

## **L'externalització de cases municipals de cultura**

Ferran Farré  
setembre 2007

L'experiència en externalització a les cases de cultura és àmplia i el ventall de matisos possibles és extens. Des de les primeres passes donades ja fa una colla d'anys, que van fer que alguns tallers de centres cívics estiguessin organitzats per associacions, fins a la gestió integral d'equipaments -força corrent hores d'ara- han passat realment molts anys i s'han fet molts experiments –amb major o menor encert- que han portat a una casuística difícil de resumir en deu minuts. No és fàcil parlar de models, ja que no existeixen veritables patrons de referència, però si ens ho proposéssim, segurament arribaríem a poder establir alguna mena de classificació, que amb l'afegit d'un càlcul de percentatges, ens donaria determinats retrats robot comparables amb la realitat.

D'aquesta manera podríem establir alguns elements substancials: la direcció, la gestió, les activitats, l'espai físic, els serveis, la comunicació, etc. creuar-los amb categories com: directe, mixt, aliè, etc. afegir-hi un altre eix amb sistemes de relació: contracte, conveni, risc, cessió, etc i acabar-ho amb algunes matisacions sobre el temps i la durada. Cada requadre encara acceptaria una quantificació en una escala o en percentatges. El resultat seria extens i laboriós de dibuixar, però qui més qui menys s'hi veuria reflectit en alguna de les caselles.

L'exercici podria ser interessant, però no aniria massa més enllà de l'aritmètica i el càlcul de probabilitats. Crec que val més la pena interrogar-se sobre la realitat que descriure-la, qüestionar-nos el perquè d'algunes coses, que donar-les per fetes i prou.

Abans d'entrar en el terreny del dubte i el qüestionament, si que val la pena constatar que aquest fenomen ampli i divers que anomenem externalització, és un procés que avança i creix en les cases municipals de cultura. A grans trets es pot afirmar que els processos d'externalització estan en expansió i que són contats els processos de internació o retorn a la gestió directa única.

Em proposo doncs, plantejar més aviat allò que en podríem dir l'externabilitat, és a dir la qualitat o possibilitat d'externalització de les cases de cultura. Per fer-ho m'ha semblat que la primera qüestió a posar sobre la taula és: per què externalitzar? Quines són les raons que ens porten a plantejar-nos que alguna de les coses que fem s'ha de posar en mans alienes?

Segurament que una de les raons més "políticament correcta" seria apel·lar al gran principi de la subsidiarietat, que en determinades situacions tindria la seva raó, ja que es traspasa la responsabilitat o el funcionament a un estament de rang inferior o més pròxim al perceptor, però que en molts altres casos acabaria traduït en un simple: tot allò que ho pugui fer un altre, no ho facis tu.

Mirant de ser sintètics podríem dir que hi ha dos grans cabdells per anar estirant: la voluntat i la capacitat.

Així doncs ens podríem començar preguntant, si les coses es fan d'una determinada manera, perquè es volen fer d'aquesta manera i no d'una altra. Com es farà funcionar una casa de cultura, forma part del projecte inicial? respon a una estratègia de caràcter polític? és a dir d'un posicionament transformador de la realitat? En aquestes coordenades hem de saber situar molts altres per què: pot fer-ho una associació qualsevol? hi ha alguna diferència entre una entitat social i una empresa? es pot externalitzar tot?

Podem afirmar que l'externalització s'ha instal·lat a les cases de cultura per voluntat pròpia? que és fruit d'una evolució volguda en la nova perspectiva de l'administració local? d'una nova manera d'entendre la relació amb l'entorn? de la incorporació activa dels agents econòmics, culturals i socials en la funció pública?

Endinsar-nos en l'anàlisi de les capacitats (i per tant de les incapacitats) és encara més complicat, ja que caldria separar les que són pròpies de l'organització (les possibilitats del marc jurídic i legal, l'adequació de les estructures municipals a les noves realitats socials i culturals... que no es pot separar del debat sobre la reforma de l'administració, etc), de les que ho són de les persones que hi treballen (l'existència de formació específica, la carrera professional, el coneixement de la pròpia organització, la motivació, l'evolució en la concepció de l'administració i el servei públic, etc. etc.).

Podem afirmar que externalitzar no és una renúncia? que en l'enaltiment de la capacitat aliena, no hi ha un reconeixement implícit de la incapacitat pròpia?

A més a més no podem oblidar que la relació, el diàleg o l'articulació d'aquestes dues cares de la mateixa moneda, depèn també d'alguns agents com: la pressió social o corporativa, la resistència al canvi, la moda ...

La segona qüestió que creiem s'ha de plantejar és: què externalitzem?

Segurament que no soc el primer en plantejar un equipament com un organisme viu, com un cos o fins i tot com un ésser d'aquells que en dèiem superiors. Si seguim aquest camí, podríem dir que una casa de cultura té cos i ànima i que aquest cos i aquesta ànima es posen d'acord per fer coses, per moure's, és a dir, per interactuar (amb l'entorn).

Tot i que l'ànima és única i indivisible, també està sotmesa a pressions internes i externes, així doncs, seria susceptible d'alguna anàlisi sectorial.

El cos el disseccionarem en tres grans safates: en una hi podem posar l'esquelet (allò que sovint en diem infraestructura), en una altra els múscles i els nervis (que vindrien a ser els programes i els projectes, la capacitat i la força) i

en la tercera hi anirien els orgues i els sistemes (que vindria a ser l'organització i el funcionament).

Si comencem per parlar de l'externalització de l'ànima, el debat està en si la funció pública, el desenvolupament de la missió política de l'administració local és delegable. La resposta a l'anàlisi de la realitat és estrictament ideològica, el posicionament davant aquesta anàlisi és polític. És pot deixar en mans alienes decidir la missió d'una casa de cultura municipal?

Quan arribem al cos tot agafa un altre to, però s'ha d'anar a pams.

La realitat actual ens diu que la immensa majoria dels equipaments (infraestructures) actuals són públics, la pedra és gairebé sempre municipal o en contats casos de propietat col·lectiva d'entitats històriques. Això està clarament vinculat a la capacitat d'inversió, però no és un fet consubstancial, ni hauria de representar una constant en el futur, si la via a seguir és la incorporació més o menys plena de sectors externs a l'administració en la prestació de serveis culturals bàsics. Es pot plantejar que un edifici de propietat privada tingui encomanada una missió pública? Malgrat algunes especulacions esotèriques les pedres no tenen ànima pròpia, això voldrà dir que la resposta a la pregunta, estarà molt vinculada a la visió que tinguem de qui i com s'ha de conformar l'ànima d'una casa de cultura.

Allò que dona volum al cos, que el fa visible i en conforma la seva imatge són les seves accions, la musculació té una gran funció estètica, però és també allò que dona forma a l'esquelet i el fa diferent d'altres. Els programes, projectes i activitats són la principal interfície de relació amb la ciutadania, alhora que la materialització de la missió. És ben cert que en aquest nivell no tot és operatiu i funcional, no es pot resumir tot a l'execució mecànica d'un encàrrec; hi ha saber i per tant hi ha pensament. Aquest saber i aquest pensament aplicat a l'acció són externalitzables? La resposta la trobarem en el revers dels fullets de publicitat de molts centres cívics, culturals, etc. Hi ha però consideracions a fer: es busca saber fora perquè no n'hi ha dins? s'ha de buscar fora perquè hi ha més dinamisme i més diversitat? és cert que el pensament privat és millor que el pensament públic? (aquí ens hauríem de tornar a plantejar aquella dualitat voluntat/capacitat).

Lligat a aquest apartat de la vida de les cases de cultura, hi ha un aspecte que crec mereix una atenció especial: el factor risc (que podríem fer compatible amb innovació). Una lectura ràpida de les programacions de les cases de cultura dels darrers 20 anys, dona una imatge d'homogeneïtat que fa por. Si és veritat –com diuen els experts– que la societat (i suposo la cultura) canvia a molta velocitat, com pot ser que hi hagi programacions que porten 20 anys en cartellera? La incorporació externa a la confecció de les propostes, pot ser un element de contemporaneïtat? si la resposta és afirmativa, vol dir que el pensament públic està fossilitzat? En algunes ocasions hom té la percepció però, que hi ha alguna temptació d'externalitzar només el risc, sense tenir en

compte que és l'administració pública, qui disposa de la millor xarxa de protecció per poder assajar salts mortals amb tirabuixó.

Ens queda en la tercera de les safates, els orgues vitals, els sistemes de nodriment i excreció, les línies de comandament, els sistemes vegetatius i els simpàtics. També en aquesta part de l'organisme s'han fet molt avanços en enginyeria genètica, s'han assajat moltes fórmules de simbiosi tant pel que fa al finançament com al control i la gestió quotidiana; malgrat tot, queda molt camí per recórrer i moltes preguntes sense resposta. És igual externalitzar la direcció que la gerència? Poden estar en mans diferents, i connectades a organismes o corporacions diferents? L'aportació de capital –també humà- al sistema, genera drets a intervenir en els estadis de l'ànima?

Tot plegat no és altra cosa que re-definir el concepte públic i privat, que penso s'hauria de fer des d'una actitud clara i rotundament proactiva i no des d'una acomodació al possibilisme de baix nivell. Les cases municipals de cultura han de continuar sent els centres d'atenció (cultural) primària, sigui quina sigui la conjuntura.