



**KULTUR POLITIKEI BURUZKO
NAZIOARTEKO I. BILTZARRA**

2005eko azaroaren 14a eta 15a
Euskalduna Jauregia, Bilbao

**I CONFERENCIA INTERNACIONAL
SOBRE POLÍTICAS CULTURALES**

14 y 15 de noviembre, 2005
Palacio Euskalduna, Bilbao

*“Nuevas prácticas de gestión
cultural municipal”*

Iñaki López de Aguilera
Subdirector de programación cultural del Ayuntamiento de Bilbao

Introducción

Eguerdion, eta eskerrik asko etortzeagatik ponentzia honetara.

Hurrengo ordu erdian saiatuko naiz ikuspegi panoramikoaz azaltzen, pantallan agertzen den eskema jarraituz.

Ardura handia da etxean jokatzeko eta zuen guztion aurrean aritzea: ikusten ari naiz aspaldiko lagunak, lankideak, jefea,... Orokorrean, esperientzia handiko jendea bildu gara Biltzar honetan, eta zaila izango da gauza berriak esaten, asi que konformatuko naiz oso astuna ez izatearekin.

Buenos días y gracias por vuestra presencia en esta ponencia que lleva por título Nuevas prácticas de gestión cultural municipal.

En los próximos 30 minutos voy a intentar ofrecer una panorámica, eminentemente subjetiva, de aquellas prácticas de gestión que considero reseñables en la CAV.

Os confieso que el título, tal como está formulado, no me termina de gustar. Hablar de "nuevas" prácticas implica que hay otras (prácticas) que pueden considerarse como "viejas", y fácilmente podemos caer en la demagogia de identificar lo nuevo, lo joven con lo bueno y lo viejo con lo malo, y en política cultural no necesariamente esto es así. Creo que hay numerosos ejemplos de prácticas con una larga trayectoria a sus espaldas que siguen siendo paradigmas de vanguardia, como pueda ser Arteleku; o prácticas que utilizan algo tan visto en política cultural como la puesta en valor del patrimonio, pero de una manera absolutamente inteligente y moderna, como las experiencias de Zerain, la Catedral de Vitoria o la recuperación de patrimonio industrial en la margen izquierda y zona minera de Bizkaia; y, por el contrario, hay experiencias muy recientes y aparentemente novedosas que no aportan nada. Hay equipamientos

recién inaugurados, e incluso en fase de construcción, que huelen a naftalina, y que no aportan nada ni en contenidos ni en gestión.

Así que más que “nuevo” o “viejo”, me centraré en prácticas de interés. Preferentemente lo que se entiende por “Buenas Prácticas”, aunque también alguna “mala”, porque de los errores también se aprende.

Intentaré escapar del recetario o de la mera enumeración de localidades o experiencias. Mi pretensión es plantear claves, pistas, reflexiones...; eso sí, con numerosos ejemplos que concreten cada idea. Pero reitero que no pretendo caer en la tentación del listado, y seguramente dejaré sin citar ejemplos que serían tanto o más ilustrativos que los que se citen.

Creo que la mayoría de los presentes, independientemente de la localidad en la que trabajemos, compartiremos muchas de las herramientas de gestión que citaré. Nuestra profesión ha avanzado mucho, y hay un corpus técnico que la mayoría compartimos. Lo cual no deja de ser paradójico o preocupante. Ayuntamientos de derecha e izquierda, nacionalistas o no, todos hacemos lo mismo. Estamos en un momento de programas y maneras de hacer asumidos por todos. Parece que la gestión le ha ganado la partida a la política.

Aunque por supuesto hay diferencias, lo que pasa es que no vienen marcadas por aspectos ideológicos, sino por cuestiones como el tamaño o el territorio histórico en que se ubica cada municipio. Es difícil poner ejemplos comunes de gestión que valgan para Amoroto y Bilbao. Dicen que para determinadas actividades o prácticas humanas no importa el tamaño sino el rendimiento. Desde luego, en política cultural el tamaño sí que importa. Es el tamaño, asociado a disponer de suficiente masa crítica de consumidores potenciales y capacidad financiera, lo que va a marcar la diferencia de prácticas de gestión.

Y aprovecho para citar uno de los grandes problemas del país, menos en Gipuzkoa que en los otros dos territorios: la dificultad de los municipios pequeños y medianos en posicionarse a nivel cultural. Especialmente de las ciudades situadas en el entorno de las capitales, que a menudo son fagocitadas por éstas.

Me parece un milagro, y un ejemplo de gestión de calidad, la experiencia de ciudades de este tipo que están trabajando duro, y con muy buenos resultados, por posicionarse y diferenciarse a nivel cultural. En este Congreso hay foros específicos que nos hablarán de varias experiencias, y podríamos citar muchas más: Araia y Leioa con sus festivales de teatro de humor, Zarautz con unos equipamientos ciertamente únicos, Lekeitio y otros municipios costeros con sus programas de verano, ... y por supuesto la notable excepción de Getxo, que con su política de festivales ha disputado a Bilbao su capitalidad cultural. Pero cada vez lo tienen más difícil.

Y en todo caso a la hora de hablar de las prácticas de gestión estoy obligado a hablar más de los grandes e intentar extrapolar a los demás.

Sí creo que antes de entrar en materia es necesario definir el marco en el que actualmente se mueve la gestión cultural en la CAV, el entorno en el que hemos de aplicar las nuevas herramientas de gestión, y que yo resumiría en dos notas:

- Una nueva concepción de la política cultural que añada parámetros de desarrollo económico, regeneración urbana y promoción de imagen a los objetivos tradicionalmente culturales. A raíz del tan traído y llevado efecto Guggenheim parece haber acuerdo en considerar que la política cultural persigue tanto objetivos de centralidad como de proximidad. Y

esto lo hace tanto el Guggenheim como Zerain o Agurain siguen la misma estrategia.

- Competencia entre ciudades. Es especialmente claro entre las capitales, pero podemos decir que todos los municipios compiten entre sí en cierto grado. Unos jugarán en la Champion y otros en Segunda B, pero todos competimos en cierta medida con el de al lado, y la política cultural ha demostrado ser una buena estrategia competitiva. Esto no es necesariamente negativo. En nuestro caso, la competencia entre capitales ha permitido un crecimiento de equipamientos, poniendo entre los equipamientos básicos los museos de arte contemporáneo y Palacios de Congresos y Música. Obviamente el debate es si otras necesidades del país, como puedan ser una Escuela Superior de Artes Escénicas, parques de industrias culturales, etc. han quedado sin cubrir por ello. Y el sistema de competencia no excluye las relaciones de colaboración o de complementariedad.

Bien. En este marco, articularé mi discurso en 7 bloques:

Generalización del uso de herramientas empresariales

Una de las mejoras ostensibles es la generalización en política cultural del uso de herramientas antes restringidas al marco de la empresa.

De las muchas que podríamos comentar, me interesa recalcar cuatro.

En primer lugar los Planes estratégicos, cuya implementación es especialmente clara en Bizkaia. Bilbao abrió el sendero, realizando un par de Reflexiones Estratégicas; y luego, gracias al impulso de la

Diputación de Bizkaia con el Plan Indartu, hay muchos ayuntamientos con planes culturales estratégicos: Santurtzi, Derio, Ortuella, Arrigorriaga, Bermeo (en proceso).

Los Planes Estratégicos ponen de manifiesto que la política cultural es lo suficientemente importante como para no trabajar a salto de mata.

Necesitamos planes de legislatura, cuanto menos, y los Planes Estratégicos nos pueden ayudar a conseguir esa perspectiva a medio plazo, a ser capaces de elevarse del día a día pero sin perderse en meras disquisiciones filosóficas. Y ello exige clarificar la misión, la visión y las estrategias.

Los Planes Estratégicos permiten sentarse a pensar, analizar lo que se quiere y ordenar las acciones.

Tienen una dimensión práctica, de plan de acción, de horizonte temporal a corto y medio plazo.

Permiten buscar consenso y participación, espacios de encuentro entre agentes públicos, privados y sociales.

Tiene un importante componente de imagen, tanto de posicionamiento de la ciudad como de generación de ilusión ciudadana, a veces más relevante que el contenido en sí, y eso no es malo. Es una herramienta comunicativa de primer orden.

Los Planes Estratégicos, no nos engañemos, no son ninguna panacea.

Hay muchos Planes Estratégicos que carecen de dotación económica propia, limitándose a ser un catálogo de obviedades o a apropiarse de lo que ya están haciendo otros. Una cosa es que tenga un componente de imagen, y otra que no sean más que fachada. Hay planes cuya vigencia termina el mismo día en que son aprobados.

En segundo lugar, todas las herramientas relacionadas con la metodología de Calidad Total: Modelo de Excelencia EFQM, Normas y Certificados ISO, definición de estándares de equipamientos e indicadores de evaluación, cartas de servicios, mapas de oferta y demanda, mapas de procesos, etc. Igualmente son estrategias útiles, siempre que no las sacralicemos, porque el papel lo aguanta todo. Yo tengo perfectamente guardado en el fondo de mi cajón mi mapa de procesos, y en último extremo lograr una ISO es sobre todo cuestión de papeleo.

Y por último, los estudios de viabilidad e impacto de equipamientos y eventos. Por fin se da por asumida la necesidad tanto de estudios previos como posteriores. Definir a priori qué queremos y cómo lo vamos a pagar, y acreditar a posteriori que la inversión ha merecido la pena.

Por supuesto es difícil, aunque no imposible, que un consultor concluya -y mucho menos que el ayuntamiento que le encarga el estudio lo admita- que un equipamiento no es viable o un evento no es rentable. Probablemente porque el encargo ya predisponga a la respuesta positiva.

Si hiciésemos estudios de impacto sumativos de todos los equipamientos, festivales y eventos de Euskadi, la cultura representaría el 200% del PIB, en vez del 4,5 que apuntan los estudios más optimistas.

En general todas estas herramientas son útiles. Aunque sí quisiera citar un efecto perverso o una consecuencia no deseada no tanto del uso de herramientas empresariales en sí mismas, sino más bien del descubrimiento del papel de la cultura como generadora de riqueza: el desembarco de los economistas en los proyectos culturales. Es difícil encontrar un macroevento o macroequipamiento estrella que no

esté en manos de economistas. Lo cual no es problema de los economistas, es que nuestra profesión por las causas que sean no goza de ese estatus. Para lo importante no cuentan con nosotros.

Ya tenemos un nuevo enemigo, como antes lo tuvimos de los arquitectos.

Redes, circuitos y sinergias

Redes municipales autónomas

Otra experiencia de gestión reseñable es el incremento del funcionamiento en red. Me refiero a redes municipales autónomas, promovidas por los propios ayuntamientos, y no a las impulsadas por instituciones superiores, de las que sin duda se hablará en la ponencia relativa a las experiencias supramunicipales (Sarea, Red Nacional).

Por ejemplo la red Kaleidos de equipamientos de proximidad, impulsada por el ayuntamiento de Vitoria, y que demuestra que no sólo exportamos Guggenheim; la alianza a nivel de programación y publicidad entre los teatros de Zornotza, Durango y Elorrio. Se demuestra que la coordinación funciona cuando persigue objetivos concretos, y no pájaros y flores.

No hablamos necesariamente de grandes estructuras. En algunos casos no es más que coger un teléfono, y que los programadores de Eibar y Ermua se coordinen. O entre Urretxu y Zumarraga. Una tradición que no existe en la zona metropolitana de Bilbao.

Sinergias, circuitos y pequeñas economías de escala

Y, a falta de redes formalizadas, han proliferado los ejemplos de aprovechamiento de sinergias, con estrategias conjuntas de programación, marketing o comercialización. Hay numerosas experiencias:

- Bonos conjuntos Guggenheim, Bellas Artes
- Promoción conjunta de festivales de Jazz de Getxo, Vitoria, Donostia y Baiona, promovida por el Gobierno Vasco
- Musikale: Sestao, Leioa, Basauri, Erandio, Zornotza. Promovido por ellos, colabora la Diputación. Semana Coral Internacional de Alava es otro ejemplo de circuito musical
- Bosteko, exposiciones itinerantes coordinadas en Bizkaia: Sestao, Mungia, Getxo, Arrigorriaga, Mungia, Amorebieta
- Cultural Alava, experiencia de difusión y venta de actividades con la colaboración de Ayuntamiento de Vitoria, Diputación y Caja Vital
- Los diversos circuitos de Ferias, y especialmente las del Libro, que recorren el país de punta a punta, siendo el mejor ejemplo de expansión territorial
- Y un ejemplo especialmente significativo. En un país como el nuestro, donde no hay cultura de acudir al pueblo de al lado a consumir cultura, salvo fiestas y rock, hay experiencias de "conquista" del territorio ajeno, de extenderse más allá del propio territorio. Es significativo que la Quincena Musical donostiarra tenga actuaciones también en Gernika o en Sara, que Arteleku financie proyectos bilbainos (Amasté, Periferiak), o que los Festivales de Folklore de Portugalete y los que

organiza el CIT de Tolosa tengan presencia en multitud de localidades vascas.

Todo esto nos permite abaratar costes y generar pequeñas economías de escala.

Pero podemos mejorar o profundizar en esta línea. Por ejemplo, ¿por qué no vender conjuntamente las fiestas de las tres capitales, o las fiestas relevantes de cada uno de los territorios?

Nuevo marco de relación con la iniciativa privada y social

Hay que saludar la recuperación de la iniciativa privada. Asistimos a una nueva generación de iniciativas privadas, para las que no nos vale con las herramientas usadas hasta ahora: la subvención, la privatización de servicios y la solicitud de patrocinio.

Sin duda alguna, hay multitud de proyectos, tanto empresariales como asociativos, que realizan una importante labor cultural. La administración no está sola; nunca lo ha estado, aunque ahora la situación es mucho más perceptible. A botepronto: Dantzaldia La Fundición, Museo Chillidaleku, Teatro Ayala, Olerti Etxea, red de Kafe Antzokiak (Bilbao, Ondarroa, Durango, Elgeta, proyectos en Bermeo y Santurtzi), numerosos proyectos de prensa local en euskera en Gipuzkoa, las salas de conciertos y gaztetxes, o proyectos tan consolidados como la Feria del Libro Vasco de Durango, el CIT de Tolosa, las Jornadas de Teatro de Eibar,... son proyectos que nos recuerdan la vigencia del principio de subsidiariedad.

Nuestra evolución ha sido más clara en la relación con la iniciativa privada. Durante mucho tiempo hemos criticado el ánimo de lucro, como si nosotros no cobrásemos por nuestro trabajo. Lucrarse con la

cultura no es negativo, muchas veces es un milagro, y no podemos olvidar que muchos de estos proyectos trabajan con nuestras propias claves, persiguiendo, además de objetivos culturales, otros de impacto económico y de mejora de la imagen de la ciudad. Un proyecto puramente privado y con afán de lucro como el Azkena Rock Festival es un chollo para Vitoria (Ayto aporta el 10%, ellos arriesgan el resto, de un total de 2.000 millones. Acuerdo a 4 años. Más público de Burdeos que de Zaragoza. Programación cultural de calidad, impacto económico y de imagen).

Ante ello, nuevas estrategias de relación. Por ejemplo:

- Proyectos mixtos público-privados, cogestionados o que implican la captación de financiación privada a gran escala, más allá de la mera sponsorización y la privatización de servicios. Bilbao está rehabilitando un equipamiento centenario, el Teatro Campos, gracias a un acuerdo de cofinanciación al 50% con la SGAE, que instalará en el local su sede y cuya programación dependerá de una comisión paritaria. Es importante que la participación sea desde la fase de diseño.
- Y otra experiencia novedosa es la transformación de la clásica empresa patrocinadora en promotor cultural, con lo que se invierte la situación: es ella la que viene a pedirnos patrocinio a nosotros. Por ejemplo el Carnaval Movistar con Carlinhos Brown. *El patrocinador patrocinado.*

Por el contrario, en la relación con la iniciativa social creo que ha habido menos avances. Seguimos criticando su falta de profesionalidad en unos casos y su politización en otros, pero creo que la participación ciudadana debería considerarse como un activo y no como una carga. Aunque nos de mogollón de guerra, como en las Comisiones de Fiestas. Es un activo y en algunos casos es la iniciativa

social la que estimula nuestro avance. En Durango, por ejemplo, la construcción de un recinto ferial (Landako) no hubiera tenido sentido sin la existencia de la Feria del Libro y Disco Vasco, gestionada por una asociación.

Luces y sombras en la captación de nuevos públicos

Durante mucho tiempo no han existido experiencias de captación de públicos, o estas se han limitado a un paripé reclutador de escolares o jubilados para cuadrar balances de asistencia. Por el contrario, han ido surgiendo experiencias interesantes:

- Los teatros son los que más han espabilado y disponen de numerosas herramientas: políticas de descuentos y abonos, Asociaciones de Amigos, multiplicación de los puntos de venta, guarderías durante la función
- Los museos también se pusieron las pilas tras el modelo Guggenheim, por ejemplo dando más importancia al dinamismo y la rotación de exposiciones que a la propia colección como medio de atraer públicos.
- Las bibliotecas siguen trabajando como hormiguitas, y no se complican la vida. ¿Cuál es la mejor estrategia para captar más públicos? Abrir más horas, así de sencillo. Así han conseguido ser la principal red de equipamientos, que por lo menos en Bilbao tiene más socios que el Athletic.
- Hasta los grandes mounstros sagrados, que eran las sinfónicas, se han dado cuenta de la necesidad de legitimar su existencia. Conciertos didácticos, oficinas de captación de públicos y

marketing telefónico. Todavía un poco desgañados, así como por cumplir.

- Taquilla del Barrio. Programa transversal de descuentos a espectáculos de todo tipo, municipales o no, que se tramita en los Centros Municipales de Barrio, con alguna peculiaridad como que las entradas se remiten por mensajero a domicilio, facilitando al máximo el acceso a la cultura.
- Tarjeta de fidelización Donostia Cultura. Lo normal son acuerdos con redes ajenas de entidades financieras y medios de comunicación: Club Lector, BBK 25, CLP etc.,

Por supuesto, tenemos lagunas. La principal es la lejanía del público joven de muchas de nuestras propuestas. Los vemos pasar por delante de nuestros equipamientos, camino del botellón o del centro comercial, y los miramos con disciplina, como compadeciéndonos de su falta de interés por la cultura; mejor dicho, por la cultura que nosotros les ofrecemos.

Y a veces el problema no es la fidelización de públicos sino justamente lo contrario: el abuso de los públicos cautivos. En realidad somos programadores cautivos: programamos para colectivos muy concretos, en los pueblos pequeños incluso podríamos sacar la lista con nombres y apellidos. Caemos en un procedimiento que se retroalimenta y que impide avanzar: programar para los que sabemos que van a venir. En algunos casos no necesitaríamos atraer a los públicos, sino espantarlos, porque son siempre los mismos. Riesgo de una nueva aristocracia cultural.

Nueva generación de equipamientos

Los equipamientos siguen siendo una herramienta de gestión básica para plasmar las políticas culturales.

Después del gran empujón de los 80 seguimos creciendo, lógicamente ahora más a cuentagotas.

Únicamente me interesa señalar algunas tendencias novedosas, que podríamos definir como una tercera generación de equipamientos después de los generalistas y los especializados. Destacaré dos tendencias o modelos reseñables:

- Equipamientos mestizos, que tienen un uso principal definido pero ya no exclusivo, como antes. Durante mucho tiempo hemos criticado la compactación, pero ahora se vive una cierta vuelta al modelo de equipamiento integrado. Zelaieta Zentroa de Amorebieta tiene un frontón integrado, el complejo Niessen de Rentería,... Las nuevas casas de cultura ya no es que tengan un saloncito de actos, sino un verdadero teatro integrado, como en Lasarte y en algunos centros cívicos de Vitoria. También se percibe esta tendencia en equipamientos con una clara vocación de centralidad como la Alhóndiga de Bilbao, con 50.000 m² que mezclarán cultura, ocio y deporte.
- Equipamientos orientados a la creación y producción, pequeñas fábricas culturales. Superar la obsesión por el turismo y la mera difusión cultural y trabajar la producción y la industria/empresas: Sarobe, Bilbao Eszena, locales de ensayo musicales (Bilborock, Zelaieta, Centro de Creación Musical de Legarre, en Eibar, salas de ensayo de las casas de cultura donostiarras), centros de producción artística (Montehermoso, Arteleku, Bilbao arte). En muchos casos con fórmulas de gestión muy imaginativas.

Uso de las nuevas tecnologías de la información

Las NNTT han protagonizado una revolución silenciosa, nos han resuelto muchos problemas de gestión, tanto a nivel interno como de cara al público.

A nivel interno destacan las Intranets, que permiten compartir la información a equipos situados en puntos remotos. O la informatización de todo el proceso de pagos, pudiendo saber en cualquier momento el estado de una factura.

Por lo que hace referencia a la relación con los usuarios, las páginas web municipales son una carta habitual de presentación en sociedad para todo tipo de ayuntamientos (más de 150 en la CAV cuentan con una). Permiten una mayor transparencia: presupuestos colgados en la red.

A nivel estrictamente cultural, la compra de entradas por Internet soluciona definitivamente el problema de la distribución, convirtiéndose en una taquilla universal. Lo mismo sucede con la posibilidad de acceder a los catálogos bibliotecarios de manera remota. O la informatización de las matrículas a talleres en tiempo real en centros cívicos de Vitoria, porque de otra manera sería imposible gestionar una oferta de 20.000 plazas anuales.

Se echa de menos desarrollar el e-marketing, todavía en sus inicios.

Hándicap: la poca extensión de la banda ancha y la existencia de la llamada brecha digital: un importante % población que no está conectada. Importante labor de los KZ Guneak.

Reflexiones sobre la estructura y las formas de gestión

Y por último, quiero cerrar mi intervención con diversas reflexiones sobre el funcionamiento municipal. Comentaba al principio la adopción de herramientas empresariales desde la Administración. Podemos ser empresa pero sólo hasta cierto punto. Tenemos ciertas peculiaridades, que generan ventajas y desventajas. Más que experiencias, son reflexiones.

El reto de la coordinación interáreas

Pocas experiencias de integración o de simple coordinación interareas dentro de los municipios. Vivimos a menudo enclaustrados en nuestros reinos de taifas, y no queremos saber nada del de al lado.

Hemos hecho un movimiento de diferenciación respecto a sectores afines (Mujer, Juventud, Euskera, Relaciones Ciudadanas, Educación, Deportes), reivindicando nuestra especificidad, y yo me pregunto si no habrá llegado el momento de reivindicar la integración. Os confieso con toda sinceridad que no lo tengo claro. Con una Macroárea integrada de Servicios Personales se podría ganar poder frente a otras Áreas, aunque se perdería especificidad.

En cualquier caso, de manera estructural o funcional hay que generar nuevos espacios de coordinación interáreas. Porque funcionan. Es paradigmático el funcionamiento integrado de los centros cívicos de Vitoria, agrupados bajo Presidencia.

Eso sí, no más planes integrales y comisiones interdepartamentales. Si quieres arruinar un proyecto, monta una comisión interdepartamental. Los macroplanes no funcionan. Sí funcionan en lo operativo: Aste Nagusia.

Aunque deberíamos predicar con el ejemplo. La coordinación debería empezar dentro de las propias Áreas de Cultura. Apenas tenemos experiencias conjuntas de gestión entre programadores, bibliotecarios, museólogos, profesores de música, monitores de cerámica.

La proliferación de organismos autónomos

Esto empalma con un problema adjunto, el relativo a la multiplicidad de fórmulas jurídicas y formas de gestión. Tenemos todo el abanico posible de formas de gestión directa cubierto: OAL Getxo, SA Arriaga, Quincena Musical, SL Sala Rekalde, fundaciones, consorcios. Una experiencia interesante y relativamente reciente es el de las fundaciones mixtas público privadas (Guggenheim, Conservatorio Superior de Música, Bilbao 700, Kursaal. Asegurándose estatutariamente el control de la fundación).

Y a esto habría que añadir todas las formas de gestión indirecta: concesión, arrendamiento, sociedades mixtas, etc.

Creo que la experimentación de fórmulas está sin cerrar, dado que no hay conclusiones rotundas sobre ventajas y desventajas. El eje del debate parece ser agilidad versus transparencia.

La gran ventaja de contar con un organismo de este tipo es la agilidad administrativa. Aunque seguramente en ayuntamientos pequeños y medianos la agilidad sea igual a la de un OAL. Pero en general es cierto que el ayuntamiento no está hecho para esto.

La gran desventaja: los excesos de autonomía. Muchos OAL son Organismos Excesivamente Autónomos. Sociedades Anónimas que son Sociedades Desconocidas. Funcionarán bien, pero son difíciles de controlar. Especialmente los organismos compartidos entre diversas instituciones.

Otro problema anexo, más específico de las ciudades grandes es la proliferación de organismos en un mismo territorio y la descoordinación que ello puede suponer. Por poner un ejemplo gráfico: en Bilbao tenemos hasta 12 organismos culturales en los que el Ayuntamiento participa de alguna manera.

Las Áreas de Cultura quedan aprisionadas entre un conjunto de estructuras autónomas que les han ganado la batalla. Caronte devorado por sus hijos.

Espero no haber abusado de vuestra paciencia y cierro con esto mi intervención. Tal como os comenté al inicio, hay muchos ejemplos de nuevas prácticas de gestión que se han quedado en el tintero. Confío en que la intervención de Michel Zarzuela, que tiene mucho más vuelo que yo, aporte pistas complementarias. Muchas gracias.