

Como punto de partida para este acto de reflexión acerca de la conveniencia de la planificación estratégica en ANAO, reproducimos dos ideas-clave que nos pueden servir como referencia para la mejor comprensión del mundo del órgano. Han sido tomadas del documento denominado “Proyecto Virila”, iniciativa desarrollada a partir de la modélica restauración del órgano del monasterio de la Abadía de Leire:

El órgano, además de un instrumento de cualidades excepcionales, es un elemento vertebrador en el que pueden confluir y desarrollarse diversos conocimientos de la cultura occidental: la música en sus aspectos creativo e interpretativo, la liturgia eclesial, la arquitectura, las bellas artes, la ingeniería o las nuevas tecnologías aplicadas a un oficio milenario como es el de la organería.

Se puede decir que el órgano es arte, creación e interpretación musical, vehículo hacia la trascendencia, ingeniería, arquitectura, física...Sensibilidad, raciocinio, emoción. Un instrumento de instrumentos, capaz, incluso, de reproducir la voz humana. Un punto de encuentro donde confluyen disciplinas de procedencias muy diversas.

1. DIAGNÓSTICO Y METODOLOGÍA DE TRABAJO

1.1. Antecedentes y contexto general

EL CONTEXTO HISTÓRICO

ANAO surge en 1984, en un momento de renovación de la actividad cultural en todo el país. Pocos años antes se había creado la Sociedad Española de Musicología, y también se estaban formando diversas asociaciones de fomento del órgano y su música. Entre ellas se cuenta ANAO, como una de las pioneras.

El estudio de la música anterior al siglo XIX gozaba de una atención privilegiada. Dentro de este campo, se multiplicaban los estudios sobre el órgano y su música. Comenzaba también el movimiento de restauración de los órganos con criterios históricos y musicológicos.

En el campo de la interpretación aumentaba la frecuencia de los conciertos de órgano, gracias al apoyo de las instituciones públicas. Con el apoyo de las autoridades públicas forales ANAO creó el Ciclo de Órgano de Navarra, que continúa a día de hoy. En esos años ANAO lideró, coordinó y guió la política de restauraciones de órganos históricos de Navarra. De esos años datan las mejores intervenciones efectuadas hasta la fecha en nuestro patrimonio organístico: Puente la Reina (San Pedro), Uztárroz, San Nicolás, Santo Domingo de Pamplona, etc.

En el aspecto formativo, ANAO completó la labor del aula de órgano del Conservatorio “Pablo Sarasate” atendiendo a un sector desvinculado de las enseñanzas oficiales: los organistas de parroquias y conventos que se encargaban de hacer sonar muchos órganos de Navarra. ANAO tributó un homenaje público a los organistas más veteranos, y organizó repetidas actividades formativas de iniciación y perfeccionamiento para los más jóvenes.

En años posteriores ANAO ha apoyado también las actividades de las aulas de órgano del Conservatorio Profesional “Pablo Sarasate” y del Conservatorio Superior de Música de Navarra.

EL CONTEXTO LEGAL

La creación de ANAO y el desarrollo de su actividad a lo largo de sus más de treinta años de historia se han visto afectados de forma ineludible por la existencia de un contexto legal que ha quedado definido en la legislación tanto de carácter estatal como autonómica.

ANAO se constituye legalmente al amparo de una normativa predemocrática: la *Ley 191/1964, de 24 de diciembre, de Asociaciones*, y el *Decreto 1440/1965 de 20 de mayo que dicta normas complementarias de la Ley 191/1964*. Esta normativa, que supuso uno de los signos de apertura de la dictadura, se mantuvo en vigor hasta su derogación, en 2002, como consecuencia de la promulgación de la *Ley 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación*, y su entrada en vigor el 26 de mayo de 2002. La Disposición Transitoria Primera de la Ley 1/2002, establece un plazo de dos años para que las asociaciones inscritas en el Registro con anterioridad a la entrada en vigor de esta Ley Orgánica adapten sus estatutos a la nueva normativa, y fija el mismo plazo para que estas asociaciones declaren, entre otras cosas, que se encuentran en activo y en funcionamiento. ANAO ha llevado a cabo varios intentos de modificación de sus Estatutos para adaptarlos a la nueva normativa efectiva. Es en la última versión, aprobada en Asamblea General Extraordinaria el 24 de junio de 2011, donde se fijan las adaptaciones que podrían considerarse como definitivas; aunque esta circunstancia no impide llevar a cabo nuevas modificaciones o la actualización de los estatutos.

Dentro de la normativa básica para el desarrollo del funcionamiento de las asociaciones, tienen especial relevancia los dos decretos que desarrollan y complementan la Ley 1/2002 y que forman parte de la legislación sustantiva sobre asociaciones: el *Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública*, y el *Real Decreto 949/2015 de 23 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones*.

Existe, además, otro tipo de normativa, estatal y autonómica, que puede concernir directa o indirectamente a ANAO como consecuencia de su intervención, en calidad de agente cultural, en el entorno general de la cultura y en el más específico del patrimonio histórico: *Ley Foral 14/2015, de 22 de noviembre, del Patrimonio Cultural de Navarra*; *Ley 16/1985, de 22 de junio, del Patrimonio Histórico Español*; *Ley Foral 12/2007, de 4 de abril, de archivos y documentos*; *Ley Foral 10/2009, de 4 de julio, de museos, colecciones museográficas permanentes en Navarra*; *Decreto Foral 217/1986, de 3 de octubre, por el que se regula la declaración de Bienes de Interés Cultural*; *Decreto Foral 36/2014, de 30 de abril, por el que se aprueba el Reglamento para la composición, organización y funcionamiento de la Junta de Valoración de Bienes del Patrimonio Cultural de Navarra*.

Se ha de tener en consideración otra normativa complementaria en la que se hace mención tanto a la financiación de las asociaciones culturales a través del patrocinio y el mecenazgo como al tratamiento de su fiscalidad: *Ley Foral 8/2014, de 16 de mayo, reguladora del mecenazgo cultural y de sus incentivos fiscales en la Comunidad Foral de Navarra*; *Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo*, y *Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento para la*

aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. También ha de suscitar nuestro interés aquella normativa que regula el procedimiento para la declaración de interés social de proyectos o actividades promovidas por las asociaciones culturales: *Orden Foral 77/2014, de 16 de septiembre, por la que se aprueba el Reglamento para la Declaración de Interés social de Proyectos y Actividades Culturales* o la que afecta a determinados aspectos relacionados con la gestión de datos de carácter personal: *Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos* y su posterior desarrollo reglamentario y el reciente *Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de datos por el que se deroga la Directiva 95/46/CE.* Este Reglamento (RGPD) está vigente desde el 25 de mayo de 2018.

La toma en consideración de esta normativa contribuirá al desarrollo organizativo armonizado de la Asociación, dentro de un marco regulador que nos hará más competitivos en relación con el resto de agentes culturales que intervienen en el territorio, de forma especial en los ámbitos de la música y del patrimonio histórico. Por otra parte, a la hora de concretar determinadas acciones, el factor legislativo resultará determinante en el despliegue de la planificación estratégica.

EL CONTEXTO ECONÓMICO Y FINANCIERO

El análisis de la situación económico-financiera de ANAO es imprescindible ya que se trata de un elemento sustancial que afecta directamente a la estrategia de la Asociación en cuestiones tan cruciales como la fijación de objetivos o la propia subsistencia de la entidad.

Las asociaciones culturales sin ánimo de lucro, como es nuestro caso, se financian por regla general con las aportaciones de los asociados, las subvenciones de las administraciones públicas o las contribuciones recibidas a través del patrocinio o el mecenazgo. No obstante, se pueden explorar otras formas lícitas de financiación como la realización de actividades económicas tales como la prestación de servicios o la comercialización de determinados productos, siempre que así quede recogido en los Estatutos de la Asociación y que los ingresos que deriven de ellas se inviertan en el desarrollo de sus fines o en incremento de los bienes patrimoniales. Estas actividades estarán sujetas a la normativa tributaria correspondiente, excepto en aquellos casos en que estén exentas de tributación.

Un herramienta imprescindible para el correcto funcionamiento de la Asociación en materia económico-financiera es el PRESUPUESTO anual. En él se han de especificar, entre otras cosas, el programa de actividades de la Asociación, las partidas en las que se sustenta su ejecución, y, esto es *fundamental*, el detalle de la previsión de gastos e ingresos.

EL ENTORNO SOCIO-CULTURAL

Según el último informe del diagnóstico elaborado por el Gobierno de Navarra (28 de julio de 2017), sobre la *Situación de los sectores y actividades culturales y creativas de Navarra*, **escuchar música** es la práctica cultural mejor valorada por la población; un 51,5 % de navarros declara haber **visitado monumentos** y un 45,3% haber asistido a **conciertos de música** (datos extraídos de la Encuesta de Hábitos y Prácticas culturales en España 2014-2015. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte).

Según este mismo informe, en el sector del Patrimonio cultural se detectan retos, fortalezas y oportunidades en áreas como:

La **protección, conservación y restauración**: *Alta sensibilidad y sensibilización en entidades locales y ayuntamientos respecto a la protección y difusión del patrimonio histórico.*

Las infraestructuras, los recursos y los espacios: *Gran riqueza de patrimonio histórico, arquitectónico, documental e inmaterial.*

Las políticas y coordinación institucional – sectorial: *Existencia de instrumentos y entidades de análisis, estudio, valoración y difusión del patrimonio, de carácter privado, que han aportado sus conocimientos a esta materia y desarrollado también estudios e investigaciones.*

La información, comunicación, difusión, visibilidad, puesta en valor: *Se tendrán en cuenta las asociaciones, grupos, etc. que ya hay trabajando en Navarra en temas de Patrimonio Inmaterial.*

Las conexiones, redes de colaboración, hibridación: *Existencia de asociaciones y personas individuales a nivel local que trabajan en torno al patrimonio / Realización de proyectos interterritoriales que ayudan a ver lo que se hace en otros territorios en esta materia.*

En el mismo informe se constata la evolución positiva de la **actividad musical** dentro de la categoría *música clásica*, tanto en el número de *espectadores* como en el de *recaudación*. Se dice, además, que del 45,3 % de personas que declaran haber asistido a conciertos de música en 2015, un 14,1 por ciento lo han hecho a conciertos de música clásica, y que el grado medio de interés por esta clase de música se sitúa en una media de 5 sobre 10.

En cuanto a los retos, fortalezas y oportunidades detectados en el sector de la actividad musical, nos parece digno de mención lo siguiente en aspectos como:

El personal y del desarrollo profesional: *Existe una gran “cantera” y se realizan grandes esfuerzos en la formación profesional de los músicos navarros.*

Las políticas y coordinación institucional sectorial: *Reciente puesta en marcha del Archivo de la Música y de las Artes Escénicas.*

La generación y fortalecimiento de públicos: *En Navarra existen distintos tipos de Festival, algunos de ellos con una trayectoria brillante y de muchos años*

Las infraestructuras, recursos y espacios: *Navarra, junto con País Vasco y Aquitania, forma parte de JAKIUNDE (Academia de las Ciencias, las Artes y las Letras).*

La distribución y exhibición: *Existen conservatorios de distintos grados (profesional y superior), que generan recursos y posibilidades / Históricamente, Navarra cuenta con una larga y brillante tradición de compositores que generan un fondo de patrimonio inmaterial muy importante / En Navarra hay registradas varias decenas de asociaciones de carácter cultural que desarrollan actividades en el campo de la música. Muchas con amplia base social.*

De los datos e indicadores mencionados en este informe se puede concluir que ANAO se ubica en un entorno socio-cultural marcado por un alto nivel de exigencia en las demandas de la ciudadanía en los sectores de la actividad musical y del patrimonio histórico. Esta circunstancia ha de constituir un aliciente y una oportunidad para el desarrollo organizativo de ANAO y para su implantación en el territorio como entidad de referencia, capaz de dar respuesta adecuada y eficaz a estas demandas sociales, ya que la naturaleza de nuestra organización queda definida por la calidad de su capital humano e intelectual y por el alto nivel de profesionalidad de gran parte de sus asociados.

ÁMBITO DE INTERVENCIÓN DE ANAO
RELACIONES CON AGENTES CULTURALES E INSTITUCIONES
ALIANZAS ESTRATÉGICAS
PERSPECTIVAS DE FUTURO

El ámbito de intervención de ANAO en el entorno sociocultural de Navarra quedó suficientemente explicitado en sus estatutos fundacionales. ANAO ha venido dedicando sus recursos y sus esfuerzos, por una parte, al estudio y la investigación del patrimonio organístico de Navarra, orientando esta actividad, sobre todo, a la restauración y conservación de este patrimonio; y, por otra, a la difusión del conocimiento del mundo del órgano y de la música para órgano, al

perfeccionamiento profesional de los organistas y a la promoción del oficio de organista en sus vertientes litúrgica y cultural.

En este contexto, ANAO ha de aprovechar las sinergias con el resto de agentes culturales que intervienen en el territorio, sobre todo en los ámbitos de la actividad musical y del patrimonio histórico. Ha de potenciar sus relaciones tanto con aquellas entidades dedicadas a la difusión de la música y a la investigación, interpretación y puesta en valor del patrimonio cultural, como con las instituciones educativas que se dedican a la enseñanza de la música o con aquellas en las que se imparten disciplinas académicas que se podrían considerar complementarias para el conocimiento y la interpretación del mundo del órgano, como son las ciencias, las bellas artes o las humanidades.

Será interesante para el desarrollo de ANAO ensayar la posibilidad de abrir el campo de sus relaciones institucionales a entidades de su misma naturaleza (otras asociaciones de amigos del órgano que puedan existir en otras Comunidades Autónomas e incluso con las que puedan existir más allá de nuestras fronteras) o de participar en organismos de coordinación interterritorial en los que tenga una presencia destacada el mundo de la música o el más específico del órgano en cualquiera de sus dimensiones.

Las principales alianzas estratégicas de ANAO se establecerán, por tanto, con aquellas instituciones que tienen las competencias directas en materia de protección del patrimonio histórico y de la planificación de las políticas culturales y educativas (las administraciones públicas: Gobierno de Navarra y Ayuntamientos), con quienes ostentan la propiedad del patrimonio organístico de Navarra (Iglesia Católica - Arzobispado de Pamplona), con los centros educativos en los que se imparten las enseñanzas musicales (Conservatorios Profesional y Superior), con las universidades (Universidad Pública de Navarra, Universidad de Navarra, UNED), con las escuelas de música, las asociaciones musicales o con las de los profesionales de las artes y de la gestión cultural.

1. 2. Metodología de trabajo

Para llevar a cabo la elaboración del Plan Estratégico, tanto en su fase de diagnóstico como en la de desarrollo de la Dirección Estratégica y del Plan de Actuación de ANAO para el periodo de tiempo comprendido entre 2018 y 2021, se ha planteado la creación de un equipo de trabajo en el que se integren asociados de ANAO y expertos externos.

El 26 de diciembre, en sesión de la Junta Directiva de ANAO, se expuso para su aprobación el plan de trabajo a seguir en el proceso de elaboración del Plan Estratégico 2018-2021 y la creación de un grupo de trabajo integrado por cinco personas: tres asociados y dos expertos externos.

El método de trabajo ha consistido en la celebración de reuniones periódicas del grupo de trabajo en las que se ha analizado la situación actual de ANAO y se han debatido los aspectos relativos tanto al diagnóstico general de ANAO en diferentes contextos (histórico, legal, económico-financiero, socio-cultural) como a las perspectivas de futuro de la Asociación a partir de la interrelación con otros agentes culturales que intervienen en el territorio y las alianzas estratégicas con determinadas instituciones públicas o privadas.

El resultado de este plan de trabajo es la redacción de tres documentos básicos para el desarrollo del Plan General de Actuación de ANAO en los próximos cuatro años. Documentos que constituyen la base sobre la que se construirá la planificación estratégica, y que se someterán al análisis y validación de la Junta Directiva, antes de presentar el Plan Estratégico de ANAO 2018-2021 a la Asamblea General de asociados para su aprobación.