



*Formakuntza saioa*  
Kultur ekimen profesionalak **sendotzeko gakoak**  
2023ko maiatzaren 30a

—

*Sesión de formación*  
Claves para la **consolidación de proyectos** culturales profesionales  
30 de mayo de 2023

*Formakuntza saioa*  
**Kultur ekimen profesionalak sendotzeko gakoak**  
2023ko maiatzaren 30a

Oraingo honetan elkarrizketa formatua aukeratu dugu, kultura ekimenen sendotzeari buruzko hausnarketa irekia eragiteko asmoz. Zaila da ikaskuntza guneak sortzea kulturari lotutako lege eta zerga gaiei erantzuteko, kultura sektoreko errealitateak askotarikoak baitira, eta guztiontzak baliogarriak diren formulak ez daudelako. Profesionalizazioa garatzearen hartu beharreko oinarritzko gakoak egon badaude, baina askotan ez dugu adina baliabide nahiko gure praktikak egonkortze lanek dakartzaten gastuei eta ezagutzei aurre egiteko. Prekarietateak eraginda, sorkuntzaz eta haren ekoizpenaz gain, baita komunikazio, kontabilitate, kudeaketa, fiskalitate eta legearen arloko gaitasunak izan behar ditugu. Ez gara dena modu egoki batean lantzerantz iristen eta ez ditugu ezagutzak osotasunean barneratuta ere, lanketa horiek autonomiaz egin ahal izateko. Izapide txikiak luzatu egiten dira eta dagokiguna baino denbora gehiago eskatzen digute. Horregatik guztiagatik, eta beldurtzen gaituzten zereginetan lagundu eta aurrera egiteko, saio hau elkarrizketa formatuan antolatzea erabaki genuen.

Elkarrizketan bi adituk parte hartu zuten: **Juan José de Andrés eta German Valderrama**. Biak ala biak urte askoan hainbat kultura eta gizarte ekimenetan zailduak. Lehengoak aholkularitza landu du proiektuen balio kulturala eta soziala, eta bigarrenak, berriz, zerga aholkularitzari esker antolatu eta egituratu du hainbat egitasmoren garapena. Haien ibilbidea bata bestearen osagarri dira. Elkarrekin ereduaren garapenari buruz hitz egin zuten, baita enpresa munduak eman ditzakeen garapen iraukorrei buruz ere.

Hasi baino lehen, haien ibilbide profesionalari buruzko xehetasunak partekatu nahi izan genituen, batetik, elkarte egiturak eta pertsona taldeak finkatzeko eta, bestetik, aliantzak egiteko garapena aurreikusten duelako. Gai korapilatsuak dira kultur proiektu askorentzat.

**Juan José de Andrés** sektore publikoko aholkulari aditua da. Azken hiru hamarkadetan, Ikertalde eta Ikerpartners erakundeak zuzendu ditu, ikerketan, aholkularitzan eta laguntza teknikoan espezializatuak, bereziki ekonomia, kultura eta gizarte alorretan.

Ikertalde Grupo Consultor taldea 80ko hamarkadaren amaieran sortu zen, eta 1996an Sozietate Anonimo gisa eratu zen, bere akzio osakeran lantaldearen kopuru esanguratsu bat integratuz.

CIDEC irabazi asmorik gabeko erakundea 1990ean eratu zen ikerketaren ikuspegi sortzaile eta berritzailea indartzeko xedez. CIDEC akronimoak enpleguaren eta lanbide kualifikazioen arazoei buruzko ikerketa eta dokumentazio zentroa esan nahi du, gaztelaniaz. 1993tik OIT / Cinterfor erakundearen Batzorde Teknikoko kide da (Lanaren Nazioarteko Erakundea / Lanbide Heziketako Ikerketa eta Dokumentazio Zentro Interamerikarra)

Bestalde, Ikerpartners 2012ko azaroan sortu zen, sektore publikoko aholkularitzak XXI. mendeko erronka berriei erantzuteko. Ikerpartners sortzea hazkunde iturri berri bat da ekarri zuen, bertan, enpresak eta taldeko pertsonak ekimen komun batean berrantolatzen dira.

Ikertalde eta Ikerpartners taldeen jarduna hainbat sektoretan enpresak sustatzeko eta garatzeko bideratu da, hala nola kultura, ezagutza, hezkuntza/prestakuntza, merkataritza eta turismoa, etxebizitza, lurralde-antolamendua, iraunkortasuna eta ingurumena.

Kultura arloan hainbat proiektu garatu dira:

Laguntza teknikoan: Kulturaren Euskal Plan Estrategikoa, 2003. Kulturaren Euskal Behatokia, 2006tik 2011ra.

Ikerketa estatistikoetan: Arteak eta Industria Kulturalak; Kulturako Gastua; Artxiboak eta Liburutegiak; hainbat bilketatan zehar.

Kultur kudeaketan: SAREA antzokien sarea 2013tik gaur egunera, Dantzagunea 2011tik 2014ra, Dantza Etxea 2014tik 2017ra. Dantza Biz 2017tik.

**Germán Valderrama Carranza** Fiskade aholkularitzako bazkide sortzailea eta Ikerpartners taldeko kanpo aholkularia da. Jarduera artistikoan diharduten enpresa eta erakundeen aholkularitzan esperientzia profesionala du, batez ere antzerkiaren eta ikus-entzunezkoen arloan.

Hasteko, K bulegoa zerbitzuaren berri eman genuen, bai eta aurten prestakuntza lerroaren barruan egin ditugun saioen berri ere. Esaterako, maiatzaren 25ean, beste prestakuntza bat egin genuen Dantzagunearekin lankidetzan, eta Ainara LeGardon gonbidatu genuen Artistaren Estatutuak jasotzen dituen berrikuntzak partekatzerara, arte eszenikoen sektorearenganako berrikuntzak azpimarratuz.

Kultura ekimenak sendotzeari buruzko formakuntza saio hau zubi ezberdinak dituen bidaia malkartzat hartu nahi izan dugu. Zubi horietako batzuk arrisku handikoak dira, beste batzuk, aldiz, konpontzeko beharra dute, eta bereziki eraikiak izateko beharra dutenak ere egon badaude. Saioaren helburua beste dimentsio batzuetarako urratsa egiteko gakoak ematea eta inspiratzea izan zen.

Saioa lau unetan banatu genuen: barne begirada bat ekimenari, beste bat kostuen aurreikuspen egokiei eta gure sorkuntzen balioari, eta, azkenik, begirada bat proiektuen eta zerbitzuen garapenari eta, amaieran, gune ireki bat, prestakuntzara hurbildu ziren pertsonen galderak egin zituzten.

Gosari batek lagunduta hartu genuen atsedean, eta bertaratutakoen artean elkarrizketak sortu ziren. Bitartean, galderak egitera gonbidatu genituen, amaierako elkarrizketarako eta kontrasterako tarte irekian erantzuna emate aldera.

10 galdera inguru jaso ziren, asko finantzatzeko moduei buruzkoak, horietako batzuk mezenasgo eta abantaila fiskalen gainekoak, beste batzuk elkarrean kontratazio aukeren ingurukoak, baita artistaren legitimitateari buruzkoak ere. Frantziako sistemari erabiltzen den intermitentzia ere izan zen galdegaia.

## **1. Barne begirada bat**

Proiektua eta haren dimentsioa berrikustea. Nola gaude eta nola kudeatzen ditugu gure harremanak eta gure proiektua? Etengabeko garapena ahalbidetuko duten talde eta aliantzen eraketa jasangarri baterantz pausoa emateko behar diren gakoetan pentsatzen hasteko, lehen galdera egin genien bertako kulturagileei: banakako edo taldeko lana?

Germanek zehaztu zuen oso garrantzitsua dela une bakoitzean gertu ditugun baldintzak berrikustea, hau da, egoera ondo aztertzea dela egokiena. Gure jarduerak banakako lana soilik behar du? Edo behar bezala osatu eta garatzeko hainbat zeregin partekatze beharra dago?

Halaber, errealitate bakoitza xehetasunez aztertzea proposatu zuen, testuinguru bakoitzaren beharrak eta potentziala argi antzemateko. Batzuetan, diziplina beretako pertsonen batasuna izango da proiektua

garatzeko planteamendu egokiena; beste batzuetan, ordea, hobeago izango da osagarritasuna bilatzea, hots, jakintzak nahastu. Ikuspegi horrek, gainera, ezagutza desberdinak eskatzen dituzten zeregin anitz garatzea erraztu eta aberasten ditu.

### **Lidergo partekatuak**

Ondoren, aliantzak ehuntzearen garrantzia azpimarratu zuten bi adituek. Izan ere, taldearen beharrak zaindu behar dira, konfiantzazko loturak sor daitezzen. Horretarako, lan eremuak leku segurua izan behar du egonkortasuna eta garapena ahalbidetzeko. Eta taldearen nortasuna ere aintzat hartzea eta indartzea proposatzen zuten, eta horri lotuta kultura irekia eta parte-hartzailea bultzatzea, entzute aktibo batetik abiatuta, sortzen ari dena elkarrekin aldatzeko eta sortzeko prest egote aldera.

Egoak kudeatzea zaila dela jabetuta, ordainsari sistema bereziak sortzeko aukera planteatu zen, eskainitako denboraaldiak eta alderdi ukiezinen balioa, esaterako, zenbatzeko.

Bat etorri ginen baliabide faltagatik ordaindu ezin diren zerbitzuak ematen ditugunean, ondo litzatekeela erakundeetan nolabait parte hartzera bultzatuko gaituzten formulak asmatzea. Gure lanbidearekiko lotura emozionalaren eta gogo biziaren ondorioz, kobratu gabe egiten dugu sarritan lana, edo benetan balio duena baino askoz gutxiagogatik. Emandako balioa definitzeko edo identifikatzeko formula propioak diseinatzera gonbidatu gintuzten saioan, baita mezenazgo- edo partaidetza-harremanak ezartzera ere, emandako lana nolabait kuantifikatu ahal izateko. Gai horrek gure sorkuntzak ondo kuantifikatzearen eta kostuak bistartzearen garrantzia azpimarratzen digu, kontratatzen duenak sorkuntzaren lanaren benetako balioa jakin dezan.

Era berean, jarduera bat modu jarraian garatzeko zailtasunei erreparatu zitzaie; izan ere, askotan aktibismoan dihardugunez, gutxieneko lan, lege eta zerga egokien baldintzak erreklamatzeko aritzen gara, eta horretarako, borondatez, jardun behar izaten dugu txostenak, azterlanak, kontsulta zein kontraste lanak egiten, hau da, presioa egiten duten elkarteetan antolatuz, funtsezko hobekuntzak gerta daitezzen bultzatzen duten.

Elkarte bat finkatzearen garrantzia azpimarratu zen, kultur sektoreko lantalde askorentzat egitura fiskal arin eta egokia delako. Ildo horretan, hainbat kontu xehatu ziren, hala nola elkartearen irabazi asmoa eta irabazi asmorik eza, elkarte izanik fakturatzeko moduak, elkartearen egitura fiskalaren pean jarduera ekonomiko bat nola garatu daitekeen azaltzen duena (irabazi banaketarik gabe eta inbertituz). Egitura juridikoen arteko ezberdintasunak laburrean azaldu zituzten. Gai horren gainean askotan galdetzen da, eta hausnartzeak eta ondo hautatzeak proiektuak sendotzeko urratsak egiten laguntzen du; izan ere, egitura desegokia izateak asko zailtzen eta moteltzen baitu praktika kulturala garatzea.

Hizketan jarraitu genuen, eta hartara egonkortzea zailtzen duten aurreikuspen lausoetan jarri zen arreta, aurrekontuetan dauden hutsuneetan, batik bat. Zergatik ez dugu, bada, sorkuntzen benetako balioa kontuan hartzen? Ondo zenbatzen al ditugu ikerketa artistikoari eta sorkuntzari eskainitako denborak? Sendotzeari uko egiten diogu edo aurre? Zergatik kostatzen zaigu gure lana errentagarri bihurtzea? Nola jarri balioa alderdi ukiezinei? Zer da hobe: merkea baino garestiagoa ala garestia baino merkeagoa? Finantzaketa anitz ekarri ziren hizpidera: autofinantzaketa, prekarietatea, finantzaketa publikoa eta pribatua, mezenasgoa...

Adibidez, hitzarmen egokirik gabeko profesionalak izatea, fiskalitatean eta legezketasun kulturallean hutsik egotea eta saiakeran ez hiltzea, edo eta sortzen jarraitu, kudeaketagatik irentsiak izan gabe?

## 2. Beste begirada bat kostuen aurreikuspen onei eta gure sorkuntzen balioari

Dimentsio egokiak aztertzea. Urratsa egitea: kostuen eta orduko balioaren analisia hobetzea aurreikuspen onak egiteko.

Germanek arbelean aztertu zuen nola atera lanaren kostua modu egokian (errentagarritasun atalasearen formula), eta azterketa azkar batekin argitu zituen egitura fiskal desberdinen alderik adierazgarrienak.

Ondorioa argia da eta halaxe adierazi zuten, berez egitura juridikoa jarduera bat egiteko janzten dugun janzkera dela, eta, beraz, ez dagoela egitura bat bestea baino hobea, gure egitura neurria egin behar dela, une bakoitzean figura juridiko bat hobeto egokitzen delako beste bat baino. Alderik adierazgarrienak partekatu genituen modu arin batean:

Pertsona autonomoaren figura da errazena, errentaren gaineko zergaren eta BEZaren mende baitago. Ez du hasierako kapitalik eskatzen, erantzukizuna mugagabea da. Istripuren bat gertatuz gero, erantzukizuna zurea baino ez da, eta zuri dagokizun jabetza guztia jokoan dago.

Hurrengo urratsa ondasun-erkidegoa da, banakako beste enpresaburu batzuekin elkartzen diren banakako enpresaburuak. Edo bazkide kapitalistak. Era berean, erantzukizun mugagabea dago, errentaren eta BEZaren mende dago, jarduera baterako aukera okerragoa da, edozein egoeraren aurrean zure erantzuna eragin dezakeen norbaitekin partekatzen delako.

**Sozietate mugatua (SM)** hirugarren maila izango litzateke. Hasierako kapitala 3.000 €-tan eskatzen du, erantzukizun mugatuaren abantaila dute, sozietateen gaineko zergari eta BEZari lotuta.

**Sozietate anonimoa (SA)**, 60.000 € hasierako kapitala, erantzukizun mugatua sozietateen gaineko zergan. SA enpresa handientzat eta bazkide anonimoentzat pentsatuta dago, eta SMk talde txikiagoak ditu, elkarren artean ezagunak. Eskriturak egitea eskatzen du.

2.000 euroko hasierako kapitala duten **kooperatiba-sozietateak**, sozietateen gaineko zerga. Eskriturak egitea eskatzen du.

**Elkarteak** ez du hasierako kapitalik eskatzen, erantzukizuna jarduerara mugatzen da, bazkideek ez dute erantzukizunik, jardueren gaineko zergari lotuta dago. Abantaila asko ditu jarduera horiei dagokienez, interesak komunak direlako eta administrazioa arinagoa delako. Bazkideen liburu izenduna, akta-liburua eta diru-sarreraren eta gastuen liburu bat. Excel orri bat nahikoa da.

Sorkuntza baino ekoizpen gehiago badago, ziur aski kontratatutako langileak izango ditu, batzuetan egokiagoa da enpresa-egitura konfiguratzea.

[calculadorefreelance.com](http://calculadorefreelance.com) plataformak gure lanen/zerbitzuen balioa kuantifikatzeko ariketa egiteko balio du.

Errentagarritasun-atalasearen formula bat ere proposatzen zuten:

**Q\***: Gastuak estaltzeko fakturatu behar dugun gutxieneko kopurua (finkoak eta aldakorrak)

**KF**: Kostu finkoak (gastu orokorrak: salmentari zuzenean lotuta ez daudenak; autonomoen kuota, alokairua, argia, aseguruak)

**SP**: Salmenta-prezioa

**KA**: Kostu aldakorrak (sorkuntzarekin lotura zuzena dutenak: diseinua, inprenta, maketazioa)

### 3. Ekimen, proiektu eta zerbitzuen garapenari begiratzea

Urratsa egitea: dibertsifikatzea edo sinplifikatzea

Nola ahalbideratu proiektu baten hazkundea, bere ibilbide propioa izanik, agian garapen kultural eta artistikorako baldintza egokiei erantzungo dien kudeaketa-eredu propio batekin? Nola sendotu logika ekonomiko feministago eta iraunkorragoetatik?

Berrikuntzarekin gertatzen denak arduratzen gaituela ere partekatu genuen. Zer alde dagoen berrikuntzaren eta kultur sorkuntzaren artean, zeren eta artearen eta kulturaren gakoetako bat erronka sozialei eta politikoei erantzutea baita, eta, etengabe, erantzun berriak sortzea, erantzun eraldatzaileak, inpaktatzen dutenak eta ikaskuntzak sortzen dituztenak. Nola eragiten digu etengabe berrasmatzea ardatz duen berrikuntzaren logikak? Inbertitzeak logika ekonomiko zehatzak dituzten logika industrialetara garamatza, eta logika horiek sorkuntza errazten duten baldintzetatik aldentzen dira ia beti, ekoizpenera eta lan mekanikoagora eramaten gaituztelako sarritan.

Zer egiten dugu gure praktika sendotzen hasten denean, zabaldu eta hedatzean? Gehiago bidaiatzen hasten garenean edo dibertsifikatzean pentsatzen ari garenean, prestakuntza, dibulgazioa eta kontabilitatea egin behar direnean? Hazi edo murriztu egin behar da? Dibertsifikatu edo sinplifikatu? Ingurune hurbilean jarraitu edo irten eta zabaldu?

Juanjok erraz erantzun zion sendotzearen gako konplexuenetako bati. Mugan jartzearen garrantzia planteatu zuen, gai horietan planteatzen den tentsio-espazioan. Herrerara harira, Juanjok "El pensador intruso" liburuaren pasarte bat ekarri zuen hizpidera:

*"Nondik sortzen dira ideiak? Ideia bat intuizio batetik dator. Zer da intuizio bat? Begiespena da jadanik bizi izandakoaren eta oraindik bizitzeko geratzen denaren arteko marruskadura, ulertutakoaren eta oraindik ulertu gabekoaren arteko marruskadura, behatutakoaren eta oraindik behatu gabekoaren arteko marruskadura, sentitutakoaren eta sentitu gabekoaren arteko marruskadura. Gauza batek argi dirudi, mugatik zenbat eta hurbilago egon, orduan eta bizipen gehiago izango ditu gure esperientziak, gure metodoak eta hizkuntzak. Mugako lurraldean, marruskatzeko probabilitatea handitu besterik ez da egiten, eta, beraz, intuizio bat jasotzeko probabilitatea ere handitu egiten da, eta horrek esan nahi du onurak aipatutako hiru faseetan eragingo duela, hau da, ideia gehiagotan, ustezko transzendentziaren pertzepzio hobean eta besteak konbentzitzeko gaitasun handiagoan. Mugan biltzen da ideien su gurutzatua, mugan zabalitzen da horizontea, non ideiak gainditzen baitira, eta mugan bizi da populazio anitzagoa eta elkarrizketarako irekia, seduzitzeko eta liluratzeko egoera egokia."*

Saioari amaiera eman genion, galdera ezberdinak egiteko tartea irekiz. Horietako pare bat dugu hemen.

#### **Ez dakit forma juridiko horiek genero-arrakala kontuan hartzen duten?**

Bat ere ez. Eta denek egin beharko lukete.

Genero-arrakala handia dago, eta berdintasun-planak egiteko konpromiso gehiegi. Enpresetan eta elkarteetan proposatu da x langiletik aurrera izatea. Elkarre gehienak gutxiago daude. Lehiaketa publikoetan eta dirulaguntzetan beti puntuatzen du balorazio-irizpideetan, baina gehienetan azaleko gaiei erantzuten zaie, eta ez funtsezko aldaketak planteatzen dituztenei. Okerrena da inoiz ez dela egiten asmo onen jarraipenik. Neurri zuzentzaile asko daude, berdintasun-planak begiratu eta berrikusi egin beharko lirateke. Asmoen plano batean geratzen da, jarraibideen plano batean baino gehiago.

## Zer abantaila fiskal izan ditzake elkarte edo enpresa batek? Zer gertatzen da epigrafeekin? Epigrafe batzuk ez dira egokiak mezenatua izateko?

Gizarte-intereseko elkarteek pertsonen edo erakundearen ekarpenak jaso ditzakete, eta horiek zerga-abantailak izan ditzakete mezenasgoaren legearen ondorioz. Gipuzkoako Foru Aldundiaren webgunean mezenasgoaren bidez finantzatzeko argibideak ematen dira:

<https://www.gipuzkoa.eus/eu/web/kultura/gestioak/mezenasgoa>

### Gure ekimenak sendotzeko bibliografia

- **El pensador intruso.** El espíritu interdisciplinario en el mapa del conocimiento. Jorge Wagensberg (Tusquets editores, 2014)

[Argitaletxearen informazioa](#) / [Metode aldizkariko artikulua](#) / Wikipedia ([eu](#) / [es](#))

- **El entusiasmo.** Precariedad y trabajo creativo en la era digital Remedios Zafra (Anagrama, 2017)

[Argitaletxearen informazioa](#) / "Garaikidetasunaren krisia" hitzaldi eta elkarrizketen zikloa Koldo Mitxelena Kulturuneak antolatuta [▶ Hitzaldia/Solasaldia](#). "Precariedad simbólica", R. Zafra



*Sesión de formación*  
**Claves para la consolidación de proyectos culturales profesionales**  
2023ko maiatzaren 30a

En esta ocasión elegimos el formato de entrevista con la intención de provocar una reflexión abierta sobre la consolidación de proyectos culturales profesionales. Es difícil crear espacios para dar respuesta a cuestiones legales y de fiscalidad en la cultura, ya que las realidades del sector cultural son muy diversas. Existen cuestiones a tener en cuenta en el desarrollo de las actividades profesionales, pero a menudo no podemos estabilizar nuestras prácticas para hacer frente también a los gastos y conocimientos que suponen los trabajos de consolidación. La precariedad hace que, además de la creación y su producción, tengamos que dominar habilidades del ámbito de la comunicación, la contabilidad, la gestión, la fiscalidad y la ley. No llegamos a hacerlo todo, y no interiorizamos los conocimientos en su totalidad para poder realizar estas tareas con autonomía. Los trámites más pequeños se alargan y nos exigen más tiempo que el que les corresponde. Por todo ello, y con el fin de acompañar y avanzar en ciertos movimientos que nos asustan, organizamos esta sesión en formato de conversación.

En la conversación participaron Juan José de Andrés y German Valderrama. Ambos han trabajado durante muchos años en el desarrollo de iniciativas culturales y sociales. El primero ha trabajado el valor cultural y social de los proyectos desde el asesoramiento y el segundo ha organizado y estructurado su desarrollo gracias al asesoramiento fiscal. Ejemplo de una adecuada complementariedad, hablaron sobre el desarrollo del modelo asociativo y sobre la sostenibilidad que también puede ofrecer el mundo empresarial.

Quisimos compartir detalles de sus trayectorias profesionales, porque contempla un desarrollo centrado en la consolidación de estructuras asociativas y equipos de personas, por un lado, y en las alianzas, por otro. Cuestiones difíciles para muchos de los proyectos culturales.

**Juan José de Andrés** es consultor experto en el sector público. Durante tres décadas ha liderado Ikertalde e Ikerpartners, entidades especializadas en investigación, consultoría y asistencia técnica en el ámbito económico, cultural y social.

El origen de Ikertalde Grupo Consultor data de finales de los años ochenta, y en 1996 se formaliza como Sociedad Anónima integrando en su composición accionarial a un número significativo del del equipo de trabajo.

CIDEC - Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la economía, el empleo y las cualificaciones profesionales: entidad sin ánimo de lucro que se constituye en 1990, con el objetivo de fortalecer la visión creativa e innovadora de la investigación. Es miembro desde 1993 de la Comisión Técnica de OIT / Cinterfor? (Organización Internacional del Trabajo / Centro Interamericano de Investigación y Documentación de Formación Profesional).

Ikerpartners: Nace en noviembre de 2012 para dar respuesta a los nuevos desafíos de la consultoría del sector público en el siglo XXI. La creación de Ikerpartners supone un nuevo polo de crecimiento y reorganización de las empresas y las personas del grupo en una iniciativa común.

Las actividades de Ikertalde e Ikerpartners se dirigen a la promoción y desarrollo empresarial en diversos sectores: cultura, conocimiento, educación y formación, comercio y turismo, vivienda, ordenación territorial, sostenibilidad y medio ambiente.

En el ámbito cultural destacan los proyectos:





En Asistencia Técnica: Plan Estratégico Vasco de la Cultura, 2003. Observatorio Vasco de la Cultura, de 2006 a 2011.

En Investigaciones Estadísticas: Artes e Industrias Culturales; Gasto en Cultura; Archivos y Bibliotecas; a lo largo de distintas oleadas.

En Gestión Cultural: Red SAREA de 2013 a la actualidad, Dantzagunea de 2011 a 2014, Dantza Etxea de 2014 a 2017. Dantza Biz desde 2017.

Por su parte, **Germán Valderrama Carranza** es socio fundador de la asesoría Fiskade y asesor externo del grupo Ikerpartners. Tiene experiencia profesional en el asesoramiento de empresas y entidades dedicadas a la actividad artística, principalmente en el área teatral y audiovisual.

Comenzamos el encuentro informando del servicio K bulegoa y las sesiones que hemos desarrollado durante 2023 dentro de la línea de formación. De hecho, el 25 de mayo realizamos otra formación en colaboración con Dantzagunea, en la que invitamos a Ainara LeGardon a compartir las novedades que recoge el Estatuto del Artista, remarcando las novedades que plantea en el sector de las artes escénicas.

Planteamos la consolidación como un viaje que atraviesa diferentes puentes, alguno de ellos de alto riesgo, otros con necesidad de ser reparados, o incluso singularmente contruidos. Un viaje inspirador que ofrece claves para dar el paso hacia otras dimensiones.

La sesión se formuló en cuatro momentos: una mirada interna a la iniciativa, otra mirada a las buenas previsiones de costes y el valor de nuestras creaciones y, finalmente, una mirada al desarrollo de iniciativas, proyectos y servicios y un espacio final, abierto a las preguntas de las personas que se acercaron a la formación.

En el descanso, durante la pausa para el café, surgieron conversaciones e invitamos a las asistentes a que formularan preguntas para el posterior espacio de conversación y contraste.

Hubo unas 10 preguntas, muchas sobre formas de financiación, algunas de ellas sobre el mecenazgo y las ventajas fiscales, también sobre la legitimidad de la figura del artista, y la intermitencia del sistema francés.

## 1. Una mirada interna

Una revisión del proyecto y su dimensión. ¿Cómo estamos y cómo gestionamos nuestro proyecto? Comenzamos a pensar en las claves necesarias para dar el paso hacia una configuración sostenible de equipos y alianzas que permitan el desarrollo constante y les lanzamos la primera pregunta: **¿trabajo individual o colectivo?**

Germán hizo una puntualización, es muy importante revisar las condiciones que nos rodean en cada momento y comprobar si la actividad en la que estamos requiere únicamente del trabajo individual o si existe la necesidad de compartir, complementar y desarrollar varias tareas diferentes.

Propuso analizar al detalle cada realidad, sus necesidades y potencial. Según para qué desarrollo es interesante la unión de personas de las mismas disciplinas y otras veces la clave será la complementación; la mezcla de saberes enriquecerá, además de facilitar el desarrollo de múltiples tareas que requieren conocimientos diferentes.

### **Liderazgos compartidos**

Ambos remarcaron después la importancia de ir tejiendo alianzas, cuidar de las necesidades del equipo para generar vínculos de confianza y que el espacio de trabajo sea un lugar seguro que permita cierta estabilidad y desarrollo. Para ello proponen atender y fortalecer las señas de identidad del equipo, favorecer una cultura abierta y participativa desde una escucha activa, estando dispuestas a modificar y crear conjuntamente lo que se va generando.

Partiendo de la dificultad de la gestión de los egos, se planteó la posibilidad de crear sistemas de remuneración singulares, a medida, que respondan mejor a las diferentes dedicaciones en cuanto al tiempo, cuantificar el valor de los intangibles, etc.

Compartimos la idea de pensar en fórmulas que nos hagan participar de alguna manera en las organizaciones cuando aportamos servicios que no pueden estar remunerados por falta de recursos. El vínculo emocional con nuestra profesión y el entusiasmo hacen que acabemos haciendo nuestro trabajo sin cobrar o por mucho menos de lo que vale en realidad. Nos invitaron a diseñar fórmulas propias para definir o identificar el valor aportado y establecer relaciones de mecenazgo o participación en el proyecto de forma que se pueda cuantificar de alguna manera el trabajo aportado. Esta cuestión también nos llevó a remarcar la importancia del ejercicio de cuantificar bien nuestras creaciones y de visualizar los costes, haciendo saber a quien contrata el valor real del trabajo de creación.

Planteamos también la dificultad de desarrollar una actividad de manera continua, ya que muchas veces se interpone el activismo, con la reclamación de las condiciones mínimas laborales, legales y fiscales, teniendo que dedicarnos de manera voluntaria a hacer informes, estudios, trabajos de consulta y contraste, organizándonos para ello en asociaciones que hacen presión, o empujan para que sucedan mejoras sustanciales para todo el sector.

Remarcaron la importancia de consolidar una asociación, ya que para muchos de los grupos de trabajo del sector cultural es una estructura fiscal ágil y adecuada. Hablaron también sobre el lucro y no lucro de las asociaciones, de cómo facturar siendo asociación, de cómo se puede desarrollar una actividad económica bajo la estructura fiscal de la asociación, sin reparto de beneficio, invirtiendo. Plantearon de manera esquemática cuales son las diferencias entre las diferentes estructuras jurídicas. Una cuestión que se demanda muchas veces y ayuda a dar pasos en la consolidación de los proyectos, ya que tener una estructura inadecuada dificulta y ralentiza mucho el desarrollo de la práctica cultural.

Seguimos conversando sobre la cantidad de previsiones borrosas que dificultan la consolidación, los vacíos o fallas en los presupuestos. ¿Por qué no contemplamos el valor real de las creaciones? ¿Contabilizamos bien los tiempos dedicados a la investigación artística, a la creación propiamente? ¿Rechazo o resistencia a la consolidación? ¿Por qué nos cuesta rentabilizar nuestro trabajo? ¿Cómo poner en valor los intangibles? ¿Mejor caro que barato o mejor barato que caro? Financiaciones múltiples: autofinanciación, precariedad, financiación pública y privada, mecenazgo...

Cómo ser profesionales sin convenios adecuados, vacíos en la legalidad en materia fiscal y cultural... y no morir en el intento. O bien ¿cómo serlo y seguir creando, sin que nos ahogue la gestión?

## 2. Una mirada a las buenas previsiones de costes y el valor de nuestras creaciones.

Analizar las dimensiones adecuadas de lo que hacemos.

Dar el paso: mejorar el análisis de los costes y el valor hora para realizar buenas previsiones.

Germán analizó en la pizarra cómo sacar el coste del trabajo de una manera adecuada (fórmula del umbral de rentabilidad), y aclaró con un análisis rápido las diferencias más claras de las diferentes estructuras fiscales.

Concluyeron en que la **forma jurídica** es el vestido que nos ponemos para hacer una actividad, y que no existe una forma mejor que otra, hay que confeccionar nuestra forma a medida, porque en cada momento una figura jurídica se adecua mejor que otra.

Las formas jurídicas más representativas son:

La figura más sencilla es la de la **persona autónoma**, se somete al impuesto de la renta y el IVA. No exige capital inicial, la responsabilidad es ilimitada. Si sucede un accidente, la responsabilidad es solo tuya, lo que tienes está en juego.

El siguiente paso es la **comunidad de bienes**, personas empresarias individuales que se asocian con otras empresarias individuales. O socias capitalistas. Lo mismo, hay responsabilidad ilimitada, está sujeta a la renta y el IVA, puede ser una peor opción para una actividad porque se comparte con alguien que puede hacer que respondas tú ante cualquier situación.

La **SL** sería un tercer nivel. Exige un capital inicial de 3.000 €, pero tienen la ventaja de la responsabilidad limitada, sujeta al impuesto de sociedades y el IVA.

La **sociedad anónima** exige 60.000 € de capital inicial, responsabilidad limitada e impuesto de sociedades. La SA está concebida para grandes empresas y socias anónimas entre sí, la SL presupone grupos más reducidos, conocidos entre sí. Hay que hacer escritura.

La **sociedad cooperativa** exige un capital inicial de 2.000 € responsabilidad limitada, impuesto sociedades. Hay que hacer escritura.

La **asociación** no exige capital inicial, la responsabilidad se limita a la actividad, las asociadas no tienen responsabilidad, sujeta al impuesto de actividades. Tiene muchas ventajas en relación a estas actividades, porque los intereses son comunes, la administración es más ligera. Libro de socios nominativo, libro de actas y un libro de ingresos y gastos. Basta con una hoja Excel.

Si hay más producción que creación, seguramente tendrá personal contratado, por lo que es más adecuado configurar una estructura empresarial.

Se propuso la plataforma [calculadorefreelance.com](http://calculadorefreelance.com) para hacer el ejercicio de cuantificar bien el valor de nuestros trabajos / servicios.

Proponen una fórmula del **umbral de rentabilidad**:

**Q\***: La cantidad mínima que tenemos que facturar para cubrir gastos (fijos y variables)

**CF**: Costes fijos (gastos generales, es decir, los que no están vinculados directamente a la venta como la cuota de autónomos, el alquiler, la luz, seguros...)

**PV**: Precio venta

**CV**: Costes variables (los que están directamente relacionados con la creación como el diseño, la imprenta, la maquetación...)

### 3. Una mirada al desarrollo de iniciativas, proyectos y servicios

Dar el paso: Diversificar o simplificar

¿Cómo hacer que un proyecto crezca, que tenga su itinerario propio, tal vez con un modelo ad hoc de gestión que atienda las condiciones adecuadas para el desarrollo cultural y artístico? ¿Se puede contemplar la consolidación desde otras lógicas económicas más feministas y sostenibles?

Qué pasa con la innovación, qué diferencia hay entre innovación y creación, porque una de las claves del arte y la cultura es responder a retos sociales y políticos creando constantemente nuevas respuestas que transforman, que impactan, que generan aprendizajes. Permiten elaborar cuestiones que nos preocupan. ¿Cómo nos está impactando el concepto de innovación que se centra en reinventar constantemente, en invertir? Ese paradigma nos lleva a lógicas industriales con lógicas económicas concretas, que casi siempre se alejan de las condiciones que favorecen la creación, llevándonos a la producción y al trabajo más mecánico.

Qué hacemos cuando nuestra práctica se empieza a consolidar y estamos pensando en ampliar, expandir, viajar más, o bien empezamos a diversificar, y hay que hacer formación, divulgación, contabilidad... Pero, ¿hay que crecer o decrecer?, ¿diversificar o simplificar?, ¿seguir en un entorno cercano y conocido o salir de nuestra zona y ampliar?

Juanjo respondió de manera sencilla a una de las claves más complejas de la consolidación. Planteó la importancia de colocarse en la frontera, en el espacio de tensión que se plantea en estas cuestiones. Para ello trajo a colación un pasaje del libro "El pensador intruso".

*¿De dónde surgen las ideas? Una idea procede de una intuición. ¿Qué es una intuición? Una intuición es el roce entre lo ya vivido y lo que aún queda por vivir, un roce entre lo ya comprendido y lo aún no comprendido, un roce entre lo ya observado y lo aún no observado, un roce entre lo sentido y lo no sentido. Una cosa parece clara, cuanto más cerca se cabalga de la frontera más vivencias del otro lado engrosarán nuestra experiencia, nuestros métodos y nuestros lenguajes. En territorio fronterizo la probabilidad de roce simplemente aumenta y, por lo tanto, también crece la probabilidad de recibir una intuición, lo que significa a su vez que el beneficio redundará en las tres fases mencionadas, es decir, más ideas, mejor percepción de su presunta trascendencia y más*

*capacidad para convencer de todo ello a los demás. En la frontera se concentra el fuego cruzado de ideas, en la frontera se ensancha el horizonte panorámico donde las ideas trascienden y en la frontera es donde vive una población más diversa y abierta a la conversación, una situación idónea para seducir y para dejarse seducir.*

Antes de cerrar la sesión abrimos un espacio para plantear diferentes preguntas. Compartimos aquí un par de ellas.

### **¿No sé si estas formas jurídicas contemplan la brecha de género?**

Ninguna. Y todas deberían de hacerlo.

Hay una enorme brecha de género y demasiados compromisos de hacer planes de igualdad. En las empresas y asociaciones se plantea que lo tengan a partir de un determinado número de trabajadoras. La mayoría de las asociaciones están por debajo de ese número. En concursos públicos y subvenciones siempre puntúa en los criterios de valoración pero la mayoría de las veces se aceptan cuestiones superficiales y no las que plantean verdaderos cambios sustanciales. Lo peor es que nunca se hace un seguimiento de las buenas intenciones de los proyectos. Hay muchos tipos de medidas correctoras, habría que mirar con detenimiento los planes de igualdad y revisar esas medidas. Se queda en un plano más de intenciones que de pautas.

### **¿Qué ventajas fiscales puede tener una asociación o una empresa? ¿Qué pasa con los epígrafes? ¿Hay epígrafes que no son adecuados para poder ser mecenado/a?**

Las asociaciones de interés social pueden recibir aportaciones de personas o organización y estas pueden tener ventajas fiscales por la ley de mecenazgo. Compartimos el enlace a la información de la Diputación Foral de Gipuzkoa para la financiación a través del mecenazgo.

<https://www.gipuzkoa.eus/es/web/kultura/gestiones/mecenazgo>


---

### **Bibliografía para ir más allá**

- **El pensador intruso.** El espíritu interdisciplinario en el mapa del conocimiento.  
Jorge Wagensberg (Tusquets editores, 2014)

[Ficha de la editorial](#) / [Artículo de la revista Metode](#) / Wikipedia ([eu](#) / [es](#))

- **El entusiasmo.** Precariedad y trabajo creativo en la era digital  
Remedios Zafra (Anagrama, 2017)

[Ficha de la editorial](#) / Ciclo de conferencias y diálogos "Crisis de la contemporaneidad" en Koldo Mitxelena Kulturunea  
 [Hitzaldia/Solasaldia. "Precariedad simbólica", R. Zafra](#)