

**Ponencia: “La externalización de los servicios culturales en el desarrollo de los territorios”****Autor: José María Lama (e-cultura. Mérida)****Mesa redonda 4: “Una mirada sectorial a la externalización de servicios culturales”**

---

A la hora de decidir el enunciado de mi aportación a esta mesa redonda a las *Jornadas sobre Externalización de Servicios Públicos Culturales* me decidí, siguiendo las indicaciones de la organización, por elegir un tema más acorde a mi experiencia profesional que al ámbito de actividad prioritario de la empresa que dirijo, e-Cultura.

e-Cultura es una empresa de ámbito estatal con sedes en Mérida, Madrid, Santiago de Compostela y Sevilla centrada en la propuesta de soluciones imaginativas e integrales a necesidades de orden cultural. Pretendemos ser una organización innovadora relacionada con la cultura, el turismo, la comunicación cultural y el desarrollo territorial. De esta forma, nuestro espectro de actividades es amplio e incluye desde la gestión de un centro cultural a la conceptualización y montaje de un espacio museístico o expositivo, la organización de un evento cultural o de comunicación, la coordinación de un libro, el diseño de un plan de actuación integral en un territorio o en una organización, siempre alrededor de la cultura, o la edición de una revista especializada en museos como *Museomanía*.

A partir de la que podríamos llamar memoria de los territorios, de la puesta en valor de su patrimonio cultural y natural, queremos contribuir al desarrollo local y global con productos y servicios pretendidamente solventes e imaginativos.

A pesar de ser éste el ámbito de actuaciones de e-Cultura y de contar entre nuestra experiencia como empresa con la gestión directa de algunos equipamientos públicos como el Palacio Testamentario de Isabel la Católica y el Castillo de la Mota, ambos en Medina del Campo (Valladolid), los llamados Espacios Móviles para la Creación Joven o *Emeritalia*, éste último un proyecto de gestión cultural alrededor del Foro Provincial Romano de Mérida y las expectativas de gestión de espacios que se generan a partir de la musealización —que estamos abordando nosotros— del Parque Minero de Almadén, en Ciudad Real... A pesar de todo ello, prefiero basar mi intervención aquí en un entorno de experiencias más personal — relacionado con la cultura, sí, pero en el medio rural— y ofrecer algunas opiniones sobre la

externalización de servicios culturales públicos en relación al desarrollo de los territorios. Durante los últimos lustros he participado en proyectos relacionados con la promoción cultural en el medio rural. Y lo he hecho tanto desde lo público, como desde lo social y lo privado, por utilizar esa triple nomenclatura que con que habitualmente resumimos las iniciativas de intervención cultural.

La ruralidad —si me permitís la expresión— de mis comentarios quizás sea un complemento idóneo al enfoque casi inevitablemente urbano de la mayoría de las aportaciones de estas *Jornadas*.

¿Qué rasgos específicos tiene la externalización de servicios y equipamientos públicos en el ámbito rural?

- **¿Qué se externaliza?** En el ámbito rural, escenario habitual de los procesos de desarrollo territorial, la externalización de servicios culturales sigue reducida, si acaso, a la asistencia técnica, a la consultoría, cuando no a la provisión puntual de recursos materiales precisos para acometer alguna actividad cultural. Son escasas, por ejemplo, las muestras relacionadas con la gestión de espacios culturales públicos. Esto se debe tanto a la menor entidad de estos espacios en el medio rural como —y son circunstancias relacionadas— a la escasa clientela potencial, condición esta última esencial para que la gestión privada de espacios públicos sea económicamente sostenible. He ahí por tanto, un primer rasgo, que lanzo con cierta intención polémica —no viene mal en estas mesas redondas que haya un poco de ella. ¿No es la externalización de la gestión de equipamientos culturales un fenómeno esencialmente urbano?
- Las únicas posibilidades de afrontar con cierto éxito este tipo de servicios es propiciar su integración dentro de propuestas más generales que permitan un mayor control de las estrategias promocionales del equipamiento por parte de las empresas concesionarias. Me explico. Es difícil asumir por una empresa privada la gestión de visitantes de un centro de interpretación situado en el medio rural si no está vinculado a la gestión de otros espacios o la dirección de algún programa cultural más amplio que permita incrementar el número de visitantes.
- Y aquí entra en juego un factor de peso: **quiénes son los agentes públicos que actúan en lo rural**. La externalización de servicios culturales en el medio rural está muy vinculada no al escalón estrictamente de lo local, sino al inmediatamente superior, al comarcal. Hay una tendencia creciente en todo

el Estado a promover la creación de estructuras de agrupación municipal relacionadas con procesos de reordenamiento territorial y desarrollo local. Eso que se ha venido en llamar *segunda descentralización*, la de las comunidades autónomas a los municipios. Las mancomunidades, como piezas institucionales, y los llamados grupos de desarrollo local (que gestionan iniciativas comunitarias como LEADER y el programa operativo PRODER) sustituyen como clientes a los propios ayuntamientos. Desde estas estructuras comarcales se atiende a varios programas y proyectos y pueden implementarse estrategias de coordinación que rentabilicen, por ejemplo, la gestión conjunta por una empresa privada de varios equipamientos culturales o turísticos de una zona. A las mancomunidades y grupos de desarrollo, hay que unir como clientes a las diputaciones, con capacidad económica y técnica para suplir las insuficiencias municipales.

- La respuesta al qué se externaliza en lo rural sería, por tanto: poca gestión de equipamientos y alguna labor de consultoría. Ese *pensar con los otros* del que hablaba ayer Miquel Salazar es el hueco casi único que ofrece en estos momentos la externalización de servicios culturales en el medio rural. Ahora bien, debo reconocer una cuestión. Durante diez años fui gerente de un grupo de desarrollo rural en una comarca del sur de Extremadura, en Tentudía, con una importante actividad de promoción cultural, y fueron contadas las ocasiones en las que propuse la externalización de algún servicio. No era un problema presupuestario: recelaba que las consultoras tuvieran la principal condición exigible para actuar en este tipo de medio: el conocimiento de la realidad. Conocer bien donde se trabaja es fundamental para que una empresa pueda colaborar en los procesos de desarrollo territorial. Sin ese conocimiento no haremos más que el corta y pega de la consultoría más convencional.
- Y es que no tiene exactamente los mismos rasgos la promoción cultural si se efectúa en el medio rural a si se hace en el medio urbano. Y la mayor parte de las consultoras provienen de éste. Si me permitís una simplificación antropológica. La aportación de diversidad que la cultura ofrece debe convertirse a veces en aportación de identidad. En el medio urbano, cultura y diversidad son conceptos relacionados. En cambio, en lo rural, la cultura está más unida a la identidad. El factor de conocimiento de la realidad es más importante en el medio rural que en el urbano. Y esto no sólo condiciona el operar de las empresas por la necesidad de que conozcan bien el terreno por donde pisan. También es necesario que cuando gestionan algún

equipamiento o servicios se dotan mientras que sea posible de personal del territorio o con conocimiento de él.

- El concepto de especialización. Es una noción de Jano, bifronte. Nuestros clientes buscan especialización, porque entienden que esto es sinónimo de excelencia. Creo que para las empresas acaba siendo a la larga lacerante una especialización excesiva. *El especialista es aquel que sabe mucho de poco hasta llegar a saberlo absolutamente todo de nada*, dice un aserto antiguo. Las empresas que trabajamos en el ámbito cultural, más aún las que lo hacen desde una perspectiva de “desarrollo territorial” deben tender a la integralidad.
- Clientes comarcales más que locales; asistencia técnica más que gestión de equipamientos, conocimiento de la realidad e integralidad. Esos son cuatro rasgos de la externalización de servicios culturales en lo rural que introducen diferencias de esa misma externalización en lo urbano.

Pero hay otros rasgos que debemos tener en cuenta pero que vienen dados más por el enfoque o la filosofía de la externalización que por las condiciones del medio donde se lleva a cabo. Entiendo que el modelo de las jornadas no debería ser aditivo —quizás sí adictivo— no deberían construirse a partir de la agregación de las intervenciones individuales de cada uno, sino mediante el debate y la discusión de todos. Me permito aportar al debate algunas dudas y convicciones que creo que también sirven para edificar mi visión del tema propuesto.

- Ayer decía Miquel Salazar que existía una confusión entre privatizar y externalizar. Hay que aclarar que esa confusión también se da entre contratar proveedores y externalizar. No toda contratación con terceros debe ser considerada externalización. Creo que la singularidad estaría en la contratación de servicios y no en la provisión de materiales.
- El concepto externalizar convierte el ámbito de lo institucional en predominante. Cuando hablamos de externalizar parece como si asumiéramos que lo externalizado tiene en lo institucional su ámbito natural. Habría que debatir si todo lo que gestionan las instituciones debe tener su origen ahí. Si no debemos tender a un modelo aún más descentralizado, en el que las funciones sociales se compartan más equilibradamente entre lo institucional, lo privado y también lo social.
- Porque ese es otro de los elementos en juego. No sólo debemos hablar de iniciativa pública o iniciativa privada. Cuando la iniciativa privada no tiene un afán de lucro debemos acostumbrarnos a distinguir también la iniciativa social.
- En definitiva, no debemos confundir lo institucional con lo público ni lo social con lo privado. Lo público debe ser fruto de la agregación y colaboración entre instituciones,

grupos sociales y empresas, entre ciudadanos representados, ciudadanos asociados y ciudadanos asistidos.

- En el Estado Español ha habido una evolución fácilmente perceptible durante los últimos treinta años entre lo institucional, lo privado y lo social. Durante la dictadura la única iniciativa cultural estaba fuera de lo institucional, en lo social, con el empuje de algunos grupos sociales y asociaciones. La transición nos trajo un modelo de institucionalización creciente. Durante tanto tiempo habíamos añorado que las instituciones se preocuparan por lo cultural, que cuando las instituciones se oxigenaron acabaron asumiendo más competencias de las precisas y más profesionales de los necesarios. Los agentes culturales que había en la sociedad se convirtieron en cierta medida en empleados públicos de la cultura. Hubo por tanto un traslado de lo social a lo institucional. Después, ya en los noventa, volvieron las teorías del adelgazamiento del estado, y algunos pretendieron instituciones escuálidas en la que la gestión de todo se llevara a cabo por las empresas y el sector privado.
- Se decía ayer también que eran tres las razones para externalizar: eficiencia económica, idoneidad técnica y complicitad social. Debo ser un inocente crédulo, pero me niego a pensar que la externalización auténtica se lleve a cabo porque las condiciones laborales de los asalariados de las empresas sean más fácilmente vulnerables. No quiero estar en una empresa que haga negocio a partir de la precariedad de sus trabajadores.

Lo público no es un coto institucional. Las empresas de la cultura debemos intensificar nuestro perfil como organizaciones de servicio público. La inmensa mayoría de nuestros clientes son institucionales y ante este tipo de clientes hemos de insistir en nuestra condición de colaboradores de la función pública. Las nuevas estructuras sociales y políticas difuminan cada vez más los límites entre instituciones, empresas y asociaciones. Por eso por encima de nuestro carácter de empresa debemos ser organizaciones sociales con funciones sociales desde lo privado. Estamos en el mismo carro teórico que ellos: la mejora y transformación social. Hay que contribuir a desterrar la idea negativa que desde el ámbito público se tiene de las empresas y que desde el privado tenemos de lo institucional. Desde fuera hay un prejuicio que moteja a toda empresa como esencialmente buscadora de beneficios. Debemos contribuir a erradicar esa especie insistiendo en que somos una organización que colabora con lo público en la mejora y transformación de realidades, y —como cualquiera— cobra por ello.