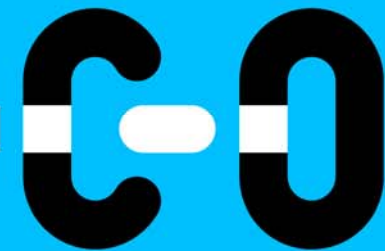


WWW.CULTUUR-ONDERNEMEN.NL

La importancia de la Gobernanza Cultural, Madrid, España

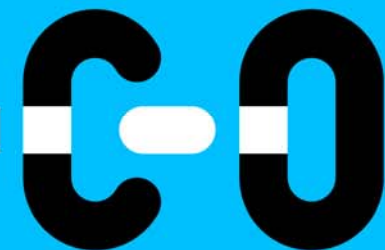
Marianne Berendse, Cultuur-Ondernemen

13 de diciembre de 2011



Cultuur-Ondernemen

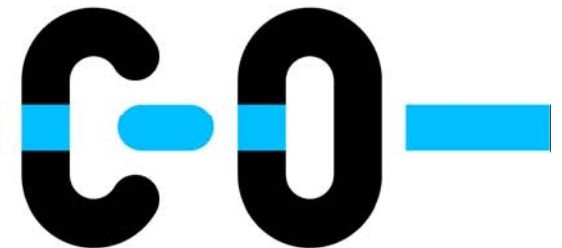
La fundación Cultuur-Ondernemen (Cultura y Emprendimiento) estimula a artistas, creativos y organizaciones culturales a ser emprendedores y fomentar la creatividad en la actividad empresarial, en organizaciones que prestan servicios sociales, y otros sectores.



Objetivo

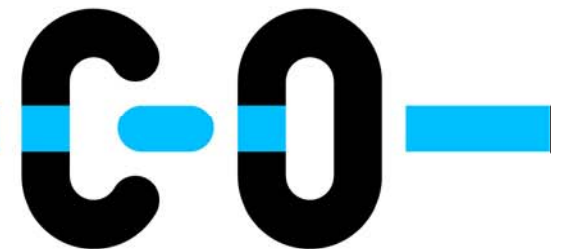
Un sector cultural fuerte (vigoroso)

1. Que facilite que los artistas, creativos y organizaciones culturales tengan más independencia económica y dependan menos de las fuentes de subvenciones.
2. Que emplee el expertise del sector creativo y de las organizaciones que prestan servicios sociales: abordando temas externos e internos de un modo diferente y creativo.



¿Para quiénes? / grupos objetivo:

- Artistas y creativos
- Organizaciones culturales
- Empresas y organizaciones que prestan servicios sociales
- Administraciones centrales y locales (corporaciones municipales, ministerios)
- Instituciones didácticas de arte
- Socios empatizantes



Organizaciones Culturales

Un caso para las artes

1. Vitalidad financiera

Otra perspectiva sobre la capacidad ganancial.

2. Comportamiento social

Interacción activa con comunidades.

3. Gestión operativa

Percepción y reflexión sobre la organización.

4. Potencial creativo

Abrir CP empleado para resolver problemas de la sociedad.



La importancia de la Gobernanza Cultural

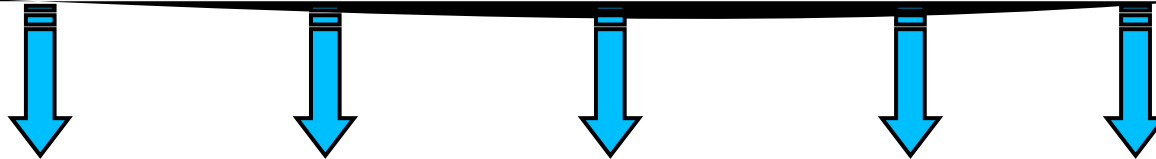
CO

¿Qué es la Gobernanza?

Definiciones teóricas:

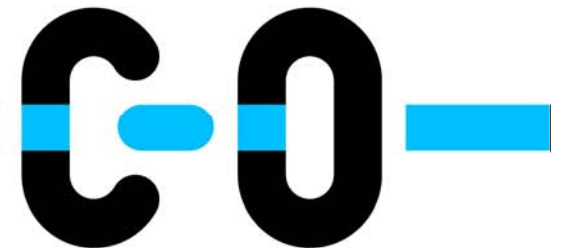
“La palabra ‘*gobernanza*’ es un sinónimo del ejercicio de la autoridad, la dirección y el control.” (Zingales 1998)

“La gobernanza se ocupa de la buena administración, buena supervisión, buena responsabilidad y (en última instancia), la influencia a través de los socios inversores.” (Van Besouw/Noordman 2005)



¿Por qué la Gobernanza Cultural?

- El Gobierno demanda mayor independencia por parte de las organizaciones culturales
- Es un aspecto importante de la profesionalización y del 'emprendimiento cultural'
- Es importante para los socios inversores
- Disminuye la posibilidad de problemas (económicos)
- Mejora la transparencia interna y externa, por ejem., la utilización de los recursos públicos
- Una clara división de responsabilidades y tareas: mejor focalización en el 'negocio principal'.
- Amplía el conocimiento y la experiencia en los consejos de administración/consejos de supervisión



¿Por qué la Gobernanza?

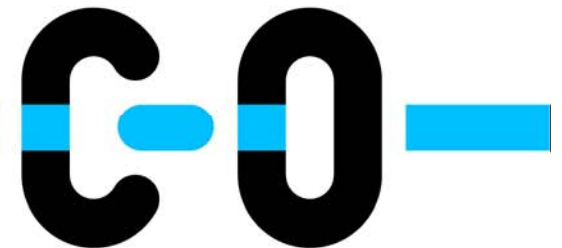
- Es importante en la división de la propiedad y la administración
- Se está haciendo algo con unos recursos ajenos:
 - Recursos en el sentido más estricto: dinero;
 - Recursos en el sentido más amplio: entorno, empresarial, conocimientos, etc.
- Propiedad en el sentido más amplio: accionistas o socios inversores
 - Accionistas: empresas comerciales
 - Socios inversores: organizaciones sin ánimo de lucro
- Control y responsabilidad por el uso de unos recursos que no son propios



La Gobernanza Cultural resumida

- Buena gestión
- Adecuada supervisión
- Transparencia
- Responsabilidad

Muchos sectores con o sin ánimo de lucro en los Países Bajos han desarrollado sus propios códigos: el sector empresarial, el deportivo, el de la sanidad pública, de la educación, de la vivienda.



Gobernanza Cultural: Argumentos

I
N
T
E
R
N
A

Buena administración

Conducción más productiva y efectiva de la estrategia y las políticas; implantada y ejecutada en línea con la visión y la misión

Profesionalización

Parte de la gestión profesional y operativa. Proceso del aumento de independencia, estimulado por el gobierno

Supervisión correcta

No solamente "control"
Supervisión orientativa, solidaria, crítica y constructiva
No únicamente buscando los hechos

Cheques y Balances

Bien equilibrio entre la autoridad para decidir y ejecutar y, por otro lado, el control del uso de los poderes

E
X
T
E
R
N
A

Transparencia en la responsabilidad

Saber quién es responsable de según qué cosas
Clara delimitación de las tareas
Para los principales socios accionistas: mayor visibilidad

Confianza

¡La confianza del socio accionista de hoy es consecuencia de las acciones de ayer!

Reputación

Implicación de los socios accionistas en base a la reputación
¡Voluntarios, gobierno, empleados, etc.!

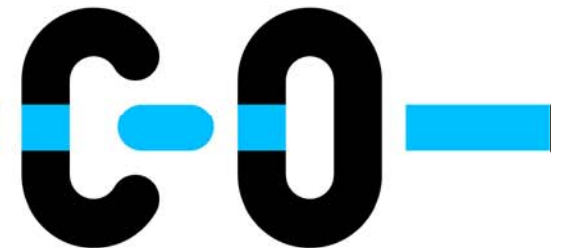
Dialogar con los socios

Una continuación sostenida de la misión y de la visión basada en la colaboración y diálogo con los socios (toma de decisiones, compromisos)



El Código de la Gobernanza Cultural

- **Casi el 70%** de las organizaciones de los Países Bajos son fundaciones – El Código está basado en esta Diversidad de Organizaciones Culturales
- Hay tres modelos administrativos principales
 - Modelo de Administración
 - Modelo Administración + Dirección
 - Modelo Consejo de Supervisión
- Elección de modelo
 - Competencias
 - Chequeos y balances
- Criterios de las Definiciones de Mejor Práctica
- Cumplir o explicar el criterio

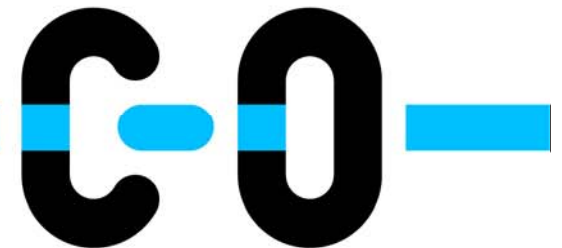


Principios

- Quedan constatadas las tareas, responsabilidades y competencias.
- Los individuos y/o los órganos que las llevan a cabo quedan constatados.
- La conducta y las nociones acerca de la buena práctica generalmente son comprendidas y consensuadas.

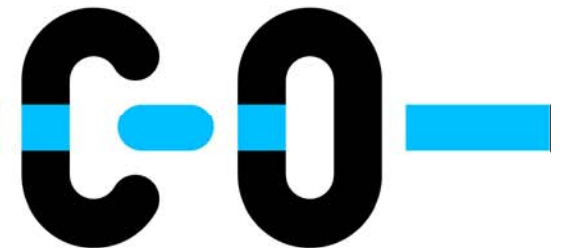
Definiciones de la Mejor Práctica

- Definición de la conducta mediante la cual se podrá fomentar la práctica de la buena gobernanza
- Elaboración concreta y detalles adicionales referente a las nociones generales sobre la buena gobernanza.



Cumplir o explicar

- Reflexionando, analizando y evaluando la situación de la gobernanza, si bien el cumplimiento del Código no es obligatorio.
- El Código se aplica y todas las desviaciones se explican
 - por ejemplo: *Aún no aplicable*
 - por ejemplo: La organización es demasiado pequeña
- El documento donde todo esto deberá plasmarse es el Informe Anual.



Modelos de gobernanza 1

La figura jurídica organizacional habitualmente más utilizada para instituciones culturales = LA FUNDACIÓN

- Tarea pública
- Sin ánimo de lucro
- Según la legislación holandesa, el único requisito para el órgano gubernativo es la constitución del ‘Consejo de Administración’
- En la práctica, no obstante, se delegan con frecuencia las tareas ejecutivas. La responsabilidad última en la mayoría de las fundaciones está en manos del Consejo de Administración.



Las 23 recomendaciones para la gobernanza cultural: los cuatro principios básicos

División de tareas y responsabilidades (recomendaciones 1 y 2).

Modelo de gobernanza, claridad respecto de los papeles y las responsabilidades.

El papel del empresario (recomendaciones 3 y 4)

Relaciones con los consejos de administración/supervisión y la dirección

Composición (recomendaciones 5 a la 12)

Una composición profesional y equilibrada del Consejo de Administración/Consejo de Supervisión

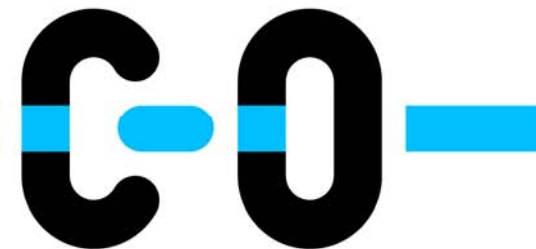
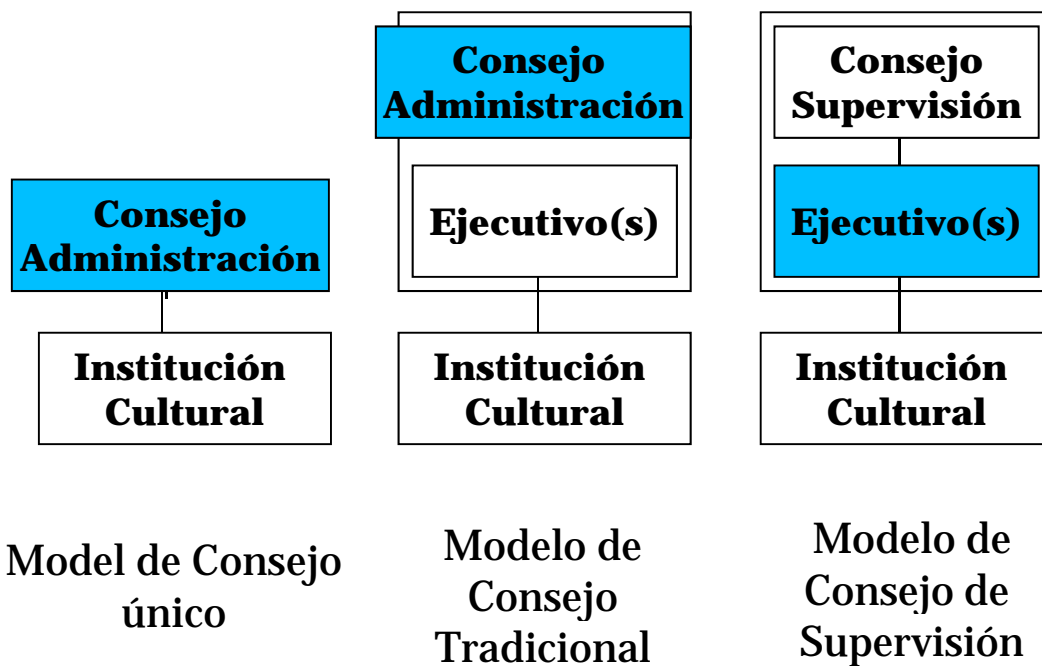
Transparencia (recomendaciones 13 a la 23)

Transparencia del flujo de información externa e interna



Modelos de gobernanza 2

Los 3 modelos básicos del sector cultural holandés:



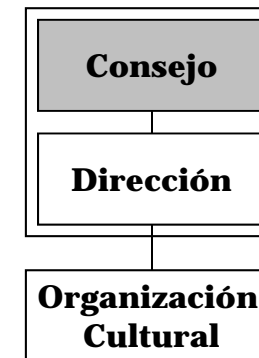
Model de Consejo único (28%)

- Todo el proceso de gestión queda en manos del Consejo
- El proceso supervisor consiste principalmente en el buen entendimiento entre los miembros del Consejo
- El Consejo realiza muchas actividades (*Consejo ejecutivo*)
- Frecuentemente son organizaciones (muy) pequeñas
- Las formalidades se mantienen al mínimo



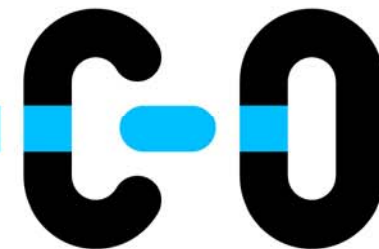
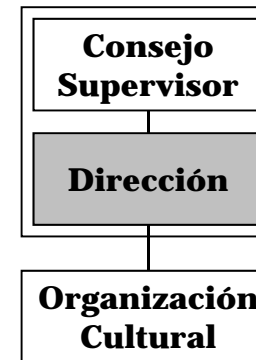
Modelo Consejo + Dirección (47%)

- La política queda determinada por el Consejo
- La política la prepara y la ejecuta la dirección
- El Consejo tiene, de hecho, un papel supervisor
- A menudo son organizaciones pequeñas y medianas
- Los asuntos esenciales son predeterminados



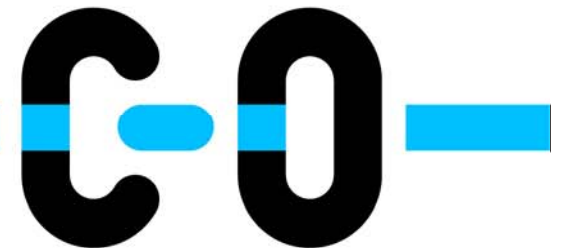
Modelo de Consejo Supervisor (25%)

- Proceso administrativo en manos de la dirección
- Proceso supervisor en manos de un órgano distinto: el Consejo Supervisor
- Normalmente son organizaciones de mayor tamaño
- Muchos asuntos se regulan formalmente y se recogen por escrito.

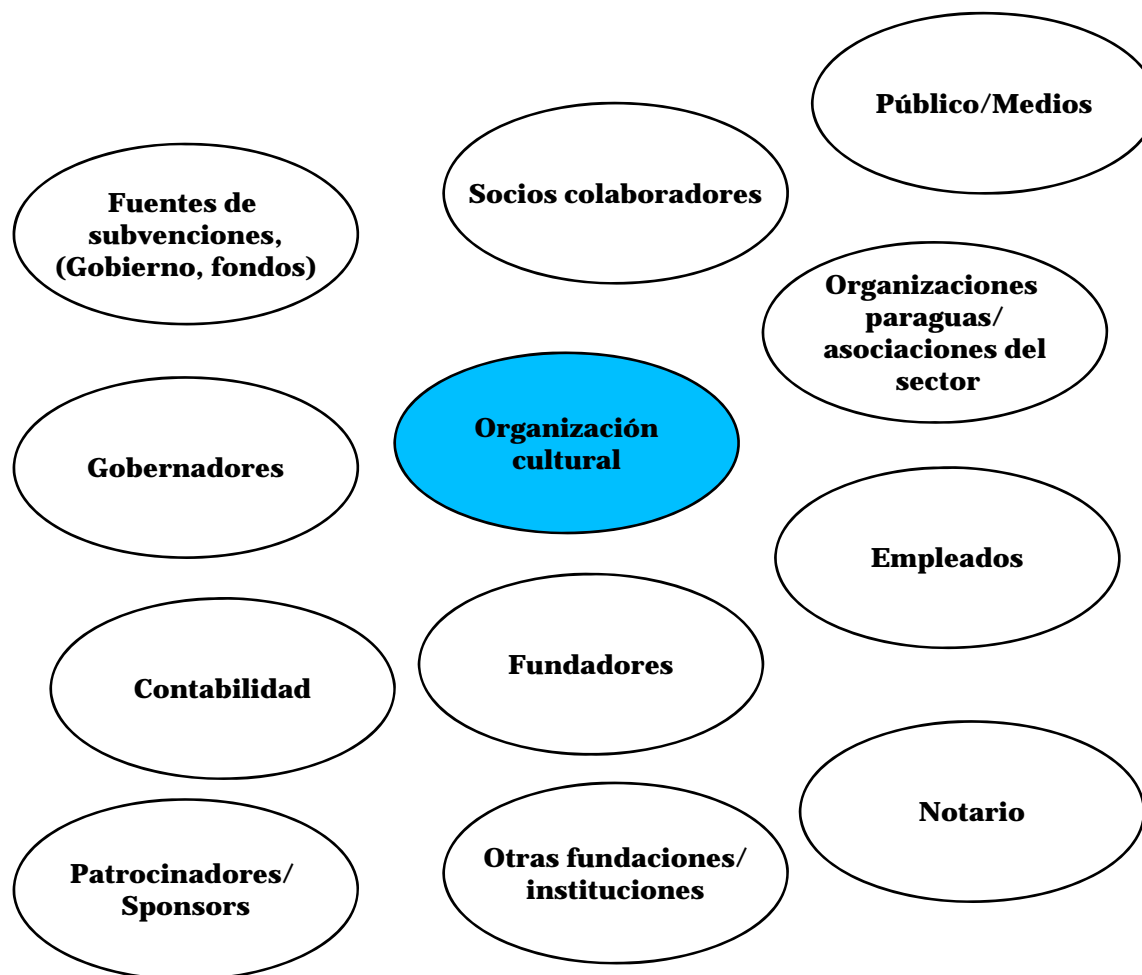


La ausencia de accionistas → Dirección por socios inversores

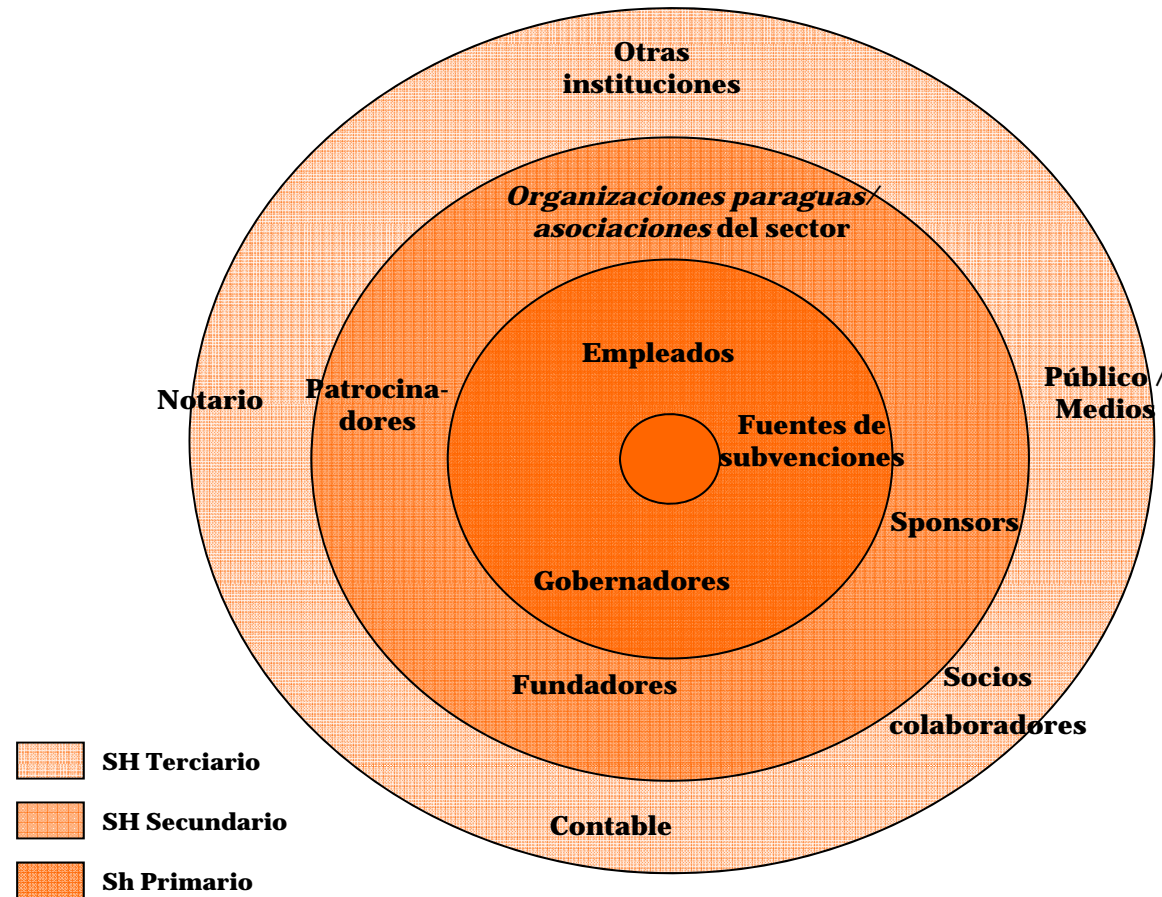
- *Gobernanza Corporativa*: gestión de los intereses de las **entidades societarias** (= financieras)
- Las organizaciones culturales no tienen accionistas, sino otras entidades interesadas (= **socios inversores ‘stakeholders’**)
- *La buena gobernanza también* asegura unas buenas relaciones con los socios ‘inversores’, lo que facilita el cumplimiento de su cometido con eficacia.
- Organización interna: la relación entre el Consejo Supervisor o Dirección y empleados y los órganos (comité de empresa o de empleados)
- Externa: muchos grupos diferentes con **intereses heterogéneos**
- Es importante el **diálogo activo** con los grupos de socios stakeholder
- ¿Es posible establecer una **pirámide stakeholder**? ¿Es posible una jerarquía stakeholder? ¿Quiénes son los stakeholders más importantes?



Socios inversores 'Stakeholders'



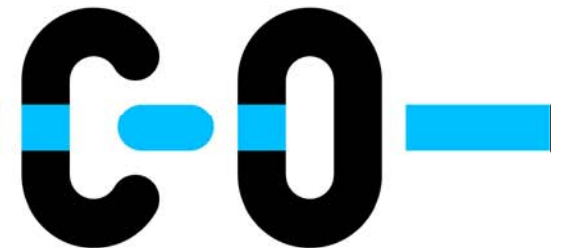
Diana del socio inversor 'Stakeholder'



Atención específica para...



- Control de los recursos financieros posible mediante el código
- ¿Cómo es la jerarquía de los socios inversores?
- Objetivo: mantener el equilibrio entre los distintos intereses y motivos
- Campo de influencia de los distintos intereses



10 años de Gobernanza Cultural en los Países Bajos

- '98 **Gobernanza cultural: control de calidad y supervisión en el sector cultural.**
Daamen Commission
- '00
- '03 **Directrices de Gobernanza Cultural, voluntarias aunque no carentes de obligaciones**
Establecimiento del Consejo Asesor
23 Recomendaciones sobre Gobernanza cultural
Página web
- '04 **Gobernanza Cultural en los Países Bajos, situación – punto de partida**
Comunicación, apoyo y asesoramiento,
desarrollo e investigación
Comisión Van den Goorbergh
- '05
- '06 **Gobernanza Cultural en los Países Bajos, situación – primera medida**
- '07 **Código de la Gobernanza Cultural, cumplir o explicar**
Implantación
Productos y servicios
- '08
- '09 **Gobernanza Cultural en los Países Bajos, situación – segunda medida**



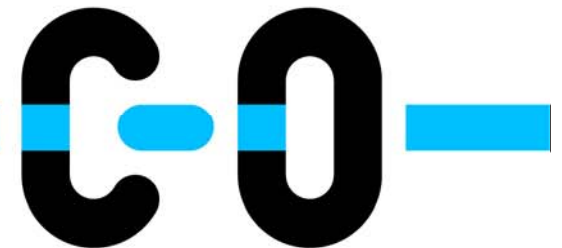
Distintas responsabilidades

Proceso administrativo

- Preparación de la política
- Determinación de la política
- Ejecución de la política

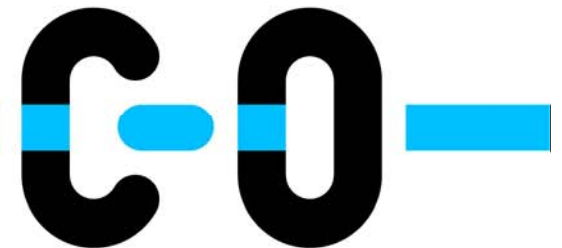
Proceso supervisor

- Aprobación de la política acordada
- Mantener la supervisión sobre la preparación y ejecución de la política.
- Intervención en el proceso administrativo, cuando sea preciso
- Asesoramiento y, si se requiere, apoyo



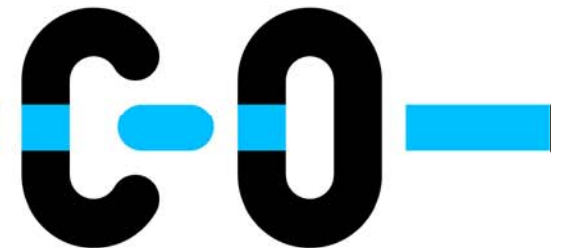
Últimos acontecimientos

- Los museos y los teatros se han hecho autosuficientes
- Los motivos que generan la concesión de subvenciones han cambiado; los canales para la subvención se han subdividido
- Los administradores y supervisores ahora aceptan más responsabilidad con respecto a la financiación de las instituciones artísticas.
- La supervisión, políticas y gestión de las instituciones artísticas abarcan mucho más y son más complejas
- El Emprendimiento Cultural ya no es una opción posible para organizaciones individuales, sino una tarea estándar para todo el mundo.



Nuevos modelos, nuevo código

- Los modelos de organización híbridos pueden causar conflictos de intereses entre los socios inversores 'stakeholder'.
- El mix financiero demanda un tipo nuevo de supervisor



WWW.CULTUUR-ONDERNEMEN.NL