplemente criterios para objetivar esa participación, los beneficios colectivos serían, por otra parte, numerosos.

b) Respetto a los interesados

En este aspecto, anteriormente habíamos apuntado la doble complejidad a la que se enfrenta el sector cultural: cómo sobrevivir a la crisis del modelo corporativo de representación sectorial y cómo integrar a los múltiples interesados que se han activado e identificado en los últimos años. En este sentido apreciamos que la herramienta del patronato puede ser de gran utilidad para identificar, fortalecer e integrar a todos esos interesados de/en una institución cultural, al margen de su corporativismo o independencia.

La cuestión aquí también es cómo hacerlo. ¿Cómo identificar, ordenar e integrar a todos los interesados, organizados o no, en la gobernanza de una institución cultural? En este caso, la experiencia del modelo anglosajón nos puede ofrecer soluciones. En su versión más purista y cercana al funcionamiento de la sociedad civil, la elección de los miembros del patronato se hace mediante convocatoria pública y posterior selección por parte de un comité del propio patronato. Esta puede ser la fórmula que nos permita identificar a los candidatos mejor preparados para acceder a un patronato en una institución cultural en el contexto español. En este caso, sería determinante no sólo establecer un número cerrado de

miembros a elegir, una rotatoria en los cargos y, sobre todo, unos criterios de accesos claros y alineados con los objetivos de la institución.

El número de miembros de un patronato ha de ser lo más estable posible, oscilando entre el número que garantice la representatividad y que no le reste eficiencia. Ni demasiados pocos, para permitir así una amplia representación de los interesados, ni muchos como para impedir el funcionamiento efectivo y eficaz del patronato. También es importante que, en esta dirección, no haya “asientos secuestrados” para grupos de interés específicos. Hemos admitido anteriormente que sí que podrían existir ese tipo de asientos para los financiadores netos de la organización (modelo mixto) justificando así su involucración y control, pero sería contraproducente que también lo fueran para interesados específicos. Eso blindaría unos intereses sobre otros generando un coste para la organización. Dicho de otra manera, sería interesante que un patronato fuese sensible a la evolución de los interesados, a la estructuración de sus intereses y a los cambios del contexto. Sólo así una institución cultural haría de su patronato un instrumento eficaz para gestionar las decisiones políticas en un contexto de cambio.

Por tanto, en la selección de entre los interesados de los miembros del patronato, debe priorizarse la idea de seleccionar a los más capacitados y los que más puedan aportar a la institución cultural. Eso les exige no tanto capacidades para representar y defender sus intereses particulares, sino de alinearlos con los de la institución cultural. Esta idea se distancia mucho del modelo de gobernanza en el que se implicaba a los sectores culturales organizados, al modelo corporativo, donde los intereses de los grupos solían prevalecer sobre los de la institución cultural produciéndose, en algunos y sonoros casos, un secuestro de esta a manos de aquellos.

En esta línea, la institución cultural ha de hacer un esfuerzo para identificar, aclarar y comunicar los criterios de selección que, deben estar ratificados y contrastados también en consonancia y publicidad con los objetivos de la organización. Cualquier cambio en los objetivos de la institución debe ir acompañado con un recambio en el patronato, no al revés. Por ejemplo, si una institución cultural quiere trabajar por la paridad en su programación artística o cultural, sería un acierto renovar su patronato respetando la paridad, pero incorporando a personas capacitadas para aportar conocimientos o contactos en esa línea. Bien es cierto que cualquier patronato también va a empujar cambios en la línea estratégica de la organización, pero eso sucederá al margen de la selección de miembros del patronato. Lo que queremos dejar claro es que la lógica que ha de imperar en la selección de

miembros del patronato es la que se ve en el ejemplo: seleccionar miembros del patronato válidos y capaces de aportar algo a la organización.

c) Respetto a la evaluación, control y rendición de cuentas

La resolución de las anteriores dos demandas comporta de por sí una sustancial mejora en la ética con la que se ejerce el gobierno de una organización. Sin embargo, no son suficientes de por sí para garantizar la aplicación de una metodología de la gestión basada en la evaluación, el control y rendición de cuentas. La aplicación de esta metodología no es exclusiva de un solo nivel de toma de decisiones. De hecho, para que sea efectiva ha de ser transversal a todos los niveles, afectando tanto al nivel político, como estratégico u operativo. Cuando hablamos de cómo el patronato puede mejorar la evaluación, el control y la rendición de cuentas, lo hacemos haciendo referencia al nivel político de toma de decisiones.

En nuestro contexto, muchas han sido las críticas y muchas también las exigencias sobre cómo mejorar la transparencia en ese nivel político de las instituciones culturales. Si bien el problema es mucho más profundo y poliédrico de lo que podría explicarse en este espacio, su resolución requeriría de muchas otras medidas a parte de la implementación de patronatos. Estamos convencidos de que, en la medida que un patronato abre espacio a la participación a la sociedad civil al mismo tiempo que genera contrapesos de control y de información en el seno de una institución cultural, el patronato genera una ampliación de la transparencia y la vigilancia en aras del buen gobierno.

Por otra parte, en la medida que la herramienta del patronato se inserta y convive perfectamente en los modos más avanzados de gestión cultural basados en la autonomía de gestión y en la planificación estratégica, ésta garantiza la integración de la lógica de la evaluación. Recordemos que un patronato juega un papel importante y complementario con la dirección de una institución cultural a la hora de realizar la planificación estratégica de la misma. El liderazgo en la planificación estratégica es competencia de la dirección o gerencia, pero es el patronato quien aprueba y desarrolla las grandes líneas de esta. Y al mismo tiempo, es el patronato también quien tiene que evaluar en última instancia esa planificación estratégica: si se han conseguido o no los objetivos y si se ha de revisar o no la visión y la misión. Por no hablar de sus prerrogativas para nombrar o cesar la dirección de esta. Por estas razones, el patronato supone un contrapeso de la gestión y un órgano de gobernanza cuya actuación se basa en la evaluación de alto nivel.

No sería muy desacertado afirmar que la herramienta del patronato en el contexto español, adolecido de falta de transparencia y de una escasa cultura de planificación y evaluación, supone todo un reto organizativo por lo que supone de disruptivo. Pero al mismo tiempo supone también una herramienta con implicaciones prácticas muy útiles para resolver problemas tan profundos como el de la evaluación, control y rendición de cuentas.

Cabría añadir en último lugar que nada parece indicar que algunas otras características generales del modelo anglosajón no puedan trasladarse sin aparentes problemas al entorno cultural español. A saber, el recurso a la limitación de los mandatos con el fin de evitar “secuestros de sillas”, la parcial y periódica rotación de la elección de miembros, así como la búsqueda de la diversidad y complementariedad de perfiles. Todas ellas son características transversales a las diferentes declinaciones del modelo de patronato, como también redundan en unas buenas prácticas en la implementación, en suma, de un modelo de gobernanza más exigente.

Capítulo VII: Cautelas y aspecto críticos del patronato como modelo de gobernanza

Si el objetivo es la implementación de un sistema de gobernanza más eficiente y que resuelva problemas planteados en nuestro contexto, habría que contemplar diferentes cautelas, algunas ya expresadas, otras que nos gustaría analizar. El modelo no es perfecto per se. De hecho, la reciente encuesta elaborada por la American Alliance of Museums⁵⁸ revela que, incluso en el sector de los museos en Estados Unidos, un sector donde el modelo de gobernanza por patronato está muy consolidado, su desempeño deja ver junto a notorios éxitos, latentes disfunciones. Esta constatación nos inspira a realizar aquí un recorrido por algunas cautelas o aspectos críticos para tener en cuenta a la hora de pensar en el diseño o cualquier implementación de un patronato. Las más destacadas son:

- Riesgo de un patronato no representativo y tendencioso. Ya hemos comentado la importancia de que un patronato registre la mayor diversidad posible de interesados en la organización. Esta es, actualmente, una prioridad en los contextos anglosajones donde la preocupación es cómo registrar la diversidad social en los *board* con el fin de ser representativos y reflejo de la sociedad⁵⁹. Esta cautela, traída a nuestro contexto también tiene validez: no sólo las minorías sociales o culturales, sino las sensibilidades estéticas, los segmentos de edad, etc... todos ellos son grupos sociales que deberían encontrar su representación en cualquier patronato que se antoje plural.
- Riesgo de “secuestro de sillones”. También hemos alertado sobre este problema en líneas anteriores. Todo patronato ha de evitar su anquilosamiento o blindaje. Hay que establecer los controles y las medidas pertinentes para evitar que los miembros del patronato se aferren a sus puestos y sea difícil o imposible removerlos. Puede surgir un grupo de profesionales de los patronatos que se hayan especializado en el trabajo de patrono, sin embargo, esto no debe ser óbice para limitar su permanencia. Por ejemplo, un profesional de artes escénicas puede ser un buen patrono de una institución cultural, pero eso no justifica que se convierta en un patrono sempiterno de la misma. En cambio, podría intercambiarse entre diferentes patronatos. Eso

⁵⁸ BoardSource (2017).

⁵⁹ Cultural Leadership Programme (2009).

enriquece su experiencia y conocimientos al mismo tiempo que las disemina por los diferentes patronatos en los que va participando.

- La solución que hemos planteado al sistema multinivel administrativo mediante la integración de los niveles en un patronato que garantice la gobernanza de una institución cultural no evita las interdependencias administrativas ⁶⁰. La financiación/gobernanza cruzada que supondría la concurrencia de varios niveles administrativos en una institución cultural no siempre garantiza la autonomía y la independencia de ésta respecto a sus financiadores y la de éstos entre sí. Más bien, lo que suele observarse es una subordinación de un nivel administrativo a otro y la dependencia de la institución del buen equilibrio de esa subordinación. Dicho lo cual, cualquier modelo de gobernanza de estas situaciones mediante el patronato, no elimina esas relaciones de dependencia y subordinación que pueden debilitar la institución en sí.
- Un patronato puede añadir unas dificultades extras a la relación entre los niveles de toma de decisiones político y estratégico. A las ya conocidas tensiones entre financiadores y gestores ha de añadirse la complejidad de un equipo de patronos responsables de la alta dirección política de la institución. Hemos explicado que en nuestro modelo, dirección y patronato han de convivir, negociar y trabajar juntos en pro del éxito de la institución, pero el mero enunciado de estas funciones no es garantía de su cumplimiento.
- El grado de claridad competencial con el que se constituye un patronato es garantía de su sostenibilidad, adaptabilidad y éxito en el seno de una organización. Un patronato que no cuente con atribuciones explícitas o que tan solo conserve atribuciones consultivas pierde efectividad y se convierte en un instrumento en manos de la dirección o de los financiadores principales. Cuando se plantea la posibilidad de implementar un patronato en el nivel de gobernanza de una institución, lo lógico sería explorar y aprovechar el máximo de su potencial benéfico para la organización.
- Como consecuencia de lo anterior, todo patronato debería disponer de su reconocimiento orgánico y estatutario en el seno de la institución en el que se inserta.
- Y paralelamente, hay que atender muchos aspectos prácticos del mismo como cruciales y estratégicos a la hora de proyectar sobre las expectativas de éxito: perfil de la presidencia del patronato, designación y atribución de la coordinación

⁶⁰ Dubois, V (2016), pág. 48.

administrativa del mismo, frecuencia de sus reuniones, dinámicas de incardinación con el equipo directivo y la plantilla de la institución, etc...

Todas estas son algunas de las cautelas o alertas que aún de carácter general, deberían tenerse en cuenta a la hora de diseñar cualquier modelo singular de gobernanza mediante patronato. En definitiva, y como conclusión, son los contextos específicos y las circunstancias particulares las que deben tenerse en cuenta como principales y básicos requisitos capaces de modelar la definición y el alcance del patronato en cuestión.

Conclusiones

La gobernanza de las instituciones culturales requiere, ante todo, la búsqueda de múltiples soluciones que, tal y como hemos argumentado aquí, pasan por la adaptación a las circunstancias y al contexto en el que se producen las características y los hechos condicionantes. Nosotros hemos optado por identificar algunas de las que consideramos principales problemáticas que se ciernen sobre las instituciones culturales y a las que se ha de dar una respuesta desde la gobernanza de éstas. Por eso, en esa búsqueda de posibles soluciones hemos propuesto la herramienta del patronato como opción para canalizar y resolver algunas de las demandas que esas problemáticas plantean. Hemos adoptado, o al menos lo hemos pretendido, buscar un enfoque práctico al desarrollo de ideas realizado en torno del patronato, o *board*, en la acepción anglosajona.

Por tanto, esta perspectiva pragmática ha residido, desde el planteamiento inicial hasta estas conclusiones, en la motivación de la presente investigación. No queríamos disertar teóricamente sobre esta figura de gobernanza, sino desarrollar los múltiples recodos y recovecos que tiene y que nos permiten asirla y amarrarla, de manera práctica, a múltiples situaciones y contextos. Si la figura ha venido funcionando en otros contextos, cada vez más y mucho más diversos, por qué no permitirse el riesgo de probarla en nuestro entorno. Adoptando el planteamiento de Víctor Lapuente⁶¹, si una técnica o una política se ha implementado, probado y mejorado en otros contextos con relativo éxito, lo sensato desde el punto de vista pragmático, sería intentarlo también en el nuestro.

Sin embargo, en ningún momento estamos asumiendo el punto de vista de la adopción plena y acrítica de esta figura para nuestro contexto cultural. Más bien, lo que aquí hemos planteado es una adaptación contextual y circunstancial. Eso pasa también por una posible implementación gradual. Consideramos de esta manera que es mucho más valiosa una implementación adaptativa y progresiva que cualquier otra que se produzca de manera abrupta e impuesta. La gobernanza de una institución cultural realizada desde un patronato supone un cambio en la cultura⁶² organizativa de gran parte de nuestros sectores culturales, que para considerar el éxito de la adopción de la figura del patronato sería conveniente vincularlo a su correspondiente cambio cultural de la organización. Y esto sólo se consigue si los principales agentes, dirigentes, trabajadores, financiadores, poderes públicos, políticos

⁶¹ Lapuente, V. (2015).

⁶² Y aquí hacemos uso de la acepción más amplia del concepto cultura, aquella que hace referencia a los aspectos conductuales y ambientales.

y demás interesados se convencen de la utilidad y pertinencia. En definitiva, depende del hecho de que todos los interesados e involucrados salgan ganando con su implementación.

De manera mucho más evidente, la situación ideal sería aquella en la que el patronato tuviese reconocimiento orgánico y jurídico en una organización, pero también consideramos válidas todas aquellas prácticas que, pese a no llegar a esa consolidación, ayuden a avanzar en el cambio de cultura organizacional y gerencial siempre y cuando no se pierda de vista la evolución que ha de seguirse. Este es el enfoque gradual que planteamos.

La doble crisis que ha afectado al mundo de la cultura en estos últimos años ha puesto en evidencia la evolución de nuestro modelo de cultura hacia un nuevo modelo que se va revelando como más liberal. La redefinición de la acción pública en materia de cultura, por no hablar de la financiación pública de la misma, la emergencia de un paradigma cultural que disipa el ámbito nacional para apuntar a una escala claramente internacional, y una necesaria reconstrucción de la legitimidad social y política del mundo de la cultura, hacen que el contexto en el que hoy tenemos que crear cultura sea muchísimo más frágil, exigente, controlado e interdependiente. En este contexto, la necesidad de adaptación al mismo mediante la innovación se hace virtud. Y no sólo en el plano de la gestión de recursos, sino sobre todo en el plano de la gobernanza y la planificación estratégica. La institución cultural hoy día ha de explicar y justificar no sólo lo que hace sino por qué lo hace. Por eso en un mundo mucho más transparente y exigente, al mismo tiempo que complejo e incluso contradictorio, ofrecer y adoptar cambios en la gobernanza de las instituciones supone hacer una propuesta de adaptación a ese nuevo mundo. No hacerlo puede comportar la sanción de la sociedad. Hacerlo, en cambio, puede comportar el premio (o el éxito) de la misma.

Propuestas

Nos gustaría por último recorrer algunas implicaciones prácticas que la adopción de un mejor diseño de la gobernanza mediante fórmulas mejoradas de patronatos podría tener en la resolución de recientes casos que han afectado a instituciones culturales de nuestro país. En ese sentido, hemos optado por categorizar algunas de esas implicaciones prácticas para ilustrarlas con ejemplos concretos de actualidad.

Problemas en la elección o designación de dirección artística

Este es uno de los principales problemas a los que se enfrenta toda institución cultural, particularmente en nuestros contextos donde la institución cultural depende estratégica y económicamente de una institución de carácter político. El nivel político quiere mantener su influencia y control sobre la institución cultural con el fin de alinearla con su programa de gobierno. Frente a esta visión nosotros oponemos otra que, lejos de presentar a la institución como un instrumento de la acción de gobierno, la percibimos como autónoma y responsable. En este sentido, la elección de la dirección de la institución debería depender de procesos y órganos autónomos del poder político y acercarlos a la propia sociedad civil que acoge y protege esa institución. Aunque en este ámbito mucho se ha evolucionado últimamente en nuestro país abandonando viejas prácticas de nombramiento directo frente a fórmulas mucho más aceptables como el concurso público, todavía nos queda mucho por andar en cuanto a la liberación del control político sobre este tipo de procesos.

EJEMPLO 1: CCCB (BARCELONA).

En el actual proceso de selección de la nueva dirección del CCCB la Diputació de Barcelona ha optado por primera vez por la fórmula de concurso público (tras la anterior polémica selección del director cesante mediante nombramiento directo). Sin embargo, este concurso ha recibido críticas por parte de sectores de afectados en el ámbito cultural que denuncian los requisitos establecidos que empujarían hacia una dirección con perfil “gerente” frente a otra de perfil “artístico” y de carácter “local” frente a otra de carácter más “internacional”. En esta situación, el CCCB, que tiene patronato, podría haber evitado este problema de haber tenido un patronato con competencias directas para convocar el concurso y designar al nuevo director. Una posibilidad que se nos antoja plausible en la medida que la orientación estratégica del

centro desde hace décadas se ha caracterizado por la agitación artística y la impronta internacional.

Los problemas derivados de la elección de la dirección de una institución cultural pueden tener que ver con una mala gestión de los interesados sobre todo en lo que se refiere a las expectativas y cambios que se pueden producir con un cambio en la dirección.

EJEMPLO 2: NAVES DE MATADERO – CENTRO INTERNACIONAL DE ARTES DEL MOVIMIENTO (MADRID)

Hablar del proceso de selección de la actual dirección de las Naves de Matadero, es hablar de un cúmulo de elecciones atrevidas y otras muchas incorrectas. Un proceso que fue mediante concurso público pero que, a tenor de las bases de la convocatoria, podría contener desde un proyecto artístico orientado a la conservación y a la tradición escénica a otro de carácter más rompedor y arriesgado. Finalmente, el proyecto ganador, no sin pocas vicisitudes administrativas, fue un proyecto innovador y rompedor con el proyecto anterior. Este proyecto recibió, y aún sigue recibiendo, muchas críticas por suponer un cambio radical de modelo y por excluir a una parte importante del sector de artes escénicas de la ciudad de Madrid que hasta ahora tenía en este centro una importante base de operaciones. Esta situación se produjo al carecer Matadero de un plan estratégico que evidenciase sus usos y su orientación sectorial a medio y largo plazo. Un plan estratégico que hubiera servido para orientar y acotar las líneas básicas del concurso de dirección. También, la existencia de un patronato en el que estuvieran representados algunos de los sectores de artes escénicas ahora perjudicados y con capacidad de convocar el concurso, hubiera atemperado las críticas con las acciones preventivas que se hubieran podido incorporar en el diseño de las bases del concurso.

Problemas como consecuencia de un abuso de poder

Se sobre entiende que el que paga, manda. Pero este mantra, en política cultural, no tiene por qué cumplirse. Más bien, la captura del interés público que se ha de realizar para una institución cultural implica la contención, la conciliación y la construcción de coaliciones de intereses lo más amplias posibles. Y aunque sería legítimo todo cambio de orientación de una institución cultural decidido por el poder político, desde estas páginas defenderemos los

cambios graduales, pactados y medidos por contar éstos con una legitimidad aún más reforzada.

EJEMPLO 3: MARCO (VIGO).

El Museo de arte contemporáneo de Vigo fue uno de los exponentes de la proliferación de museos de arte contemporáneo por doquier en la geografía española. Inaugurado en el 2002 emergió en el panorama museístico y de las artes plásticas gallegas con fuerza constituyéndose en la réplica del ya existente Museo Galego de Arte Contemporáneo de Santiago de Compostela y controlado por la Xunta de Galicia. El MARCO, controlado por el Ayuntamiento de Vigo, ha intentado permanecer fiel a su misión pese a muchas vicisitudes, políticas y/o económicas. El actual equipo de Gobierno de la ciudad de Vigo ha aprovechado la expiración del contrato del anterior director para no convocar nuevo concurso y expresar su voluntad de cambiar radicalmente la orientación del equipamiento. La intención del Concello es hacer del MARCO un museo de arte gallego y orientar la gestión hacia fórmulas que permitan una mayor autonomía financiera. Un modelo que ha recibido aireadas críticas de la comunidad artística, la oposición de la Xunta, presente en el Patronato y el enconamiento de un debate público bastante encrespado.

En este caso, que existe un Patronato en el que están representados el Concello, la Xunta y el MECD, no podemos sino clamar por una disfunción de este. Un patronato que otorga toda la capacidad de decisión a uno de sus patronos no es un patronato equilibrado. O lo que es lo mismo, un patronato que no diluye la lógica municipal con las otras lógicas presentes es un patronato secuestrado. La lógica para fortalecer la autonomía de una institución cultural de gestión multinivel es que ninguna institución política pueda controlarla en solitario o que todas ellas se vean impelidas a colaborar sin incurrir en el bloqueo ni en la ingobernabilidad. Algo a lo que habría que añadir la ausencia en el patronato de interesados no institucionales (p.e.: artistas, ciudadanos, expertos...). Quizá ellos hubieran ayudado a amoldar y acomodar posiciones.

Problemas en la legitimación de decisiones

La cuestión crucial en la gestión pública, también en el ámbito de la cultura, es la gestión e implementación de las decisiones: decidir llevar a cabo una medida es fácil, llevarla a cabo

mucho más difícil. Por esta razón, una decisión trascendental suele concitar muchas controversias; tantas que, en un momento dado, éstas puedan horadar la legitimidad de la decisión. Así, la gestión de la toma de decisiones pasa, una vez más, por una gestión de los interesados.

EJEMPLO 4: TEATRO DE LA ZARZUELA (MADRID).

El MECD ha hecho pública su intención de fusionar el Teatro de la Zarzuela y el Teatro Real bajo el paraguas de una fundación única que pasaría a denominarse Fundación Teatro Nacional de Ópera y Zarzuela. Esta decisión ha encontrado una gran contestación y oposición esencialmente en el Teatro de la Zarzuela y en algunas otras unidades de gestión dependientes del INAEM. Más allá de cuestionar sobre la adecuación de esta medida, queremos destacar que ese rechazo ha encontrado eco en unas estructuras gestionadas de manera piramidal y que carecen de patronato. Un patronato hubiera ejercido aquí de catalizador, de filtro poroso de información entre el nivel político y el de dirección estratégica, e incluso de mediador con el nivel operativo (recuérdese figura 1, pág. 11). Un patronato, en la medida que puede reflejar una pluralidad de sensibilidades y de posiciones de una organización, actúa así de válvula de escape de tensiones que puedan tener origen, como es el caso, en una decisión de la alta dirección fuertemente cuestionada. Por no hablar del hecho de que la inexistencia de un patronato en una institución como el Teatro de la Zarzuela es una debilidad institucional que lastra, entre otras muchas circunstancias, su modelo de gestión.

Problemas como consecuencia de una deficiente institucionalización de proyectos de múltiples legitimidades

En la gestación de proyectos culturales, sobre todo en la fase de institucionalización, suelen concurrir múltiples legitimidades que hacen de su gestión algo vibrante (por lo novedoso del proceso) y, al mismo tiempo, algo caótico. En estos procesos es importante no perder de vista el carácter unitario del proyecto y garantizar al mismo tiempo el espacio y la participación en el mismo de las diferentes legitimidades.

EJEMPLO 5: TABACALERA (MADRID).

Parece que nos hallamos ante un momento decisivo en la actual vida del edificio de Tabacalera. Al proyecto expositivo gestionado por el MECD y al Centro Social Autogestionado, actuales residentes del edificio, se sumarían en

el corto y medio plazo el MNCARS, que desarrollaría un plan de residencias artísticas, y un nuevo proyecto expositivo para la colección Fontanals-Cisneros. Un abanico de proyectos y legitimidades que podrían confluír en una misma, en una institucionalización de Tabacalera. De optarse por esa unificación de los proyectos, o al menos de parte de ellos, bajo un solo paraguas institucional, el patronato se convertiría en una herramienta orgánica muy recomendable para gestionar la involucración, participación y control de los interesados legítimos (todos ellos agentes de primer orden) en los proyectos que lo integrarían. Cualquier otra iniciativa de institucionalizar que no reconozca la participación directa de los otros proyectos integrantes, conduciría, con gran probabilidad, a tensiones y desavenencias.

Referencias bibliográficas

- Ariño Villarroya, A. y Llopis Goig, Ramón. (2017) *Culturas en tránsito. Las prácticas culturales en España en el comienzo del siglo XXI*. Madrid, Ed. Fundación SGAE.
- Baltá, J. (2016) *El ejemplo francés. Cómo protege Francia la cultura*. Fundación Santillana y Fundación Alternativas.
- Barbieri, N. (2017) “Políticas culturales en los Ayuntamientos del cambio. ¿Hacia unas políticas públicas de lo común?” *Revista Periférica Internacional*, 18, pp 182-191.
<http://dx.doi.org/10.25267/Periferica.2017.i18.13>
- (2015) “De ciudades, infraestructuras y políticas culturales” en *EIDiario.es*
http://www.eldiario.es/catalunya/pistaurbana/ciudades-infraestructuras-politicas-culturales_6_384671542.html
- Barreiro, B. (2017) *La sociedad que seremos. Digitales, analógicos, acomodados y empobrecidos*. Barcelona, Ed. Planeta.
- BoardSource, (2017) *Museum Board Leadership 2017: A National Report*. Washington, D.C. BoardSource,
- Bonet, Ll. y Schargorodsky, H. (2016) *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Sant Celoni, Quaderns Gescèníc.
- Čopic, V. y Srakar, A. (2012) “Cultural Governance: a literature review” en European Expert Network on Culture and Audiovisual (EENCA)
<http://www.eenca.com/index.cfm/publications/cultural-governance-a-literature-review/>
- Cultural Leadership Programme (2009). “Governance now: the hidden challenge of leadership”.
<https://www.cloreladership.org/search.aspx?q=governance%20now>
- Delgado, M. (2011) *El espacio público como ideología*. Madrid, Ed. Catarata.
- Dexter Lord, G. y Markert, Kate (2017) *The manual of strategic planning for cultural organizations*. Lanham (USA) Rowman & Littlefield Publishing
- Dubois, V. et alt. (2017) *Le politique, l'artiste et le gestionnaire*. Vulaines sur Seine, Ed. du croquant.
- (2016) “El ‘modelo francés’ y su ‘crisis’: ambiciones, ambigüedades y retos de una política cultural” en *Revista Debats*, 130/2. Pp 33-52.
- Eagleton, T. (2017) *Cultura*. Barcelona, Ed. Taurus.
- Fernández de Leon, J. (2017). “¿Para qué sirve la longitud del brazo? Una aproximación al origen de las políticas culturales en el mundo anglosajón. *Revista Periférica Internacional*, 18. Pp. 172-181.
<http://dx.doi.org/10.25267/Periferica.2017.i18.12>

- Gonzalo, P. (2014) “¿Por qué es necesario un foro de cultura y buenas practices en España?”
<https://www.culturaybuenaspracticass.org/contexto>
- Gray, C. (2007) “Commodification and instrumentality in cultural policy.” *International Journal of Cultural Policy*, 13 (2), pp 203-215.
- Lapuente, V. (2015) *El retorno de los chamanes*. Barcelona, Ed. Península.
- Márquez Martín de la Leona, D. (2017). “Euro-red(Es) cultural(Es): la presencia española en las organizaciones internacionales no gubernamentales del ámbito de la cultura en Europa”. ARI 48/2017 Real Instituto Elcano
http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari48-2017-marquezmartinezdelaleona-euro-redes-culturales-presencia-espana-ong-cultura-europa
- (2015). “El crepúsculo de los lobbies” en *Zeitgeist*.
<https://etilem.wordpress.com/2015/02/09/el-crepusculo-de-los-lobbies/>
- Miralles, E. (2014). “Transversalidad y gestión cultural” en *Manual Atalaya, Apoyo a la gestión cultural*.
<http://atalayagestioncultural.es/capitulo/transversalidad-gestion-cultural>
- Orvoine, D. (2005) *L'art en présence. Les centres chorégraphiques nationaux, lieux ressources pour la danse*. Belfort, Association des Centres Chorégraphiques Nationaux.
- Rius Ulldemollins, J. (2015) “Modelos de política cultural y modelos de equipamientos culturales: de los modelos nacionales a los modelos locales. Análisis del caso de Barcelona.” *Revista Política y Sociedad*, 52 pp 399-422.
- Rius Ulldemollins, J. (2014) “La gobernanza y la gestión de las instituciones culturales nacionales: de la oposición entre arte y economía a la articulación entre política cultural y gestión.” *Revista Papers*, 99 pp 73-95.
- Rius Ulldemollins, J. (2005) *Un nou paradigma de la política cultural. Estudi sociològic del cas Barcelona*, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona-École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Rius Ulldemollins, J. y Rubio Arostegui, J.A. (2016) *Treinta años de políticas culturales en España*. Valencia, Publicaciones Universidad de Valencia.
- Rodríguez Morató, A. (2012): “El análisis de la política cultural en perspectiva sociológica. Claves introductorias al estudio del caso español”, *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 11 pp 15-38.
- Rowan, J. (2016) *Cultura libre de Estado*. Madrid, Ed. Traficantes de Sueños
- Rubio Arostegui, J.A. (2015) “Cultura y políticas públicas después del diluvio. Las ciencias sociales y la refundación de la política cultural”. *Revista Política y Sociedad*, 52 pp 27-52.

- Rubio Arostegui, J.A. y Rius Ulldemollins, J. (2012) “La modernización de la gestión pública de la cultura. Análisis comparado del caso de los equipamientos culturales de las Comunidades Autónomas de Cataluña y Madrid”, *GAPP, Revista de gestión y análisis de políticas públicas*, 8. Pp, 11-34.
- Skene, P., Wilcox, T. y Arrowsmith, K. “Governance in the arts and museums: a practical guide”. Clore Leadership Programme.
<https://www.cloreleadership.org/Governance-in-the-arts-and-museums-practical-guide.aspx>
- United Cities and Local Governments (2008) *Agenda 21 de la cultura*.
<http://www.agenda21culture.net>
- V.V.A.A. *Informe sobre el Estado de la cultura en España*. Madrid, Fundación Alternativas.
(2017) Informe sobre el estado de la cultura en España en 2017. Igualdad y Diversidad.
(2016) Informe sobre el estado de la cultura en España en 2016. La cultura como motor de cambio.
- V.V.A.A. (2013) *Innovateurs du quotidien. Une mise en valeurs de pratiques innovantes en matière d'organisation du travail dans le secteur culturel en Europe*. Bruselas, IETM-La Belle Ouvrage.
- V.V.A.A. (2018) *Participación cultural y bienestar. ¿Qué nos dicen los datos?* Dossier cultura del Observatorio Social de “la Caixa”.
https://observatoriosociallacaixa.org/documents/22890/112710/Observatorio_Social_la_Caixa_Dossier-4_esp.pdf/4cf1940b-f2d9-cb39-7054-37c6bf22c367
- Weber, R. (2012) « Quelle gouvernance pour la culture et le secteur culturel ? » Documento de trabajo para el campus euro-americano sobre cooperación cultural, Las Palmas de Gran Canaria, 2010.
<http://www.oei.es/euroamericano/RaymondWeber-QuellegouvernanceFR.pdf>
- Yudice, G. (2008) *El recurso de la cultura*. Barcelona, Ed. Gedisa.