

Praxis 2

# Governar per a la cultura

Una proposta per a implementar  
una política cultural local

*José Martínez Tormo*

**fundació ▶ nexa**

Amb la col·laboració de:



**SEMPRE  
TEUA**

La teua llengua



**Tirant**.org

© del text: José Martínez Tormo, 2020

© d'aquesta edició: Fundació Nexè, 2020

Produït per Jaume Ortola  
Carrer de l'Agregació, núm. 1, 2n 1a  
08041 Barcelona  
[www.riuraueditors.cat](http://www.riuraueditors.cat)  
[info@riuraueditors.cat](mailto:info@riuraueditors.cat)

ISBN: 978-84-120424-6-7

Dipòsit legal: B 18172-2020

José Martínez Tormo  
[www.gestiocultural.net](http://www.gestiocultural.net)

# Governar per a la cultura

Una proposta per a implementar  
una política cultural local

## Taula

Introducció	5
La cultura com a espai de l'acció municipal	7
La política cultural en l'àmbit municipal	8
Orientacions per al desenvolupament d'una política cultural local	11
El procés de construcció de la política cultural	18
Disseny de la política cultural	18
Implementació de la política cultural	30
Avaluació de la política cultural	40
Unes idees com a conclusió	44
Bibliografia	47

## Introducció

Amb la descentralització dels estats i, molt especialment, la transferència de competències en matèria cultural a les comunitats autònomes, hem viscut en les últimes dècades el desenvolupament de polítiques culturals adaptades al seu territori. Però probablement l'àmbit de l'acció pública que menys ha tingut en compte el disseny i la implementació d'una política cultural explícita ha sigut l'àmbit municipal. En molts casos no hi ha res més enllà d'unes línies més o menys generals assumides pels càrrecs electes o pels professionals de la gestió cultural en el municipi (en el cas que n'hi haja), però més basades en l'experiència, la voluntat personal, o la manera en què van desenvolupant-se els esdeveniments i cal donar-los una resposta, i poques vegades reflexionades i compartides. Les administracions locals, en tant que són les més pròximes a la ciutadania, han de donar una importància clara a la cultura (en el seu sentit més ampli) i requereixen una verdadera reflexió sobre el que volen de la participació cultural en el seu municipi; i, per tant, els responsables polítics han de dissenyar necessàriament una política cultural per al seu municipi si de veritat volen donar a la cultura local un paper com a agent transformador de la societat.

Amb aquest text pretenem donar algunes pautes per al disseny d'una política cultural en l'àmbit local. Destinat a càrrecs públics o personal encarregat de desenvolupar les polítiques municipals en matèria de cultura, tractarà d'oferir una proposta senzilla, clara i útil per al disseny, la implementació i l'avaluació d'una política cultural en l'àmbit local, a més de donar algunes orientacions per a l'establi-

ment de prioritats de caràcter ideològic respecte a la cultura com a pota fonamental del desenvolupament local.

El que presentem ací és una proposta, i com a tal ha de valorar-se. Som conscients que no es tracta d'un model perfecte, que no tothom hi ha d'estar d'acord i que, per tant, pot discutir-se; però creiem interessant oferir un model, especialment davant l'absència de bibliografia o treballs que, més enllà de l'anàlisi de polítiques públiques, oferisquen un model d'aplicació de fàcil lectura i aplicació a la realitat local. Aquest model es basa en els fonaments de la planificació estratègica, el disseny de projectes culturals i el treball fet entorn de l'Agenda 21 de la Cultura, per la qual cosa, més enllà de referències explícites, hom pot trobar-hi moltes semblances i inspiracions.

Hem tractat que fóra un text amb una projecció eminentment pràctica, cosa que no vol dir que no hi haja una base teòrica al darrere. Aquesta base ha sigut conformada a partir d'experiències, anàlisi i lectures diverses, però, per simplificar, només hem citat en la bibliografia els treballs que considerem fonamentals per al tema que ens convoca en aquest treball i, de manera deliberada, hem prescindit de referències sobre polítiques públiques per a centrar-nos en aquells dedicats específicament a l'àmbit de la política cultural. Les persones aficionades a la bibliografia podran advertir que entre les referències citades hi ha llibres i documents amb uns quants anys de vida, i podrien acusar de falta de referències actualitzades, però per poc que coneguen la realitat bibliogràfica sobre el tema s'adonaran que es tracta de bibliografia fonamental i plenament actual en un àmbit en el qual no abunden les monografies específiques.

Esperem i desitgem que aquest treball oferisca als responsables polítics encarregats del govern de la cultura un camí, una guia, unes orientacions per a aprofundir en les potencialitats de la gestió de la cultura des de la perspectiva política i un model per a treballar amb els professionals de la gestió cultural, aliats naturals en el desenvolupament cultural de la ciutadania.

## **La cultura com a espai de l'acció municipal**

Els municipis tenen entre les seues competències naturals satisfer les necessitats dels seus ciutadans, i entre aquestes hi ha també les necessitats culturals, que poden manifestar-se de formes diferents i múltiples, a vegades de manera explícita, a vegades implícita.

La concepció humanista de la cultura, aquella que engloba «les arts i les lletres», fa temps que va ser superada per una concepció sociològica/antropològica que inclou les maneres de viure i comportar-se d'una societat, més vinculades amb la identitat que no únicament amb les pràctiques artístiques. En aquest treball considerarem la cultura d'una manera holística, entenent-la, en la seua dimensió de l'acció municipal, tant des del punt de vista de la visió clàssico-humanista (conjunt d'activitats intel·lectuals i artístiques) com des del seu enfocament antropològic i sociològic (estil o manera de viure i mentalitat) (Cuadrado i Berenguer, 2002).

És interessant recordar ací, en la línia del paràgraf anterior, la definició que, sobre cultura, va establir la Decla-

ració de Mèxic de 1982: «la cultura pot considerar-se actualment com el conjunt dels trets distintius, espirituals i materials, intel·lectuals i afectius que caracteritzen una societat o grup social. Aquesta engloba, a més de les arts i les lletres, els modes de vida, els drets fonamentals a l'ésser humà, els sistemes de valors, les tradicions i les creences» (Unesco, 1982). Malgrat les dècades que han passat des de l'establiment d'eixa definició, considerem que encara és molt útil en la pràctica, perquè expressa de manera molt clara el gran abast del concepte i tots els seus vessants.

Entre la distribució de les competències que permet la legislació de règim local, es reserva als municipis una part de la gestió de la cultura: la protecció i la gestió del patrimoni historicoartístic i la promoció de la cultura i els equipaments culturals. Però, més enllà de la concepció que la llei reserva a la cultura, els municipis, com a administració més pròxima als ciutadans, han de respondre a les necessitats culturals dels seus administrats, i és evident que qualsevol municipi, amb independència de la seua població, dedica part de la seua gestió a satisfer les necessitats culturals dels ciutadans. I això es fa desenvolupant una política cultural.

## **La política cultural en l'àmbit municipal**

El concepte de política cultural apareix després de la Segona Guerra Mundial i fa referència a les activitats d'intervenció de l'administració pública en el sector de la cultura.

La definició que s'ha utilitzat per a definir el concep-



te de política cultural és l'emprada per la Unesco en els treballs de Mònaco de 1967 i que l'entén com el «conjunt de principis operacionals, pràctiques socials conscients i deliberades i procediments de gestió administrativa i presupostària, d'intervenció o no intervenció que han de servir de base a l'acció de l'Estat tendent a la satisfacció de certes necessitats culturals mitjançant l'ús òptim de recursos materials i humans de què la societat disposa en un moment donat» (Unesco, 1967).

En l'evolució de les polítiques culturals en els anys setanta del segle passat, tres eren els eixos que predominaven en l'acció dels Estats: preservar el llegat, garantir la igualtat en l'accés a la cultura, i assegurar l'acció creadora individual. Al llarg dels anys aquests eixos s'han anat complementant amb el respecte i la protecció a la diversitat cultural, el respecte al medi ambient des d'un punt de vista cultural, l'expansió de la democràcia, el foment de la participació i una millora en la qualitat de vida. Tot això orientat des d'un punt de vista en què la cultura és considerada com un pilar del desenvolupament.

Efectivament, el concepte de política cultural va estendre's com una acció dels Estats, però, amb la descentralització i la distribució de competències culturals entre comunitats autònomes i municipis, és lícit i convenient que els municipis desenvolupen la seua pròpia.

La política cultural és una esfera de l'acció pública i, per tant, en forma part tant la intervenció com la falta d'intervenció, ja que ambdós escenaris influeixen en el desenvolupament del territori. Com qualsevol altra política pública, ha de perseguir una meta, en aquest cas de desenvolupament cultural, encara que per la particularitat

holística de la cultura pot aconseguir objectius no específicament culturals. I de la mateixa manera necessita una aplicació coherent dels criteris d'intervenció i estratègies i d'un consens per poder articular-se i, alhora, generar consens entre els diferents agents que operen en el territori.

Encara que, tradicionalment, els municipis no han explicat la seua política cultural, som partidaris que el govern municipal l'explícite. L'explicitació dels objectius polítics en un àmbit de l'acció pública com és l'àmbit cultural ha de permetre els diferents agents col·laborar en el camí d'assolir una governança local. I és que en aquest àmbit la governança (com a manera de governar en equilibri amb tots els agents) es torna fonamental, ja que tots els agents, tant públics com privats, tenen a veure en la conformació de la cultura i en la satisfacció de les necessitats culturals de la ciutadania.

A l'hora de parlar de la política i la gestió cultural cal determinar les àrees d'intervenció. Per la raó de ser d'aquest treball, no podem dedicar-lo a una àrea específica, i per això és important incidir en la concepció de la cultura des de la seua naturalesa holística. Considerem, doncs, com a àrees de la política cultural totes aquelles vinculades amb el patrimoni cultural, el llibre i la lectura, les arts escèniques i musicals, la cinematografia i l'audiovisual, les arts visuals, les festes i la cultura festiva, l'animació sociocultural i els equipaments, però també la participació, l'esperit crític, el respecte als drets humans i la potenciació del fonament democràtic. Deixarem fora, això sí, la formació i l'educació que, si bé poden considerar-se dins de l'àmbit cultural, presenten característiques que requereixen tractar-les de manera independent i, per tant, queden fora dels objectius d'aquest treball.

## Orientacions per al desenvolupament d'una política cultural local

Qualsevol persona que s'acoste a aquest treball ha de ser plenament conscient que els objectius de la política cultural que es desenvolupen en un municipi depenen de diversos aspectes que anirem tractant quan abordem els processos del disseny i la implementació, però és evident que la ideologia del govern municipal és un dels aspectes que incidirà en el sentit que adopte la tendència de la política cultural local. Com un àmbit de l'esfera pública, el poder polític, legítimament elegit per a marcar la senda del desenvolupament del municipi, haurà de deixar la seua pròpia empremta en la gestió municipal. No afirmem que una política cultural haja de ser eminentment ideològica, però apel·laríem a un escenari totalment irreal si apostàrem per una gestió de la cultura essencialment tecnòcrata. En el disseny i la implementació de la política cultural municipal hi ha espai tant per a l'àmbit polític com per a l'àmbit tècnic i social, i és en l'equilibri entre totes les parts on es troba la millor de les polítiques culturals.

No obstant això, és important poder destacar, o tan sols esbossar, algunes idees o tendències que cal tindre en compte i que poden orientar les persones encarregades d'aplicar la política cultural en l'àmbit municipal. Són orientacions presents en diversos territoris i que han sigut sobradament debatudes en els fòrums corresponents d'anàlisi i desenvolupament de polítiques en l'àmbit de la cultura;<sup>1</sup> i, per descomptat, tenen un cert marcat ideològic en

1. Un dels fòrums més interessants respecte a les polítiques culturals locals

tant que posen la cultura en el centre de les polítiques. Caldrà que cada govern local, conjuntament amb un procés de governança participatiu, trie i aplique aquelles orientacions (entre aquestes i altres) que més encaixen amb la seua idea de política per al municipi i les aplique de la millor manera possible per al benestar de la seua ciutadania.

- *Treballar la identitat local.* La cultura, com a part d'identitat, també té el seu vessant local. És objectiu de qualsevol política cultural treballar-la, garantir-la i fomentar-la des de la potencialitat del fet cultural. Ací incloem la cultura popular i festiva, el patrimoni etnològic, la història, la llengua pròpia i qualsevol altre element relacionat amb les particularitats de la identitat cultural local.

- *Respectar la diversitat cultural.* La diversitat cultural és una mostra de com els diferents grups humans poden enriquir i contribuir a una cultura global, però també permet reconèixer i potenciar la identitat cultural pròpia; la diversitat cultural permet «una redefinició constant d'identitats i diferències i és un component essencial de la convivència, la ciutadania i la construcció pacífica de la societat» (CGLU, 2015). La diversitat cultural ha estat definida com a patrimoni comú de la Humanitat (Unesco, 2001) en tant que amplia les possibilitats d'elecció, garanteix la cohesió social, la vitalitat de la societat i la pau a partir de la inclusió i participació de tota la ciutadania, i es reforça la seua relació amb els drets humans. S'ha d'afavorir l'intercanvi de conei-

---

que coneixem és el treball que fa entorn de l'Agenda 21 de la Cultura la comissió de cultura de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU).

xements i de pràctiques dins del pluralisme cultural per facilitar la inclusió i la participació de les persones i dels col·lectius que provenen de contextos i identitats culturals variades.

- *Respectar els drets humans i els drets culturals.* La mateixa declaració de la Unesco sobre la Diversitat Cultural parla dels drets culturals: expressar-se, crear i difondre les seues obres en la llengua que desitge, en particular la seua llengua materna; educació i formació de qualitat que respecte la seua identitat cultural; poder participar en la vida cultural que trie i exercir les seues pràctiques culturals dins dels límits que impose el respecte dels drets humans i de les llibertats fonamentals (Unesco, 2001). És evident que la cultura no pot actuar al marge (i en contra) dels drets humans i, per això, tota política cultural haurà de respectar-los i promoure'ls tant en la seua declaració com en la posterior implementació.

- *Fomentar la qualitat i la professionalitat.* És fàcil que en la gestió cultural local, especialment en aquella exercida de manera no professional, es prioritze la iniciativa cultural amateur enfront de propostes provinents de l'àmbit professional, que a vegades resulten més costoses econòmicament, però els costos socials i culturals d'aquesta decisió poden ser majors a mitjà i llarg termini. La política cultural municipal ha de fomentar tant el sector amateur com el sector professional, amb objectius i estratègies diferents, tenint en compte la importància, com a política pública, de fomentar els sectors productius, i el cultural és dels importants. I en totes les propostes, siguen amateurs o professionals, un dels cri-

teris més importants ha de ser la d'oferir propostes de qualitat artística.

- *Respecte al territori i el medi ambient.* La cultura local està molt vinculada al seu territori i, per tant, al medi ambient, i els habitants modifiquen els seus ecosistemes mitjançant les pràctiques culturals. Per això és important que la política cultural també mire al medi ambient i expliciti la connexió entre cultura i sostenibilitat mediambiental; no en va la ciutadania, a través de la seua història i evolució, disposa de coneixements, pràctiques i tradicions vinculades a la gestió dels recursos naturals i el territori, i existeixen pautes de producció i consum basades en el coneixement dels productes locals. La gastronomia basada en productes de proximitat n'és un exemple, i també forma part de la cultura local. La relació entre els àmbits cultural i mediambiental ha de ser enfortida i potenciada des de la política cultural.

- *Potenciar el desenvolupament cultural.* La política cultural local ha de comprometre's a col·laborar en el desenvolupament local en general i en el desenvolupament cultural en particular. En tant que la cultura és una faceta de la nostra societat dinàmica i canviant, així ha de garantir-ho la política cultural, propiciant les eines d'innovació dins del sector i garantint la seua evolució i un desenvolupament adequat a les necessitats manifestades per la ciutadania. Un desenvolupament cultural ajudarà també al desenvolupament social i econòmic en l'àmbit local.

- *Fomentar la participació i la cohesió social: governança cultural.* La participació democràtica i formar part d'una comunitat en tots els seus vessants és tam-

bé un acte cultural. Si a això sumem la importància que té la ciutadania en el desenvolupament de la cultura en el territori, és evident que la política cultural local ha de fomentar la participació també com una estratègia per a fomentar la cohesió social. El disseny i, molt especialment, la implementació i l'avaluació d'una política cultural necessita la implicació i la participació dels ciutadans; per això s'ha d'apostar per donar les eines perquè la ciutadania pugui participar en la definició de la política cultural local en el seu municipi.

- *Promoure la descentralització.* La descentralització es concep com una de les eines i les estratègies més potents per a garantir l'accés a la cultura de tota la ciutadania. Si parlem des del punt de vista territorial, la descentralització permet que qualsevol persona pugui accedir a la cultura amb independència del seu lloc de residència o de les possibilitats personals de desplaçament. Si parlem d'una descentralització en la presa de decisions, ens garanteix que els condicionants d'eixes decisions seran més ajustats a la realitat local específica en cada moment.

- *Satisfer les necessitats culturals de la ciutadania.* És important conèixer les pràctiques i els hàbits culturals de la ciutadania, així com les seues preferències i les seues necessitats. Només així es podrà formular una política cultural que tinga els ciutadans com a destinataris; una política pública que no tinga en compte els ciutadans entre els seus objectius està condemnada a fracassar.

- *Compensar les deficiències del sector cultural comercial.* El sector cultural, especialment en l'exhibició comercial, està vinculat en no poques ocasions amb el sector de l'oci i l'entreteniment; això fa que no tots els

subsectors o manifestacions culturals gaudisquen de les mateixes oportunitats d'arribar als ciutadans. En aquest àmbit, per tant, les polítiques culturals han d'intentar promoure aquelles manifestacions que comercialment no siguen rendibles i que, per tant, no siguen tingudes en consideració adequada pel sector empresarial.

- *Comprometre's amb la diversitat i la pluralitat.* A l'hora de planificar accions i activitats culturals, s'ha de garantir una diversitat de propostes; més enllà de programar aquelles activitats que sabem que seran ben rebudes per la ciutadania, n'hem de programar unes altres, fins i tot amb risc, a les quals els ciutadans no estiguen acostumats; una política cultural eficient serà aquella que done opcions diverses perquè siga el ciutadà individualment el que trie participar o no. En aquest punt també hem de destacar el compromís que tota política cultural ha de tindre amb la pluralitat, i parlem des del més ampli punt de vista, sense censures i sense restriccions per raons d'ideologia, religió o sexe, classe o educació, sempre que la proposta o la participació siga adient als objectius de la política cultural municipal. En aquest punt també volem incidir en el fet que qualsevol política cultural ha de garantir la presència i la representativitat de les dones; no hauria de ser culturalment vàlida qualsevol proposta que no tinguera en consideració les dones i la seua presència en la societat, i la política cultural ha d'anar encaminada també a garantir la seua presència i garantir la paritat en aquelles propostes que impliquen participació.

- *Apostar pels agents culturals locals.* En qualsevol municipi, per menut que siga, hi ha diversos agents culturals (empreses, associacions, professionals, amateurs,



etc.); en la mesura que siga possible, la política cultural haurà de tindre'ls en compte i haurà de vetlar per promoure la seua participació en el municipi i la difusió de les seues propostes entre la ciutadania. Això no vol dir, per exemple, que el municipi contracte totes les seues activitats musicals a la societat musical del poble, sinó que l'haurà d'incloure en la programació per a promoure el seu desenvolupament, juntament amb altres propostes foranes, i sempre que garantisca una mínima qualitat.

- *Incidir en la digitalització i l'alfabetització digital.* L'entorn digital és una realitat, i ho és ara més que mai,<sup>2</sup> però encara queda molt per fer. La política cultural, també en l'entorn local, no ha de tancar els ulls davant el repte de la digitalització, des del punt de vista de les propostes culturals, però també com a eina de desenvolupament personal i social. En aquest context és també important reconèixer les limitacions que les nostres societats encara tenen en les capacitats digitals de part dels ciutadans; per això és important que la política cultural en l'àmbit local no desatenga el procés d'alfabetització digital de la població.

2. La crisi sanitària de la COVID-19, sobretot en les primeres setmanes de confinament, ha posat de manifest la importància dels recursos i serveis culturals per a la ciutadania; i en eixe sentit, les propostes culturals s'han hagut d'adaptar a un entorn digital d'una manera generalitzada que mai abans s'havia plantejat el sector. La digitalització, però, va més enllà de crear continguts culturals digitals: la posada a disposició del públic d'informació mitjançant eines digitals ajuda al procés cultural de creació de coneixement.

## **El procés de construcció de la política cultural**

A l'hora de plantejar la construcció d'una política cultural plantejem un model amb tres fases independents i ben diferenciades: disseny, implementació i avaluació, amb independència que cada una pugui presentar fases internes. Aquestes tres fases són consecutives en el temps i requereixen una metodologia sistematitzada per a no perdre's en el procés i aconseguir l'eficiència necessària en aquest procés de «construcció» de la política cultural.

### **Disseny de la política cultural**

A l'hora de dissenyar la política cultural distingirem tres processos diferenciats: el vessant d'estudi, la diagnosi o anàlisi i, per últim, la formulació. Cada un dels processos té importància per si mateix i poden utilitzar-se metodologies diferents i de diversa complexitat. Tal com abordem aquest treball, tractarem de simplificar al màxim aquests processos, sempre tenint en compte la seua complexitat i que hi ha diverses escoles i metodologies d'aplicació.

La part del disseny és fonamental, ja que una mala praxi en aquesta fase pot fer fracassar la política cultural, per molt bona voluntat que tinga el govern local del qual depén.

#### *Estudi del territori*

Abans de plantejar les bases de la política cultural és important conèixer bé la realitat amb la qual s'interactuarà. Quan parlem de territori no ens referim només al territori geogràfic sinó a totes les variables, condicionants i recur-

sos disponibles en el nostre municipi; entenem en aquest sentit el territori des d'una perspectiva ampla.

En aquest procés és important analitzar el sistema cultural local (Rausell *et al.*, 2007), que fa referència a les relacions culturals en el municipi, estructurat en tres dimensions: relacions entre entitats locals i supralocals; els elements que determinen l'oferta i la demanda cultural; les relacions existents entre sistemes culturals de diferents municipis propers entre si. En aquest punt, ens centrarem en el segon nivell, els elements locals, però no hem d'oblidar les relacions entre entitats i sistemes culturals, que també condicionaran la nostra política cultural i el paper que el municipi tindrà en el seu entorn geogràfic més immediat; l'estudi de tot el que té a veure amb l'organització municipal i el seu model institucional el deixarem per a més avant.

Per a entendre els elements que hem d'analitzar per determinar el sistema cultural local diferenciarem entre els elements que condicionen l'oferta i els que condicionen la demanda. Hem d'aclarir que aquest és un model concret d'anàlisi, que pot conviure o competir amb altres models i metodologies d'anàlisi territorial; és qüestió que les persones encarregades del disseny de la política cultural trien el model que més els interesse o desenvolupen un model propi.

**Anàlisi de la demanda.** Per a analitzar la demanda és important conèixer com es configura la ciutadania del nostre municipi; en aquest punt cal posar en relleu que haurem d'analitzar tant els residents, siguen permanents o temporals, com les persones que visiten el municipi.

Haurem de prestar especial atenció a les *dades demo-*

*gràfiques i sociològiques*. Aquesta informació és fonamentalment important en el cas de la ciutadania i ens permetrà establir una mena de retrat robot dels destinataris de la nostra política cultural, i és que les pràctiques de consum cultural són determinades per la caracterització social, econòmica i demogràfica de les persones. ¿Quina edat tenen els nostres ciutadans? ¿A què es dediquen? ¿Quin percentatge de la població hi ha en cada grup d'edat? ¿Quins estudis tenen? ¿Com es distribueix la població per barris? ¿De quants membres són les famílies? Etcètera. És important tindre aquest retrat robot per a tindre'l sempre en la ment a l'hora de dissenyar la nostra política cultural. Generalment, aquesta informació està fàcilment disponible en els nostres ajuntaments (censos, padrons, dades de població, dades econòmiques, etc.); però, a més, el Portal Estadístic de la Generalitat Valenciana<sup>3</sup> ens ofereix interessant informació estadística de manera periòdica i unes fitxes municipals que, en cas de no poder accedir a informació pròpia degudament sistematitzada, ens ofereix una informació bàsica d'interés per al nostre objectiu.

De la mateixa manera, hem d'analitzar *els hàbits (o pràctiques) i els consums culturals* de la nostra ciutadania. ¿Què lligem? ¿Assisteixen a representacions escèniques? ¿Els agrada el cine? ¿Són usuaris de les biblioteques? ¿Van a concerts? ¿Visiten museus i exposicions? ¿Amb quina freqüència? L'obtenció d'aquestes dades és més complexa i requereix estudis i investigacions específics, per als quals solen utilitzar-se enquestes, consultes directes a la ciutadania, entrevistes individuals, grups de discussió, consul-

3. <http://www.pegv.gva.es>

tes a experts o observació directa, però també es poden obtenir dades d'assistència als serveis i recursos culturals locals. Aquestes investigacions, evidentment, requereixen una inversió econòmica, sobretot com més volem aproximar-nos a la realitat local, però si el municipi s'ho pot permetre, és altament recomanable fer-ne en l'àmbit local, amb una metodologia precisa, per a obtenir una visió tan prop de la realitat com siga possible. En aquest punt hem de dir que, en moltes ocasions i depenent de les dimensions de la localitat, la informació es pot obtenir per coneixement i observació de la ciutadania; però, sempre que siga possible, un estudi de pràctiques i consums amb altres metodologies és convenient, ja que pot analitzar aspectes que la simple observació o conversa amb la gent pot deixar de costat. Si el municipi no pot assumir la contractació o realització d'aquests estudis, n'hi ha que es duen a terme amb una certa periodicitat per a altres contextos (autonòmic o estatal), que, malgrat no oferir dades locals, permeten una certa extrapolació, amb totes les reserves possibles, cap al nostre municipi. A escala estatal trobem l'enquesta d'hàbits i pràctiques culturals del Ministeri de Cultura, i en l'àmbit valencià disposem d'un ampli estudi sobre la participació cultural fet per la Generalitat amb dades del 2017 (Ariño i Llopis, 2018).

Una vegada tinguem analitzades tant les dades demogràfiques i sociològiques del nostre municipi com els hàbits i els consums culturals dels nostres ciutadans tindrem una imatge tan ajustada a la realitat com siga possible de la demanda.

**Anàlisi de l'oferta.** Per a analitzar la part de l'oferta cultural al nostre municipi hem d'intentar determinar tots aquells elements que, d'una manera o una altra, estan a disposició de la ciutadania per satisfer les seues necessitats culturals.

*Els equipaments i la infraestructura cultural* disponibles a la localitat és un element important a tindre en consideració, ja que en molts casos pot limitar les accions que es poden desenvolupar en el municipi. Ací incloem tant els equipaments públics com els privats, i no els considerem des d'una perspectiva cultural estricta: qualsevol equipament o espai que siga susceptible de ser utilitzat haurem de determinar-lo; és a dir, volem conèixer l'existència de teatres, auditoris, museus, cases de cultura, etc., però també de salons d'actes, centres educatius, espais polivalents, locals d'oci i —també és important— places i espais a l'aire lliure susceptibles de ser utilitzats. Hem de recopilar la màxima informació possible d'aquests espais i configurar un mapa d'equipaments en el qual tinguem descripcions físiques detallades de cada un dels espais (dimensions, aforaments, possibles usos, normativa, etc.) en unes fitxes clarament identificables que permeten una obtenció immediata de la informació.

*Els recursos culturals.* Entenem ací per recurs cultural aquell element —que no té per què ser essencialment físic— que estiga vinculat amb el fet i l'experiència cultural, siga per al desenvolupament de béns i serveis culturals o per la identificació amb la identitat cultural de la ciutadania. Parlem en aquest cas d'edificis, obres artístiques, fets o personatges històrics, pràctiques, llengües, oficis, festes, i un llarg etcètera. Ningú podria dubtar, en aquest punt, que

el valencià, els Borja, la ceràmica, la Llotja de València o la festa de Sant Antoni són recursos culturals d'alguns dels nostres municipis. Evidentment, quan parlem de recursos culturals parlem de construccions socials i, per tant, per a ser considerats com a tal per la ciutadania, requereixen un cert consens social: si la majoria de la ciutadania no veu un element (una antiga fàbrica, per exemple) com un potencial recurs amb prou valors culturals per a incorporar-se a l'imaginari col·lectiu, difícilment serà possible que es considere un recurs cultural.

*Els agents culturals.* Entenem com a agents culturals aquelles persones, institucions o empreses que tenen algun grau d'influència directa o indirecta en la configuració de l'acció cultural i que exerceixen un paper rellevant tant en les característiques de l'oferta com de la demanda de béns i serveis culturals (Rausell *et al.*, 2007). En aquest grup incloem associacions culturals, associacions de veïns, associacions festives, empreses de serveis culturals, centres d'educació i persones individuals vinculades al món de la cultura local que són reconegudes com a tals per la ciutadania. D'igual manera que amb els equipaments, tindre'ls localitzats i conèixer les activitats de tots aquests agents culturals i les relacions (formals o informals) que mantenen en la localitat és fonamental a l'hora de dissenyar i, sobretot, implementar una política cultural. És important, en el cas dels col·lectius i associacions, tindre coneixement de les seues activitats, les seues línies de treball i la seua influència en la ciutadania, ja que al final es convertiran en prescriptors de les accions que es desenvolupen en la política cultural municipal. En el cas de les empreses de serveis culturals és important també conèixer-ne

les programacions i els serveis perquè es convertisquen en aliades i complement de les accions municipals i no en una competència que no tindria cap sentit des de la perspectiva de l'acció col·lectiva. A més, és important tindre en compte les seues necessitats, ja que com a política pública, la cultural també haurà d'atendre les necessitats d'aquests agents.

*Col·lectius ciutadans.* Encara que podrien ser considerats com a agents culturals, hem volgut diferenciar a tots aquells col·lectius que *a priori* no es mouen en l'àmbit cultural, però que evidentment tenen la seua influència en la cultura local i als quals també hem d'analitzar i tindre localitzats. Parlem de col·lectius de veïns, de col·lectius amb altres objectius (medi ambient, empresariat, turístic, etc.) i col·lectius conformats per ciutadans provinents de comunitats culturals diferents de la local (siguen immigrants o naturals de la localitat que mantenen cultures familiars diferents). En una concepció holística i transversal de la cultura cal comptar també amb aquests col·lectius per a donar-los veu i establir línies de col·laboració que permeten l'acompliment dels objectius culturals de la localitat.

Amb l'anàlisi dels equipaments, els recursos, els agents i els col·lectius ja tindriem una primera aproximació prou completa als condicionants de l'oferta cultural. Juntament amb l'estudi de la demanda, estarem en condicions de disposar d'un estudi complet del territori com a part fonamental de l'anàlisi que ens permeta dissenyar la política cultural. Ara és moment d'analitzar el model institucional i l'organització municipal.



En tant que el lideratge de la política cultural local ha de ser del govern municipal i, per tant, de l'administració, és important analitzar el model institucional i l'organització de l'ajuntament per a conèixer les possibilitats i les limitacions a l'hora de plantejar-se certs objectius de la política cultural. Per a aquesta anàlisi plantejarem alguns àmbits importants que cal tindre en compte, però, com en la resta de l'anàlisi, com més informació tinguem del màxim nombre d'àmbits possible, millor serà l'anàlisi i, per tant, millors seran les decisions preses a partir d'eixa informació.

*L'organigrama i les competències.* Conèixer les competències que desenvolupa el municipi (siguen pròpies o impròpies) és fonamental per a saber els marges de la política cultural, així com l'organigrama municipal i com es distribueixen aquelles entre els diferents serveis. Conèixer les competències de cada regidoria, els serveis existents, les seues relacions internes, així com la seua forma de gestió, ens permetrà en tot moment saber què es pot fer i qui pot fer-ho.

*Les entitats que formen el sector públic local.* En cas de disposar d'empreses públiques, organismes autònoms, fundacions, consorcis, etc., és interessant que les analitzem i que coneguem les seues funcions, pressupostos, com treballen i les relacions que tenen amb el territori.

*La trajectòria històrica de l'administració municipal.* Encara que no cal retrotraure's a moltes dècades enrere, és important conèixer què ha fet l'administració municipal en els últims anys, especialment en l'àmbit cultural. Això ens permetrà marcar un rumb a la nostra política cultural

coneixent experiències prèvies i trajectòries d'altres iniciatives en el municipi.

*L'àmbit normatiu.* Incloem ací la legislació nacional i autonòmica, les normatives de diferent abast, les ordenances i reglaments municipals i qualsevol disposició de caràcter normatiu que condicione tant l'activitat de l'ajuntament com l'activitat ciutadana o qualsevol altra que, en algun moment, pugui intervenir en el desenvolupament de la nostra política cultural. Malgrat disposar de personal funcional que la conega en profunditat, els encarregats del disseny de la política cultural hauran de conèixer, encara que siga superficialment al principi, les limitacions bàsiques en matèria reguladora de l'activitat cultural.

*El pressupost municipal.* Conèixer els límits pressupostaris en què es mou l'acció política i administrativa és fonamental en qualsevol àrea i, com no podia ser d'una altra manera, també en l'àmbit cultural. Però no és necessari només conèixer la quantitat econòmica final, també la seua distribució i les regles bàsiques de funcionament del pressupost municipal. Necessitem saber quants diners es dediquen a personal, quants a despesa corrent i quants a subvencions o inversions; necessitem tindre una idea global dels recursos econòmics de què podem disposar perquè això, evidentment, ens donarà una idea dels marges d'acció en què ens trobem. Respecte al pressupost que ha de dedicar-se a l'àmbit cultural, estimem que aquest ha de constituir com a mínim un 5 % del pressupost total de l'ajuntament, si bé els municipis actius culturalment haurien

de dedicar un percentatge d'almenys el 10 % respecte del pressupost total municipal.<sup>4</sup>

*El personal.* Necessitem saber i analitzar les persones que treballen en l'organització; necessitem saber els llocs de treball, la qualificació professional, si és personal tècnic o administratiu, els seus perfils acadèmics i professionals, les seues motivacions i les seues aspiracions. D'igual manera és interessant conèixer les oportunitats de formació continuada de què disposa aquest personal, per a saber si podrem comptar amb personal propi per a la posada en marxa de les accions o haurem de recórrer a contractacions externes.

*Relació amb altres polítiques i institucions.* Estiga en la fase de desenvolupament que estiga, el disseny de la política cultural ha de mirar l'evolució d'altres polítiques municipals i com s'hi pot relacionar. Amb independència dels seus objectius propis de desenvolupament cultural del municipi, la política cultural ha de constituir una política transversal i, per això mateix, ha de relacionar-se amb altres; conèixer-les i veure com es poden establir eixes relacions serà fonamental. De la mateixa manera, ha de ser conscient de la realitat de les polítiques desenvolupades per altres institucions properes.

*Orientacions polítiques del govern.* De la mateixa manera que hem fet amb altres polítiques municipals, haurem d'analitzar i tindre en compte les orientacions ideològiques del govern municipal. Evidentment, no seria coherent que el govern municipal tinguera unes bases ideològiques i

4. Diversos estudis ofereixen eixos percentatges com els ideals de la dedicació pressupostària municipal en l'àmbit cultural.

que la política cultural se sustentara sobre unes altres. Com que la política cultural es tracta d'una acció governativa, és normal, lícit i coherent que es base en les orientacions ideològiques del govern que la desenvolupa, amb independència que aquesta la dissenye tenint en consideració els diferents agents i professionals o en un procés participatiu de governança.

#### *Anàlisi i formulació de la política cultural*

Una vegada tenim fet l'estudi del territori i de l'organització municipal és el moment de posar tota la informació en comú, d'analitzar-la conjuntament i de formular la nostra política cultural. Fonamentalment haurem de veure quines són les necessitats de la ciutadania i del sector cultural en el nostre municipi, i com encaixen en les orientacions polítiques del nostre govern i en els objectius que, com a govern, ens plantejem en l'àmbit cultural; una vegada tinguem això, serà el moment d'establir els objectius i la formulació de la política. Per a aquesta fase disposem d'algunes eines metodològiques bàsiques interessants per a facilitar la tasca que, com tot, es poden ampliar i complementar amb algunes altres de les existents.

*Establir la missió.* La missió és una declaració que fonamenta les bases d'activitat de qualsevol organització; en l'àmbit de la política cultural ens permetrà explicitar les bases ideològiques de la nostra proposta, les línies fonamentals en les quals es vol intervenir i les limitacions que s'hi establisquen. La missió no deixa de tindre un caràcter declaratiu, però permet a qualsevol persona saber les coordenades en les quals es mou la política cultural del seu municipi.

*Definir la visió.* La visió ha de determinar, en unes poques línies, quina és la situació que volem que assolisca el nostre municipi, culturalment parlant, en un temps concret. Seria allò que volem aconseguir per al nostre municipi amb l'aplicació de la política cultural que estem dissenyant: «quan acabe d'aplicar-se aquesta política cultural, el municipi haurà assolit aquesta situació».

*Analitzar* (anàlisi DAFO i CAME). Una vegada establides la missió i la visió de la política cultural haurem d'analitzar com encaixa en l'anàlisi que hem fet sobre el territori. Àmpliament coneguda la seua metodologia, l'anàlisi DAFO ens permetrà analitzar les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats; i l'anàlisi CAME ens permetrà analitzar mesures per a corregir les debilitats, afrontar les amenaces, millorar les fortaleces i explotar les oportunitats de millora.

*Definir els objectius estratègics.* Els objectius estratègics han de ser capaços d'anticipar el canvi i han de servir per a unificar i integrar totes les decisions i fer-les coherents. Es defineixen sobre la base de tot el que s'ha establert en les fases anteriors d'establiment de missió i anàlisi del territori. No parlem d'objectius concrets, sinó d'objectius a llarg termini que permeten, a partir de la missió, ser capaços de treballar per a aconseguir fer realitat la visió; aquests objectius han de plantejar què es vol aconseguir en un període de temps determinat.<sup>5</sup> El nombre d'objectius dependrà en gran manera de les diferents capacitats que presente el municipi, i hauran de poder valorar-se a partir de l'anàlisi de la realitat cultural local. Un punt de partida per a poder definir objectius estratègics pot ser adoptar aquells com-

5. Els aspectes relatius a la temporalització els veurem més avant.

promisos explícits en l'Agenda 21 de la Cultura, si bé sempre hauran d'adaptar-se i ajustar-se a la realitat local.

## **Implementació de la política cultural**

### *Temporalització*

A l'hora d'establir qualsevol política hem de tindre en compte la temporalització. Evidentment, no serà la mateixa situació la d'aquell govern que acaba d'arribar a l'ajuntament, que la d'aquell que ha estat un o diversos mandats en el govern: generalment es considera que el primer any del mandat d'un nou govern es dedica bàsicament a fer-se una idea de la realitat de la gestió, i que només comença a aplicar-se un programa propi a partir del segon any. En qualsevol dels casos, la política cultural haurà de plantejar-se tenint en compte el curt, mitjà i llarg termini.

*Curt termini.* En aquest cas parlem d'una temporalització no superior a un any. Tal com veurem més avant és el temps adient per a dur a terme projectes que permeten aconseguir objectius a curt termini.

*Mitjà termini.* En el cas de les polítiques públiques, considerem el mitjà termini el període de duració d'un mandat, és a dir, quatre anys. Aquest termini ens permet aconseguir objectius tàctics, que consoliden algunes estratègies però sense ser suficient per a assolir les polítiques i els canvis fonamentals en la societat.

*Llarg termini.* Parlem ací d'un període que supera el mandat polític dels quatre anys i en el qual s'han de plantejar objectius estratègics per a desenvolupar durant diversos mandats. En la dinàmica política és més complex tre-

ballar a llarg termini, ja que requereix uns certs consensos polítics entre els diferents grups municipals que garantisquen continuïtat amb independència d'un possible canvi de govern, però una òptima política cultural hauria de treballar per aconseguir-los.

Aquestes temporalitzacions no són incompatibles entre si, més aviat al contrari: la política cultural haurà de plantejar objectius i mesures a curt, mitjà i llarg termini. Una política que només treballes a curt termini no tindrà efectes en la societat i, al contrari, una que només es planteja a llarg termini descuidarà l'acció quotidiana de la ciutadania. Segons la temporalització que plantejem en cada moment es determinaran uns objectius concrets, o, al contrari, segons els objectius que ens plantejem determinarem la temporalització més adequada per a la seua consecució.

#### *Estratègies i formes d'implementació*

La implementació és la fase en què generem accions a partir dels objectius plantejats en fases anteriors; per tant, una vegada tinguem establida la temporalització amb què hem de treballar haurem d'establir de quina manera volem aconseguir els objectius marcats i, en aquest sentit, desenvolupar i implementar la política cultural que hem definit prèviament. En aquest punt aglutinarem algunes eines de les disponibles per a l'acció del govern municipal en cinc formes genèriques d'intervenció.<sup>6</sup>

6. Utilitzem una classificació utilitzada per Pau Rausell (1999), però modificada per nosaltres per a poder incloure la participació.

**1. Provisió directa de béns i serveis:** «l'ajuntament fa açò».

- a. *Programació cultural estable d'activitats culturals per part de l'ajuntament.* L'ajuntament ha d'oferir una programació plural i variada, però estable, a la seua ciutadania. En aquesta programació s'haurà de garantir la pluralitat d'estils i propostes, l'accés als ciutadans i la qualitat artística. Parlem fonamentalment, però no sols, de representacions escèniques i musicals, activitats formatives, certàmens i premis, exhibició artística i exhibició audiovisual. És important que la programació municipal no esdevinga una oferta que competisca amb la iniciativa privada, sinó que es desenvolupe en forma de col·laboració i complementarietat.
- b. *Organització d'esdeveniments extraordinaris.* Activitats amb motiu de dies o commemoracions excepcionals que amplien la programació estable, però que en cap cas no han de substituir-la. En aquest cas, els dies commemoratius poden servir de revulsiu per a proposar a la ciutadania accions innovadores o extraordinàries, però no podem quedar-nos només en aquests.
- c. *Equipaments i serveis culturals.* Necessitem equipaments i infraestructura per a la realització de la programació cultural, però també per a albergar serveis culturals estables (museus, espais patrimonials, biblioteques...). Els equipaments poden ser especialitzats o polivalents segons les necessitats del municipi. En línies generals, i en el cas d'haver de prioritzar, és preferible disposar d'equipaments polivalents quan no es té una programació prou es-



table que ho justifique i construir equipaments especialitzats (teatre, auditori, museu, cinema...) no més quan es garantisca que hi haurà prou activitat i que no es convertiran en equipaments infrautilitzats o directament sense utilitzar.

- d. *Cessió d'espais*. En molts casos, l'ajuntament té espais que pot cedir a col·lectius o associacions locals i que afavoreixen la socialització i, per tant, la vida cultural local. És important que l'ajuntament evite la cessió indefinida dels espais, que es pugui confondre amb una propietat de l'espai, i que es plantege la cessió per a activitats concretes seguint un reglament a l'ús i un calendari obert.
- e. *Xarxes i circuits culturals*. La posada en marxa de xarxes i circuits culturals entre municipis té molts avantatges: intercanvi d'experiències, programació compartida, eficiència en la gestió, etc. És interessant per a qualsevol localitat, i més hui en dia, formar part d'alguna d'aquestes xarxes culturals.

## **2. Informació:** «es pot fer açò».

- a. *Campanyes de difusió i promoció cultural*. A banda de la difusió de l'oferta cultural, incloem ací qualsevol campanya de promoció cultural que es pugui plantejar en qualsevol dels formats possibles; un cas molt generalitzat en l'àmbit municipal són les campanyes de promoció de la lectura, però en podem pensar moltes.
- b. *Voluntariat cultural*. A vegades pot ser interessant oferir als ciutadans programes de voluntariat que els permeti implicar-se en l'activitat cultural del municipi; aquests programes, ben planificats i ges-

tionats, poder servir per a activar la ciutadania local com a part del seu propi desenvolupament cultural. Això sí, cap d'aquests programes hauria de ser indefinit o permanent i en cap cas hauria de substituir tasques que puguen fer persones professionals degudament remunerades.

- c. *Conformació de grups artístics.* Dins del municipi, l'ajuntament pot motivar la formació de grups artístics (teatre i música són els casos més comuns però no els únics) com a part de l'oferta municipal, però també com a eina per a oferir als ciutadans opcions alternatives per al seu oci o, inclús, un desenvolupament professional posterior. És important que al capdavant d'aquests grups, i sense menysprear el voluntariat amateur, es posen professionals del sector, que permetran una evolució i un desenvolupament gradual dels grups. Posteriorment, i sempre amb criteris mínims de qualitat i idoneïtat, aquests grups podrien formar part de les programacions i circuits culturals.

**3. Incentius o desincentius:** «si feu açò, l'ajuntament farà açò altre».

- a. *Subvencions.* Les subvencions són aportacions de diners a favor d'entitats públiques o privades per al compliment de determinats objectius per mitjà de projectes o activitats d'utilitat pública, interès social o promoció d'una finalitat pública. La subvenció és una eina que té l'administració per a desenvolupar la seua política a través de tercers les activitats dels quals van en la mateixa línia d'aquells objectius que es volen assolir; per tant, les subvencions

no s'han de concebre mai com a contractació de serveis, com a mecanisme per afavorir el clientelisme, com a recurs per tindre contents a determinats col·lectius o com un «café per a tothom». La política cultural estableix els objectius que vol assolir i les convocatòries de subvencions s'haurien de formalitzar per a ajudar a finançar aquelles activitats o programes duts a terme per entitats que treballen per assolir els mateixos objectius o similars.

- b. *Convenis*. Encara que semblant a la subvenció, el conveni és un acord de l'ajuntament amb una entitat per a facilitar determinades activitats en què les dues parts estableixen certes obligacions durant un temps determinat; generalment l'ajuntament col·labora amb una quantitat econòmica, però també pot fer-ho en espècie. Igual que les subvencions, el conveni ha d'ajudar les entitats que treballen per assolir els objectius compatibles amb els de la nostra política cultural; la diferència és que, en lloc d'obrir una convocatòria oberta en què qualsevol pot presentar-se, ací ja hi ha una selecció prèvia de les entitats a les quals s'ajuda, i que la durada és major que en el cas de les subvencions, que generalment es limiten a un projecte concret d'una duració anual. Serà decisió política triar quina eina interessa més per a col·laborar amb el tercer sector.
- c. *Mecenatge i patrocini*. Encara que en el nostre país no està àmpliament desenvolupat, és interessant que l'ajuntament els explore, especialment el patrocini, tant d'empreses i entitats privades que volen col·laborar amb l'ajuntament com la de l'ajun-

tament a projectes de la iniciativa privada. Encara que en la pràctica pot semblar una manera més de subvencionar, la realitat és que és una formulació i una filosofia diferents i la tramitació administrativa és també més complexa. En tot cas, és una eina interessant perquè les empreses s'impliquen en el desenvolupament de la política cultural amb una contrapartida de visibilització que, en tot cas, ha d'estar totalment definida i concretada i que no hauria de modificar o desvirtuar en cap cas els objectius de la política cultural, així com la imatge de l'administració municipal.

**4. Legislació i regulació:** «açò és el que es pot fer i açò el que no».

- a. *Ordenances i normatives.* En l'àmbit municipal, l'àmbit regulador es limitaria a ordenances municipals i les normatives d'ús dels diferents equipaments i serveis municipals. Tant en els àmbits estrictament culturals com en la resta d'àmbits municipals, a l'hora de plantejar una regulació s'han de tindre en compte els objectius de la política cultural per a evitar que la regulació els limite o, al contrari, tractar que les regulacions permeten la realització d'activitats o condicions que afavorisquen l'assoliment d'aquests objectius, ja que (no ho hem d'oblidar) la política cultural té un fort component de transversalitat.

**5. Participació:** «açò podem fer-ho junts».

- a. *Consell municipal de cultura.* Aquest consell, que pot tindre caràcter decisor, vinculant o consultiu, és un òrgan participatiu i autònom amb capacitat

per a plantejar iniciatives per si mateix i amb estatus propis consensuats socialment i políticament. Depenent de les funcions que se li atorguen, aquest organisme podrà participar en el disseny, implementació i avaluació de la política cultural en un format de foment de la governança. És important que la seua participació estiga regulada i que estiga composta, de manera mixta i paritària, per representants municipals (regidories, grups municipals i personal tècnic) i representants ciutadans (associacions i col·lectius, empreses i professionals independents) de l'àmbit cultural. En el seu funcionament és fonamental que s'establisquen les regles del joc perquè el Consell participe en el disseny de la política cultural o respecte, almenys, les línies bàsiques en el seu treball, ja que, en cas contrari, es corre el risc que es creen unes dissensions difícils de gestionar des del punt de vista polític i social.

- b. *Participació en tribunals i comitès de selecció.* L'ajuntament pot incloure representants de les associacions culturals locals en tribunals de subvencions i comitès de selecció artística, per posar algun exemple. D'aquesta manera, l'ajuntament treballa en la transparència pública i, alhora, implica des d'un punt de vista objectiu a la col·lectivitat local.
- c. *Carta de drets i responsabilitats culturals.*<sup>7</sup> Aquest document, hereu de la filosofia de la Declaració Universal dels Drets Humans, defineix específica-

7. Es tracta d'una eina proposada pels treballs de l'Agenda 21 de la Cultura (CGLU, 2006)

ment els drets i les responsabilitats culturals dels ciutadans. És una manera que ciutadans, administració local i, en definitiva, tots els agents locals, adquirisquen uns compromisos i siguen conscients que no poden ser elements passius i que, per tant, han d'actuar i implicar-se amb la cultura, independentment que formen part dels òrgans participatius o no. Perquè aquest document siga eficaç és recomanable que siga redactat i aprovat pel Consell municipal de cultura i que, posteriorment, siga aprovat pel plenari municipal per a garantir novament el compromís municipal per la cultura per i per a la ciutadania.

- d. *Estratègia cultural local*. El document d'estratègia cultural local, proposat pels treballs de l'Agenda 21 de la Cultura (CGLU, 2006) no deixa de ser un document que plasma la política cultural local a partir d'un procés participatiu de debat, redacció i aprovació per part de tots els agents culturals del municipi i que pot institucionalitzar-se amb l'aprovació pel plenari municipal, que compromet per tant no sols el govern municipal i els agents culturals, sinó a tots els grups polítics que en formen part, tant per al present com per al futur immediat. La principal diferència respecte a la política cultural dissenyada pel govern municipal és que en la redacció d'aquest document (aplicable en certa manera a un pla estratègic) els agents culturals tenen un paper actiu més enllà de la tasca consultiva que poden prendre en un format tradicional de disseny de política cultural; no obstant això, en tots dos casos, la metodo-

logia per al seu disseny i implementació és igualment vàlida.

### *Plans i projectes*

La implementació de la política cultural, amb independència de les eines que hem indicat en l'apartat anterior, es realitza en tres nivells d'acció: pla, programa i projecte, que van definint els objectius estratègics a mesura que va guanyant en detall fins a arribar a objectius operatius, sempre d'acord amb les línies d'acció marcades en la formulació de la política cultural.

El pla pot coincidir amb una línia o objectiu estratègic plantejat per la política cultural, ja que constitueix el conjunt de grans línies directrius que orienten una voluntat d'intervenció. Es concep per a mitjà o llarg termini i, per tant, la seua durada és plurianual. Un mateix pla estarà compost per diferents programes. Un exemple de pla podria ser el pla de foment de la lectura.

El programa recull les línies directrius del pla i les aplica a un aspecte concret, que poden ser edats, espais, llocs, etc., i al seu torn està conformat per diversos projectes. El programa té una duració temporal inferior al pla. En el cas de l'exemple del pla de foment de la lectura podríem trobar el programa de subvencions, el programa de préstec bibliotecari, el programa d'informació bibliogràfica, el programa de foment de la lectura infantil, el programa de foment de la lectura juvenil, etc.

El projecte és una acció concreta amb sentit global en si mateixa; més detallat que el projecte serien les accions o activitats que només tenen raó de ser com a part del pro-

jecte. Presenta uns objectius operatius concrets i específics fàcilment avaluables i té una durada menor que no hauria de superar uns pocs mesos. Si agafàrem l'exemple del programa de foment de la lectura juvenil, podríem parlar de projectes d'animació en biblioteques, trobades amb autors i autores, clubs de lectura, creació de prescriptors, etc.

Per al disseny i gestió de plans, programes i projectes la gestió cultural ha generat prou literatura i diferents autors han proposat metodologies concretes amb major o menor implantació professional en el desenvolupament d'una professió tècnica que ha evolucionat molt en els últims anys.

## **Avaluació de la política cultural**

### *Importància de l'avaluació*

Una part important del desenvolupament de qualsevol política pública és l'avaluació, que es constitueix com una fase per si mateixa. El procés d'avaluació ens permetrà obtenir informació necessària per a saber els resultats, previstos o no, i el funcionament de la política cultural, així com la consecució dels objectius o el desenvolupament del procés i poder prendre decisions per a reconduir la política en qualsevol dels moments si és necessari.

Malauradament, no és habitual que s'avaluen de manera sistemàtica les polítiques públiques en l'àmbit local, i especialment les culturals, més enllà d'alguns indicadors i algunes percepcions. Per una part perquè qualsevol procés d'avaluació és costós (en temps i recursos), però també perquè es creu innecessari, perquè no es valoren els seus



avantatges o perquè es té por dels resultats, que poden contradir les percepcions personals o col·lectives sobre els resultats de la política.

L'avaluació ens permetrà millorar la política cultural (així com els seus projectes i accions), garantir que el procés està desenvolupant-se tal com desitgem i prendre aquelles decisions que siguem necessàries per a modificar qualsevol aspecte que veiem que no funciona. A més, des del punt de vista estrictament polític, l'avaluació ens permetrà demostrar resultats i reivindicar la importància i l'interés públic de les mesures preses i de la política cultural en si mateixa.

#### *Mètodes per a avaluar*

L'avaluació pot fer-se abans, al final o durant tot el procés de disseny i implementació de la política cultural, i és convenient que cada pla, programa i projecte tinga la seua pròpia avaluació individualitzada. Si bé l'avaluació inicial forma part de la fase d'anàlisi, considerem que la fase d'avaluació de la política cultural ha de basar-se en l'avaluació tant del procés d'implementació (avaluació contínua) com dels resultats d'aquesta (avaluació final).

Aquest procés d'avaluació pot dur-se a terme amb recursos propis de l'ajuntament (avaluació interna), amb un agent extern a l'equip (avaluació externa), o amb un model intermedi en què participen tant persones de l'equip com persones externes sense cap vinculació directa. Totes tres opcions són vàlides i dependran en tot cas de la voluntat dels responsables de la política cultural. En qualsevol dels casos considerem important que els ciutadans participen en eixe procés d'avaluació.

Dins de la política cultural es poden avaluar molts aspectes: la participació, l'eficàcia, l'eficiència, l'equitat, l'impacte, la sostenibilitat, etc., i es poden utilitzar múltiples instruments. Els instruments es poden dividir entre mètodes d'avaluació quantitativa i mètodes d'avaluació qualitativa. Entre els quantitius més habituals trobem els registres i els mesuraments (visites, participants, entrades...) i les enquestes d'opinió i satisfacció; i entre els qualitius, les entrevistes, siguen personals o grupals, i l'observació.

Per a la sistematització del procés d'avaluació també hi ha una sèrie de fases ben diferenciades:

- Definició i determinació del tipus d'avaluació, instruments a utilitzar i indicadors.
- Recollida de la informació i organització d'aquesta de la manera més clara possible.
- Anàlisi de la informació recopilada i comparació amb paràmetres determinats.
- Determinació de les causes d'eixos resultats.
- Comunicació dels resultats.
- Presa de decisions, a partir dels resultats, i valoració de si cal alguna reorientació de la política cultural.

#### *Alguns indicadors per a l'avaluació*

Per a poder obtenir una sistematització de l'avaluació, a banda dels instruments que utilitzem, necessitem definir i establir indicadors que ens permeten organitzar la informació i comparar-la. Açò té validesa sobretot en els mètodes quantitius, ja que tots aquests poden convertir les dades en un sistema numèric d'organització de la informació.

Un indicador és una manifestació, generalment numè-

rica, de la identificació i el mesurament d'una informació per mitjà d'un algoritme més o menys sofisticat (Rausell *et al.*, 2007); un exemple d'indicador seria «nombre de visitants a una exposició», és a dir, un element del qual és més o menys fàcil obtenir un número. L'indicador, per si mateix, no ens ofereix més que una dada independent, un número; però perquè tinga una utilitat avaluadora hem de posar-lo en relació amb una altra dada que considerem de referència i comparar-les; si en maig hem tingut 120 visitants a l'exposició i en juny n'hem tingut 100, disposem d'una dada comparada que ens fa veure que l'exposició ha perdut 20 visitants i, per tant, alguna cosa passa i haurem d'analitzar-ho.

És important disposar d'un sistema d'indicadors que siga perdurable en el temps i que siga compartit per altres municipis, de manera que ens facilite comparar els resultats propis amb resultats propis del passat, però també comparar resultats propis actuals amb resultats actuals d'altres realitats territorials. Igualment els indicadors han de poder ser accessibles d'acord amb els nostres recursos; per tant, és preferible disposar d'uns indicadors senzills però que puguem utilitzar a disposar d'indicadors molt elaborats metodològicament però que no puguem utilitzar perquè la informació no està al nostre abast més immediat.

En aquest sentit, i per a l'àmbit local, la Federació Espanyola de Municipis i Províncies va publicar ja en 2009 un ampli i elaborat sistema d'indicadors per a l'avaluació de polítiques culturals locals (FEMP, 2009) que es basa en els àmbits establits per l'Agenda 21 de la Cultura. Per als casos en què no puguem o no desitgem elaborar un sistema d'indicadors propi, aquest constitueix un sistema conformat

per indicadors diferenciats en tres nivells d'aplicació que, sens dubte, pot servir als municipis en una primera aproximació a l'ús d'indicadors i que es posa a l'abast dels governs locals per a utilitzar-los de manera generalitzada i, per tant, pot afavorir la comparació entre diferents realitats territorials.

## **Unes idees com a conclusió**

Al llarg d'aquestes pàgines hem proposat un model per al disseny i la implementació d'una política cultural. A les fases de disseny i implementació se suma la fase d'avaluació, que pels objectius d'aquest treball només hem pogut esbossar, però que cobra una especial importància en el desenvolupament de les polítiques públiques. Les persones coneixedores de l'anàlisi de polítiques públiques hauran trobat a faltar una altra fase, la de terminació, però no l'hem contemplada deliberadament perquè, a més de la complexitat que comporta eixa fase, entenem que la política cultural no és una política finalista sinó evolutiva i que, per tant, el sector i el vessant cultural de la societat no presentaran mai (o almenys en un horitzó temporal raonable) un escenari final en què no calga una política pública específica. Entenem, per tant, que les polítiques públiques en l'àmbit cultural requeriran modificacions, millores, canvis de direcció, però que la seua necessitat farà impossible una terminació i, per tant, la seua desaparició.

Després de la lectura d'aquest treball, hom pot preguntar-se quin paper té el programa electoral amb què

els partits polítics es presenten a les eleccions locals amb la intenció de desenvolupar la seua política. Realment, apostem perquè el programa electoral ha de ser un veritable programa de govern i, per tant, en matèria cultural aquest programa hauria de ser la política cultural que, dissenyada i formulada seguint la metodologia ací plantejada, els partits polítics presenten als ciutadans: un document en què apostem més per una formulació ideològica i uns objectius estratègics que es concretaran en accions a mesura que s'implemente la política cultural una vegada en el govern que no una enumeració d'accions concretes desconnectades entre si. En el cas en què els partits polítics no hagen abordat eixe treball amb antelació, hauran de fer-ho una vegada en el govern.

No podem oblidar-nos en aquestes línies finals d'aquells professionals que, en última instància, desenvolupen i implementen la política cultural local en el seu dia a dia: el personal tècnic i els gestors culturals. Si considerem que la cultura és prou important per a dedicar-li una política pública específica, hem de considerar també fonamental comptar amb professionals formats i preparats per a la gestió cultural. El moment actual no permet delegar la gestió de la cultura a persones que, encara que estimen la cultura, no disposen d'un bagatge professional adequat; la gestió cultural com a professió ja disposa de diverses dècades d'experiència i durant aquests anys ha demostrat en molts municipis valencians la importància de comptar amb professionals capaços de garantir resultats adequats a la realitat local.

Finalment, hem d'incidir en la importància de la participació ciutadana en el disseny, la implementació i l'avalua-

ció de la política cultural local. Si bé és important en totes les esferes de la política, cobra una especial importància en l'àmbit local, el més proper a les necessitats dels ciutadans, i on aquests tenen molt a dir, perquè la cultura forma part de la seua identitat i de la seua raó de ser. No hi haurà cultura sense ciutadans i, per això mateix, és just i indispensable que la ciutadania tinga un paper en la gestió de la seua identitat cultural. Ens ho mereixem.

## Bibliografía

- ANDER-EGG, Ezequiel (2005): *La política cultural a nivel municipal*. Lumen-Humanitas, Buenos Aires.
- ARIÑO, Antonio; LLOPIS, Ramon (2018): *La participació cultural a la Comunitat Valenciana. Enquesta 2017*. Generalitat Valenciana, València
- CGLU, CIUDADES Y GOBIERNOS LOCALES UNIDOS (2004): *Agenda 21 de la cultura*. Disponible en línea: <<http://www.agenda21culture.net>> [Consulta: 24/6/2020].
- (2006): *Consejos sobre la implementación local de la Agenda 21 de la cultura*. Disponible en línea: <<http://www.agenda21culture.net>> [Consulta: 24/6/2020].
- (2015): *Cultura 21: Accions. Compromisos sobre el paper de la cultura en les ciutats sostenibles*. Disponible en línea: <<http://www.agenda21culture.net>> [Consulta: 24/6/2020].
- COELHO, Teixeira (2009): *Diccionario crítico de política cultural. Cultura e imaginario*. Gedisa, Barcelona.
- CUADRADO, Manuel; BERENGUER, Gloria (2002): *El consumo de servicios culturales*. ESIC, Madrid.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS (2009): *Guía para la evaluación de las políticas culturales locales*. FEMP, Madrid.
- HERNÁNDEZ, Gil Manuel; REQUENA, Marina; ALBERT, María; GÓMEZ, Emma (2014): *La cultura como trinchera. La política cultural en el País Valenciano (1975-2013)*. Universitat de València, València.
- MARTÍNEZ TORMO, José (2008): *Cultura y desarrollo local. Un modelo de aplicación de la Agenda 21 de la Cultura*. Universitat Politècnica de València. Projecte final de màster. Inèdit.
- MARTÍNEZ TORMO, José; MARTÍNEZ LÓPEZ, Tamara (2010): «El mapa cultural de la provincia de València» en *Boletín Gestión Cultural*, n.º 19: «Observatorios culturales». Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.
- RAUSELL, Pau (1999): *Políticas y sectores culturales en la Comunidad Valenciana*. Tirant lo Blanch, València.

- RAUSELL, Pau; MARTÍNEZ TORMO, José (2005): «Apuntes y herramientas para el análisis de la realidad cultural local», en *Temas municipales*, 9: «Gestión cultural». Diputació de València, València.
- RAUSELL, Pau; ABELEDO, Raúl; CARRASCO, Salvador; MARTÍNEZ TORMO, José (2007): *Cultura, estrategia para el desarrollo local*. Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), Madrid.
- RIUS, Joaquim; RUBIO, Juan Arturo (2016): *Treinta años de políticas culturales en España. Participación cultural, gobernanza territorial e industrias culturales*. Universitat de València, València.
- UNESCO (1967): *Cultural policy, a preliminary study*. Paris. Disponible en línea: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001173>> [Consulta: 24/6/2020].
- UNESCO (1982): *Declaración de México sobre las políticas culturales*. Disponible en línea: <[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000052505\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000052505_spa)> [Consulta: 24/6/2020].
- UNESCO (2001): *Declaración universal de la Unesco sobre la diversidad cultural*. Disponible en línea: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000124687.page=67>> [Consulta: 24/6/2020].





# **fundació ▶ nexe**

## **missió**

La Fundació Nexe té com a missió contribuir a la millora i al progrés de la societat valenciana mitjançant la generació, la difusió i el debat d'idees.

## **fundadors**

Els fundadors de la Fundació Nexe són l'Associació Cívica Valenciana Tirant lo Blanc i diverses persones a títol individual.

## **objectius**

Tenim la voluntat d'estendre la consciència nacional valenciana a la majoria de la població del País Valencià per a assolir el màxim d'autogovern i de cohesió social possibles. Volem aprofundir en el funcionament democràtic de les nostres institucions, i volem potenciar els trets culturals, lingüístics, socials i econòmics propis del poble valencià.

## **valors**

La Fundació Nexe vol promoure la cooperació entre els agents socials en clau valenciana, democràtica, oberta i plural, transformadora i moderna. Aquestes són els valors que ens defineixen.

### **temes**

Tractem múltiples temes que s'estructuren al voltant de tres eixos, sempre pensats en un marc valencià i global:

- enfortiment de la democràcia i de la cohesió social
- economia i sostenibilitat
- identitat, cultura i patrimoni

### **activitats**

Els objectius de la fundació es duen a terme per mitjà de diferents activitats: seminaris, jornades, presentacions de llibres, tertúlies, publicacions, convocatòries de beques i premis, etc. El principal mitjà de comunicació és la pàgina web [fundacionexe.org](http://fundacionexe.org). Mensualment enviem un butlletí digital en què s'informa de totes les novetats, al qual us podeu subscriure en la pàgina web.

## **Publicacions de la Fundació Nexe**

[www.fundacionexe.org/publicacions](http://www.fundacionexe.org/publicacions)

### **Collecció Demos**

1. **La política lingüística al País Valencià. Del conflicte a la gestió responsable**, de Susanna Pardines i Nathalie Torres.
2. **El finançament dels valencians. Una insuficiència històrica**, de Rafael Beneyto Cabanes.
3. **Valencians i democràcia. Del malestar a la proposta**, de Carlos Villodres Iglesias.
4. **Una nova planta per als valencians. Possibilitats i límits per a l'organització política i administrativa del País Valencià dins la Constitució de 1978**, d'Andrés Boix Palop.
5. **El darrer cicle immobiliari al País Valencià. O el progrés de la misèria**, de Josep Lluís Miralles i Garcia.
6. **La ciutat construïda. Del pla urbanístic al procés ciutadà**, de David Estal, Ramon Marrades i Chema Segovia. Pròleg de Josep Sorribes.
7. **Un país nou. Valencianisme, prosperitat i democràcia**. Vicent Flor (ed.).
8. **El valencianisme enfront d'Espanya. Una anàlisi estratègica**, d'Amadeu Mezquida.
9. **El tio Canya ha mort. Notes sobre la mecànica sociolingüística del valencià**, de Francesc J. Hernández.
10. **Poder i llengua. Les llengües de l'ensenyament al País Valencià**, de Vicenta Tasa i Anselm Bodoque.
11. **Un model productiu des del territori. Cap a la clusterització de l'economia valenciana**, de Xavier Molina Morales.
12. **El dret civil valencià. L'assignatura pendent de l'autogovern**, de Joan Tamarit, Rafael Verdera i Javier Palao Gil.
13. **Música popular i feminisme. Estratègia per al canvi**, de Reis Gallego Perales.

### **Collecció Àgora**

1. **Valors per a un republicanisme cívic valencià. Idees per a l'acció del valencianisme**, de Joan Alfred Martínez.
2. **L'endeutament dels ajuntaments valencians i les retallades a l'autonomia local (2010-2013)**, de Rafael Beneyto.
3. **La qualitat normativa al País Valencià. Propostes per a un nou model de producció i avaluació de les nostres normes**, de Claudia Gimeno.

4. *Sobre l'aplicació d'un impost turístic al País Valencià. Reflexions des de l'economia*, d'Asensi Descalç.
5. *Imposició patrimonial. El context espanyol i una proposta per al País Valencià*, d'Asensi Descalç.
6. *L'economia valenciana i les polítiques d'ocupació després de la Covid-19*, d'Enric Nomdedéu, Rafael Beneyto, Joan Sanchis

### **Collecció Praxis**

1. *El repte de compartir el poder. Un full de ruta per a la formació d'un govern de coalició en l'àmbit local*, de Josep Maria Reniu
2. *Governar per a la cultura. Una proposta per a implementar una política cultural local*, de José Martínez Torró

### **Amb l'editorial Afers**

1. *Nació i identitats. Pensar el País Valencià*, Vicent Flor (editor).
2. *Una nova via per a l'empresa valenciana*, Elies Seguí (editor).
3. *Identitat(s) a la cruïlla. Valencianitat i reptes territorials*, Antoni Martínez i Bernat (editor).

