

## **Más allá de los Art Councils y del financiamiento privado: ¿una tercera vía del financiamiento de las artes?**

*La Imagen con que se inicia esta presentación que pertenece a una muestra exhibida en el Centro Cultural Estación Mapocho de Chile mientras era censurada en Alemania y mutilada en otros espacios de mi país, sugiere varios aspectos respecto del financiamiento cultural. En primer lugar, lo más obvio, es la presencia de una marca, Benetton, que mundialmente se ha caracterizado por utilizar obras de arte y un artista como Oliviero Toscani para promover sus productos. En segundo lugar, sugiere que no es posible avanzar en términos del financiamiento cultural si no consideramos las nuevas tecnologías, como la telefonía móvil, que muchas veces constituyen distracciones pero a la vez nuevos formatos para el arte. Pero, en tercer lugar sugiere, por el contenido de la imagen que puede resultar chocante en algunas sociedades, que el arte debe ser libre para expresarse, aún a riesgo de complicar la obtención de financiamiento.*

*Es en este contexto que inicio esta reflexión.*

El financiamiento cultural ha condicionado históricamente, el desarrollo de las artes. Es así como las preguntas: ¿Quién debe pagar por la cultura?

¿Quién debe decidir a quién se paga? Y ¿Qué diferencias surgen al hacerlo? Cruzan el debate internacional reciente<sup>1</sup>.

Las agencias públicas han promovido un tipo de desarrollo que es más o menos libre conforme a la distancia de brazos o *arms length* que existe entre quién financia y quién asigna. El sector privado, lo mismo, ha dependido de la cercanía que tiene el ente (corporación, empresa) que financia respecto del proyecto financiado. Existen casos en que los estímulos tributarios al sector privado pasan por consejos de integración pública que los aprueban y que exigen la presencia, como titulares y administradores del proyecto, de asociaciones privadas sin fines de lucro.

Por tanto, la respuesta a esta pregunta que nos ocupa no está necesariamente en el descubrimiento de una “tercera vía” del financiamiento cultural, sino en la enorme cantidad de oportunidades existentes entre el financiamiento puro y directamente estatal y el financiamiento puro y directamente privado. Si imaginamos un CUADRO de doble entrada con las diferentes posibilidades, tendremos:

1. FONDOS PÚBLICOS CON ASIGNACIÓN PÚBLICA	2. FONDOS PÚBLICOS CON ASIGNACIÓN PRIVADA
-------------------------------------------------	-------------------------------------------------

<sup>1</sup> Arturo Navarro “CULTURA: ¿Quién paga?” RIL editores, Santiago 2006

3. FONDOS PRIVADOS CON ASIGNACIÓN PÚBLICA	4. FONDOS PRIVADOS CON ASIGNACIÓN PRIVADA
-------------------------------------------------	-------------------------------------------------

En el primer caso, se encuentran los Estados que resuelven qué cantidad de dinero se destina a las artes y ellos mismos, a través de organismos públicos, los asignan a los creadores.

En el caso 4 tenemos a las empresas que determinan qué se financia a través de organismos de asignación y evaluación de las propias compañías.

Los casos 2 y 3 constituyen oportunidades de incorporación de otros actores al proceso de decisiones y asignaciones en el financiamiento de las artes: los gestores, las audiencias, la sociedad civil.

En el caso 2, Fondos públicos asignados por entes privados, se encuentran los Consejos de las Artes que reciben recursos de los Estados y que poseen mecanismos de asignación de tales recursos en los que participan los pares de quienes postulan a tales recursos (Concursos de proyectos) y por tanto, los criterios de asignación son técnicos, transparentes y conforme a políticas establecidas por organismos de participación. Para ello es requisito previo e indispensable contar con una Política Cultural determinada por mecanismos autónomos con mayoría

de integrantes de la sociedad civil y que no varíen conforme a cada cambio de gobierno.

En el caso 3, de Fondos privados con asignación en la que participan entes públicos, se encuentran aquellas legislaciones de estímulos tributarios dónde el Estado reduce sus impuestos a las empresas privadas que deseen donar a las artes, pero en los que tales reducciones son sometidas a comités que califican la pertinencia o no de tales donaciones, conforme a la Política Cultural vigente. Éstos comités deben estar integrados por representantes de organizaciones de la sociedad civil (agrupaciones gremiales de empresarios y de gestores culturales) y eventualmente de organismos del estado ajenos al poder Ejecutivo, como pueden ser el poder Legislativo (parlamentarios), universidades públicas u otros. Adicionalmente, se puede considerar que quienes reciban las donaciones y/o administran dichos proyectos sean también organizaciones culturales sin fines de lucro, de amplia trayectoria y calificadas con certificación periódica, como receptores directos de las donaciones. De este modo se fortalecen las organizaciones de la sociedad civil dado que pueden establecer políticas y programas a mediano y largo plazo y recibir ingresos proporcionales a su capacidad de gestión de los proyectos.

De estos mecanismos mixtos de financiamiento surgen oportunidades de diversificación de los mismos. En

efecto, cuando una organización cultural NO tiene un financiamiento total asegurado en las fuentes clásicas (Gobierno o Empresas) debe recurrir a otros tipos complementarios como el autofinanciamiento, las redes, las alianzas y/o la explotación de negocios que contribuyan a sus ingresos.

#### EL AUTOFINANCIAMIENTO (El caso Mapocho)

Este concepto está íntimamente ligado a la aparición de los gestores culturales profesionales –existen programas de Master en diferentes universidades del mundo- con formación en administración y capaces de aplicar conceptos y técnicas empresariales a la gestión cultural (externalización de servicios, planes de gestión, estudios de audiencias, planes de negocios). Por lo general esta dimensión tiende a encontrarse en la administración de centros culturales multiusos o diversificados en la utilización de sus espacios. Es decir, con recintos que pueden destinar diversos recintos a actividades artísticas, sociales o comerciales. Este procedimiento de renta de espacios –el Louvre lo hace desde hace más de un quinquenio para cenas de empresas, al igual que los museos de Harvard- puede ser muy rentable y no afectar la condición de espacio dedicado principalmente a las artes. Ello implica también una fina selección de aquellas actividades que serán acogidas, como así mismo un trabajo de comunicaciones e imagen que establezca complicidades con sus audiencias, las que

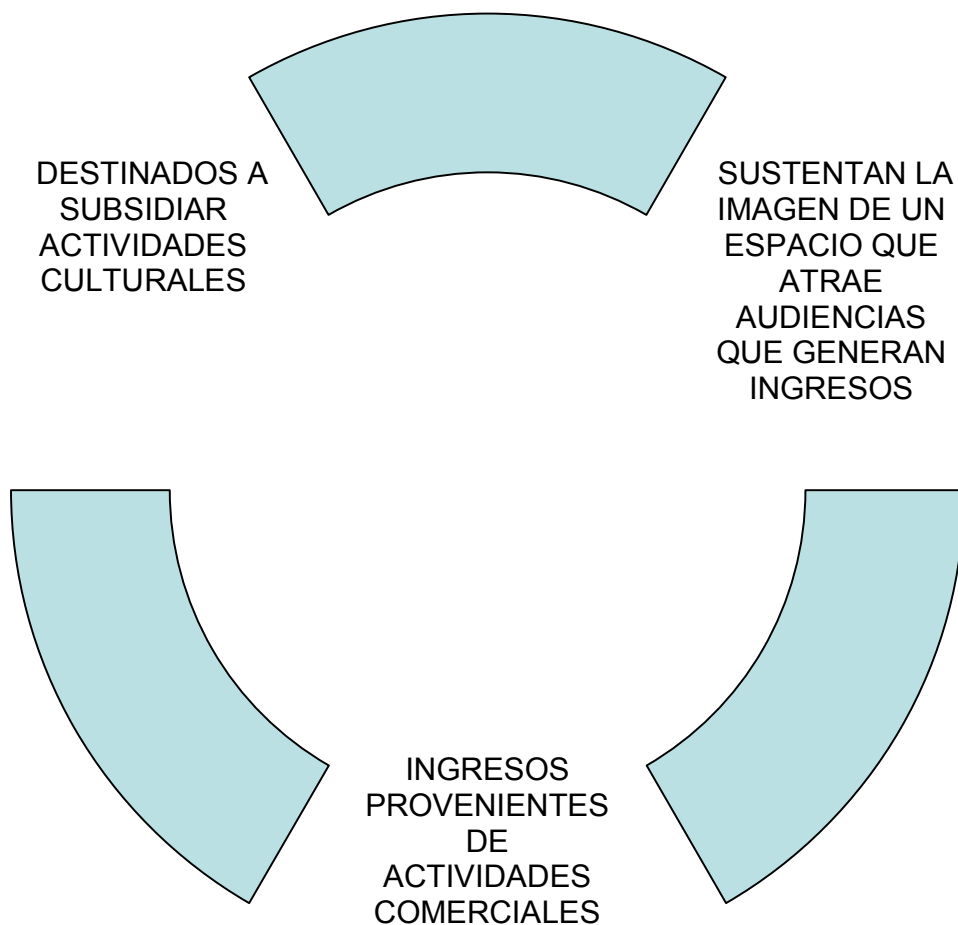
deberán entender clara y explícitamente que determinadas actividades permiten el financiamiento de determinadas otras que constituyen la esencia del centro cultural. El ejemplo más cercano que conozco es el Centro Cultural Estación Mapocho en Santiago de Chile que se autofinancia en un cien por ciento por más ya de 19 años.

(5 Diapositivas)

Esta complicidad entre “financistas” –el que renta el espacio- “audiencias culturales” –el que entiende que las primeras son un “mal necesario”- debe ser regulada por el administrador cultural del espacio –que asegura que los recursos que provienen de las actividades comerciales se destinan a subsidiar las culturales. Este seguro está respaldado por la condición de ser organizaciones sin fines de lucro, por tanto todos sus excedentes deben ser reasignados a la misión del centro: el desarrollo de la cultura y las artes.

Ello implica un alto grado de legitimidad de los gestores y sus corporaciones y por tanto una necesaria estabilidad de sus políticas institucionales, por ende, no estar sujetos a los vaivenes de los cambios de autoridades políticas. Debe generarse un entendimiento de que buenos administradores generan estabilidad al espacio, ésta genera audiencias fieles y las audiencias fieles aseguran la permanencia de

proyectos culturales sólidos que sustenten la imagen del centro cultural como grafica el siguiente cuadro:



De este modo, el autofinanciamiento se convierte en un aspecto clave para la autonomía del centro cultural y su programación artística libre de determinaciones gubernamentales o empresariales.

No quiere decir que el autofinanciamiento deba ser absoluto, pero sí es posible afirmar que a mayor grado de autofinanciamiento existirá un mayor grado de autonomía.

La determinación del grado de autofinanciamiento provendrá de estudios de las unidades de negocios posibles, tanto de aquellas que generan sólo costos (salas de exposiciones) como aquellas mixtas (sala de *art performing*) y aquellas que generan especialmente ingresos (estacionamientos, hotel, oficinas).

Un interesante ejemplo, aún en construcción, es el Centro Cultural Gabriela Mistral (DIAPO), proyecto Bicentenario en Santiago de Chile, que ha determinado con dos años de anticipación a su completa construcción cuáles serán sus ingresos, sus gastos y por tanto los niveles de subsidio (público en este caso por tratarse de un Centro Nacional de la Artes Escénicas exigido por la Política Cultural del Estado de Chile) que requerirá. La diferencia entre subsidio e ingresos propios es su nivel de autofinanciamiento.

Para que sea posible este nivel de predicción en los ingresos ha sido necesario, en primer lugar, tener definido el destino de la obra (fijado por la Política Cultural mencionada), luego, un concurso de arquitectura en cuyas bases se contemplara edificaciones que permitan unidades de negocios



autónomas (estacionamientos subterráneos, pantalla gigante), luego un estudio de audiencias que determinara el nivel de intereses culturales de las mismas, para asegurar que el centro tendría público fiel, de lo que se derivan también edificaciones que las atraigan (salas de exposición de fotografías, salas de ensayo, biblioteca pública de las artes) . Finalmente, estudios de las unidades de negocios factibles que determinarán sus características en la arquitectura del centro (tamaño de los restaurantes, salas de conferencias, posibilidades de espacios publicitarios dentro del centro y los estacionamientos, perspectivas de incorporar un edificio vecino como hotel y oficinas que contribuyan al financiamiento del centro, previo estudio de costos de su habilitación).

Todo ello, requiere de una gestión privada sin fines de lucro (*non profit*) del espacio, dado las restricciones que derivarían de una administración pública (el Estado no puede lucrar con sus espacios) o privada lucrativa (la cultura no es negocio).

Esta gestión se asegura a través de corporaciones de derecho privado sin fines de lucro capacitadas para administrar aquellos negocios que contribuyan a financiar la misión de la corporación, que no es otra que es permitir el acceso a las artes de todos los públicos.

Esta corporación debiera ser fundada por entidades similares que confluyen y a la vez se coordinan con el nuevo centro.

## LAS ALIANZAS

Este concepto, ejemplificado en la constitución de la Corporación del Centro Cultural Gabriela Mistral, tiene una vasta trayectoria surgida de la experiencia de realizar proyectos complementarios y conjuntos. Por ejemplo, una *Opera House* que monta una costosa Ópera, requiere de aliados en otros teatros del país y del exterior para exhibirla y así compartir sus costos. Una exposición itinerante de un pintor como Salvador Dalí, mejora notablemente sus ingresos si se presenta en diferentes centros culturales que están coordinados en redes y programan de un modo conveniente para todos los participantes, la presencia de la muestra. Se reducen costos, se comparte información, catálogos, experiencias.

Volviendo a la gestión rica en alianzas, en la medida en que esta experiencia se expande y se van estableciendo confianzas, es posible formalizar las relaciones en función de la gestión de un nuevo espacio al que confluyan las experiencias acumuladas.

En el caso del Centro Cultural Gabriela Mistral, fue considerada la experiencia del Centro Cultural Estación Mapocho en el sentido de compartir en un mismo lugar (gran Nave) actividades culturales y

comerciales, se ha superado por la vía de imaginar espacios desde su proyección arquitectónica, destinados exclusivamente a ser unidades de negocios que no acojan actividades artísticas, sino que sólo contribuyan financieramente al proyecto. Esta realidad no era posible en un espacio centenario, remodelado pero no construido desde cero como la estación Mapocho. Tampoco en 1990 existía la experiencia de autofinanciamiento que hoy tributa al Centro Cultural Gabriela Mistral.

### LAS REDES (*Networks*)

Una red de espacios culturales no sólo comparte experiencias prácticas, sino que se convierte, de hecho, en un espacio de construcción conjunta de pensamiento alrededor de lo vivido en momentos diferentes pero con características similares. Esto sugiere otro elemento central como es la reflexión en torno a la acción de los centros culturales a niveles nacionales e internacionales. Es el caso de la Red de Centros de América y Europa, creada en 2002 y que ha ido realizando anualmente encuentros de compartir experiencias y elaboración de teorías respecto de la gestión de los diferentes centros que la integran.

### LOS NEGOCIOS

Una vasta experiencia señala que los negocios que pueden contribuir al financiamiento de un centro cultural, son por definición, variables en el tiempo. En algún momento pudieron ser las ferias comerciales

monográficas, en otro, los recitales masivos, luego las muestras *grand publique* como los Dinosaurios Animatronics.

Actualmente son los congresos y convenciones. Todo ello implica una capacidad de adaptación permanente. Como lo señalaba el ex Ministro de Cultura del Brasil, Francisco Weffort, en gestión cultural debemos estar atentos a la libertad de las personas, los movimientos del mercado y la presencia del Estado.

Una reflexión sobre el mercado: no significa que debamos actuar conforme a lo que la gente consume, sino –lo que es muy diferente- aquello que forma parte de sus intereses culturales. Para ello debemos recurrir a otro instrumental relevante.

## LOS OBSERVATORIOS DEL PÚBLICO

Nos permiten conocer cuáles son los intereses del público cruzando información relevante desde diversas fuentes: encuestas periódicas específicas a las actividades habituales (permiten comparación y elaboración de índices de fidelidad de las audiencias); encuestas generales de intereses culturales cada 5 o diez años, con preguntas similares (permiten avaluar grades tendencias y los efectos de la aparición de nuevos espacios culturales) generalmente en alianza con otras instituciones (municipios, canales de TV, otros centros); estudios regulares de los libros de observaciones que están al alcance del público en

forma permanente; reportes de quienes están en contacto con el público (guías, guardias, vendedores de boletos; análisis sistemático de prensa a través de los servicios de recortes y alertas de Internet sobre temas específicos (gestión cultural, políticas culturales).

Por tanto, los movimientos del mercado no se reducen al CONSUMO de arte o cultura, que muchas veces es un indicador equivocado, en especial cuando aparece vinculado a la GRATUIDAD.

Una reflexión final sobre ella. Señala Jorge Orlando Melo<sup>2</sup> que “Si se quiere que el arte llegue gratuitamente al público, esto quiere decir que se afirma la obligación de todos los ciudadanos de pagar impuestos para sostener a los artistas y creadores, sin que se resuelva el problema de la independencia de la cultura, amenazada según distintas perspectivas por el mercado mismo – los artistas y creadores, empeñados en vender su obra (sean cuadros, libros, obras de teatro o películas) se dejan arrastrar por el becerro de oro, se comercializan y venden su alma – o por el Estado, que usa el apoyo a la cultura para legitimarse y para legitimar sus políticas, o por las empresas privadas que a través de sus actos de mecenazgo exhiben su generosidad, orientan el arte para debilitar

---

<sup>2</sup> Jorge Orlando Melo, ex Director de la Biblioteca Luis Ángel Arango de Colombia. En “Economía, cultura y mecenazgo”, en Economía y Cultura: la tercera cara de la moneda, Convenio Andrés Bello, Bogotá, 2001. pp. 132

su espíritu crítico o cubren los rasgos negativos que pueden afectar sus marcas”.

En consecuencia, otra de las ventajas de acercarnos a formas de financiamiento diferentes del estado y las empresas es acercarnos también a expresiones culturales más cercanas a las audiencias en la medida en que aquellos estarían dispuestos (por razones electorales los unos y de “mala conciencia”, los otros) a financiar actividades gratuitas en las que el público no tenga más participación que la pasividad de un espectador no consultado ni involucrado en la actividad y éstos (los que tememos a la gratuidad) implican gestos de las audiencias que las involucran y que van desde el pago –total, parcial o simplemente diferenciado- a la necesidad de asistir previamente al lugar del espectáculo a retirar sus entradas con un número definido (normalmente, dos por persona). Esta ocasión de entregar previamente es también una oportunidad de explicitar quién o quienes están pagando por mi gratuidad.

Cada vez más las empresas están desarrollando políticas llamadas de Responsabilidad Social Corporativa que apuntan a involucrarse con las comunidades más cercanas y la sociedad en su conjunto al apoyar expresiones culturales de gran envergadura.

En sus trabajos culturales han buscado alianzas con fundaciones y corporaciones de modo de incorporar no sólo su criterio en la selección de las actividades por apoyar financieramente, sino dejando gran parte de ello a sus socios culturales.

Por otra parte, un estudio reciente del académico Patricio Meller<sup>3</sup> muestra que en mi país hay un considerable número de grandes empresas, especialmente de capitales nacionales, que gastan más en sus propios directorios que el RSE.

Por tanto, hay todavía un importante margen de incorporación de aportes privados a la cultura, siempre y cuando se vinculen a proyecto que, como veíamos, sean intensivos en gestión y alianzas.

En definitiva, cualquiera sea la modalidad que apliquemos a la búsqueda de nuevos recursos para la cultura, hay dos reglas que aseguran el buen resultado: una, que los planes de gestión sean previos al proyecto arquitectónico -sea éste de construcción, renovación o restauración- ya que la ARQUITECTURA DEBE ESTAR EN FUNCIÓN DE AQUELLO QUE SE TENDRÁ COMO MISIÓN CULTURAL. Porque “No hay arquitecto genial sin un cliente genial”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

<sup>4</sup> Frank Gerhy, arquitecto del Museo Guggenheim de Bilbao.

**The 4th World Summit  
ON ARTS & CULTURE  
Arturo Navarro / CHILE**

La otra, que el trabajo individual no es suficiente, la operación en REDES y ALIANZAS es la manera eficiente, económica y solidaria de perfeccionar el financiamiento y la gestión de la cultura.