

Ponència: Com avaluem a l'avaluador?: La meta-avaluació**Autor: Jordi Pardo, Barcelona Media****Taula Rodona 5: "Avaluant l'avaluació"**

Algunes reflexions sobre l'avaluació dels projectes externs i l'avaluació global dels serveis i projectes culturals**1. Introducció. Avaluar a l'avaluador**

L'abast en el procés de tecnificació professional de la gestió cultural, i el desenvolupament qualitatiu de les polítiques culturals comporta la millora sobre els procediments d'avaluació general de la activitat institucional, ja sigui pública o privada. L'avaluació interna i externa forma part de la gestió imprescindible i del control sobre el desplegament de l'activitat de tota organització i un dels fronts bàsics del desenvolupament de la funció directiva.

A l'àmbit de la cultura, l'avaluació és un àmbit sobre el qual és molt important incidir, donat que per raons diverses queda encara molt de camí per recórrer. Per allò, invertir temps i recursos en reflexió, recerca, ajust de procediments i desenvolupament de nous sistemes que millorin el valor i la utilitat de l'avaluació en els processos interns i externs de les institucions, projectes culturals i serveis és una necessitat prioritària.

L'avaluació de l'àmbit cultural en el sector públic forma part dels principis de la gestió democràtica, la transparència, la corresponsabilitat, i es correspon amb els criteris de racionalitat, eficàcia i eficiència. L'avaluació ens permet no només verificar la coherència entre els resultats i els objectius inicials de l'acció cultural o dels projectes concrets, sinó el seu efecte dins del marc de les polítiques culturals en les quals es circumscriuen.

L'avaluació ha de ser interna i externa, sectorial i global. És important l'avenç als diferents àmbits d'actuació per poder establir la relació òptima entre objectius i els resultats, tenint en compte els recursos invertits tant per al funcionament intern com per la prestació directa, indirecta, concertada o externalitzada del servei o projecte. La "servucció" del procés cultural s'ha de considerar des dels diferents angles.

De vegades l'èxit de públic d'una programació de teatre determinada, pot ser un fracàs, o fins i tot un engany, respecte als eixos culturals que teòricament estructuraven l'acció institucional i justifiquen determinada consignació pressupostària. Per un altre costat les despeses de gestió dels processos interns també han de ser avaluats, en relació a l'eficiència real de la institució.

Per aquesta raó l'avaluació externa dels resultats hauria de ser contrastada amb l'avaluació global de la institució. Seria una paradoxa constatar l'excel·lència d'un programa impulsat a través d'una subvenció pública o privada, com resultat d'un nivell d'exigència i avaluació dels serveis externs, mentre l'avaluació del conjunt de l'activitat institucional oferís paràmetres d'absoluta ineficiència. Té sentit exigir (i obtenir) un alt grau d'eficiència i excel·lència a les entitats subvencionades o contractades, mentre l'avaluació dels mateixos paràmetres aplicats a l'entitat gestora dona resultats pèssims? És lícit no complir l'essència d'això que s'exigeix als tercers per part de la institució que atorga la subvenció o externalitza el servei? Una vegada més es planteja la eterna tensió entre cost del control i eficiència del resultat.

En definitiva, l'avaluació forma part de les responsabilitats de la direcció de qualitat de les entitats públiques i privades, i és un ingredient imprescindible de la rendició de comptes i transparència (accountability) respecte a l'ús dels recursos públics a un estat democràtic de dret.

2. L'avaluació a les diferents dimensions de la política cultural

L'importància de l'avaluació a la lògica de gestió de les polítiques culturals se centra en totes les grans dimensions de la cultura: l'alta cultura, hereva de la tradició estètica aristotèlica; la dimensió antropològica de la cultura (the way of life); i per un altre costat l'àmbit relacionat amb les indústries culturals. Les tres dimensions de la política cultural són importants, s'entrecreuen, es requereixen i interactuen.

L'avaluació de l'acció cultural és important, per tant, als tres àmbits: en l'anomenada "alta cultura" amb la que moltes vegades es redueix la pràctica cultural, centrada en les grans infraestructures, elencs i projectes molt vinculats al prestigi, la creació i l'experimentació, en la que molt sovint es contraposa el risc i la qualitat, respecte a una idea parcial de divulgació i producció massiva de caràcter popular, i el conjunt d'accions relacionades amb la qualitat de vida i les expressions més populars de les comunitats i els individus; i molt especialment als sectors relacionats amb les indústries culturals.

El sistema d'avaluació ha de prevaler sobre l'ordre i el compliment de la normativa i els procediments, en detriment de la creativitat i la informalitat? Parafraçant la intervenció de Xavier Bru de Sala, en la qual mencionava el paer de linxs i formigues, com a expressió de la força del treball i la constància de les formigues, davant l'astúcia i el brillantor dels linxs, hauríem d'afegir d'altres figuracions: els territoris dels taurons, mofetes i lloros. És a dir, la presència de depredadors de les idees i del treball d'altres vehiculats amb astúcia i rapidesa;

l'existència de barreres de protecció que protegeixen àmbits inescrutables de subvenció pública, o per un altre costat, l'existència de ximplers replicadors d'experiències i processos.

El joc amb aquestes figures al·legòriques ens dóna idea de l'importància de disposar de variables diferents per a l'avaluació dels complexos entorns de la cultura. De la mateixa manera, l'avaluació de l'avaluador ha de tenir capacitat de disseccionar els "deserts maquinals" de moltes organitzacions públiques i privades, o les "serralades de buròcrates" o les "marees de dades" sense lectura estratègica darrera de la que s'escondeix la inoperància o la mancança absoluta de rigor o de plantejaments clars i comprensibles dels objectius que justifiquen determinades polítiques culturals.

3. Algunes preguntes i respostes sobre l'avaluació per a l'estímul d'una reflexió sectorial

Què suposa en termes reals, l'avaluació dels projectes externs?

Un exercici de transparència en la gestió de l'activitat institucional, en relació amb criteris de coherència, racionalitat, eficiència i eficàcia de l'activitat pública o privada en matèria de cultura.

És important l'avaluació dels projectes externs?

Efectivament és un aspecte clau en la transparència de la gestió pública de les polítiques de la cultura i sobre el destí dels recursos públics, però també ho és en termes de coherència i eficiència en la gestió d'institucions culturals d'àmbit privat.

Avaluem de forma equilibrada els aspectes quantitius i els qualitius?

No, en absolut. Hauríem d'avançar molt més en els aspectes qualitius, més difícils de gestionar, i amb resultats que poden generar incomoditats substantives. És molt més fàcil dissenyar i implementar els sistemes de recollida de dades necessaris per demostrar el nombre de visitants d'una exposició, la seva procedència, o fins i tot el temps de visita, o les motivacions. En canvi és molt més difícil avaluar el grau de comprensió assolit per la mateixa exposició, i no parlem ja de la relació entre cost i benefici social de tal projecte. Els museus estan embardissats en una carrera esbojarrada per poder exhibir xifres molt elevades de visitants, competint per assolir un major número de visitants, i en canvi molts pocs tenen dades sobre l'aprensió intel·lectual o estètica per part del públic. Tampoc es mesura la proporció entre els esforços dedicats a la programació d'arts escènics o música, respecte a l'increment d'audiències, per posar dos exemples concrets.

Podem separar l'avaluació dels projectes externs de l'acció directe de les institucions culturals?

La cultura de l'avaluació és fonamental per al procés de tecnificació dels sectors de la cultura. Les línies concretes d'avaluació d'activitat externalitzada o subvencionada no es poden separar de l'avaluació global de la institució gestora, i del seu propi grau d'eficiència.

L'equilibri entre l'avaluació quantitativa i la qualitativa és una expressió d'excel·lència de la gestió institucional, i el resultat de la tecnificació avançada i positiva de la professió.

La cultura de l'avaluació és un requeriment imprescindible per al desenvolupament de la *governança* democràtica i la transparència al sector públic, i la responsabilitat social del III sector.

Té sentit desenvolupar sistemes sofisticats per avaluar els projectes externs, sense avaluar el conjunt de l'acció institucional? Són suficients els mecanismes d'avaluació i control del sector de la cultura?

Evidentment, i des del meu parer, la resposta és no. No té sentit desenvolupar projectes sofisticats per avaluar projectes externs sense avaluar el conjunt de l'acció institucional i, per tant, l'encaix de l'avaluació d'això que és externalitzat o subvencionat, respecte a l'efecte global assolit i mesurar, i tenint en compte els propis costos de gestió institucional.

4. Alguns arguments a favor del progrés en la dimensió qualitativa i quantitativa de l'avaluació de la cultura, i de l'avaluació dels projectes i l'activitat interna i la externa.

-Per la necessitat d'avançar en la cultura democràtica i la transparència i el desenvolupament de la coherència amb els principis de responsabilitat social corporativa.

-Perquè més enllà dels consums i els graus d'acceptació dels bens, serveis i productes culturals, la cultura pretén generar efectes més profunds relacionats amb la comprensió de l'univers, la societat, el temps, l'accés a la bellesa, la ciència i el coneixement.

-Perquè la cultura és un sistema, en el qual tots els operadors coexisteixen i interaccionen, i la seva relació no només és per això que és quantitatiu, sinó i essencialment per això que és qualitatiu.

-Perquè les polítiques culturals encara responen a criteris d'una societat "analògica" i poc "digital", tant en la gestió d'objectius, com en la verificació de resultats, i això s'ha de superar ràpidament.

-Per ser en relació amb el progrés i maduració de l'administració pública, o el desenvolupament de la responsabilitat social corporativa en el cas de les entitats privades, i per al desenvolupament de les polítiques culturals i de la gestió cultural.

-La importància de l'avaluació qualitativa és en relació amb els efectes verdaderament profunds de la política cultural. L'avaluació d'això que és intangible, traduït en termes de *outputs* i *outcomes*, és fonamental per al progrés profund de les polítiques culturals, en els àmbits relacionats amb els hàbits i efectes d'accés a la cultura.

Respecte a l'avaluació dels projectes concrets, i la manera de resum, s'enumeren alguns aspectes importants a avaluar en la dimensió intangible dels projectes culturals:

1. Comprensió del projecte o servei
2. Identificació amb el projecte o servei
3. Expectatives inicials i valoració del servei final
4. Valors i experiències proporcionades pel projecte o servei
5. Qualitats culturals (innovació, creativitat, coneixement social del projecte)
6. Relacions amb l'impuls de talent, la projecció internacional, el valor didàctic, etc.
7. Valors del projecte relatius al sistema cultural i industrial
8. Valors socials (ordre territorial, de cohesió, d'identitat comunitària, etc.)

Sis criteris per a l'avaluació dels aspectes intangibles dels projectes

1. Obtenir i disposar de dades per a la planificació i el disseny del projecte o servei.

Les dades són la base per establir un bon diagnòstic en el projecte i una avaluació del projecte.

Algunes característiques de les dades:

- *Significatius i accessibles*

- *D'utilitat real en relació amb la missió i els objectius del projecte*

- *Operatius i eficaços en el procés de gestió*

2. Incorporar valor en la toma de decisions i en la gestió del projecte

3. Establir un règim d'equilibri entre l'avaluació quantitativa i d'impacte econòmic i l'avaluació qualitativa.

Els indicadors de l'avaluació de caràcter qualitatiu haurien d'aparèixer al quadre de comandament del projecte o servei

4. Detectar necessitats, amenaces i oportunitats a l'entorn social i econòmic del projecte.

5. Millorar la relació del projecte amb la seva dimensió sectorial i de proximitat.

6. Dissenyar metodologies d'anàlisi homologables. Transparència i cultural de sector. (Accountability)

El disseny i ús de metodologies d'anàlisi és fonamental per a la creació d'estàndards de qualitat i per a les lectures de les dades.

Un exemple metodologies homologables són les normes i certificacions ISO:

- ISO 9001; requisits mínims per a sistemes de qualitat
- ISO 9004; orientació a la millora de l'execució de qualitat

Epíleg

Principals instruments d'avaluació de l'avaluador:

1. Parlament / espais de participació / consells d'administració / memòries institucionals
2. Política institucional de transparència
3. Concertació i creació d'espais de concertació
4. Coherència entre els programes institucionals / pressuposts / memòries
5. Avaluació global de tots els instruments i accions institucionals
6. Equilibri entre l'avaluació quantitativa i la qualitativa

•L'avaluació externa s'ha d'emmarcar dins d'un sistema global de control i transparència de l'activitat institucional

•Ha de ser multilateral i participativa

•Ha de tenir en compte tots els instruments reals d'intervenció: TV, instruments interdepartamentals, elements i actors dels projectes integrals

•L'avaluació és imprescindible per al desenvolupament del sector cultural i per afrontar els reptes de transformació de la realitat contemporània des de i amb la cultura

Cinc preguntes finals.

1. Volem realment avaluar les polítiques culturals?
2. Tenim les condicions i instruments per fer-ho?
3. Existeix una visió compartida entre institucions i operadors sobre aquesta necessitat?
4. Existeixen les condicions jurídiques i organitzatives per permetre que l'avaluació dinàmica s'incorpori als quadres de comandament dels projectes i institucions culturals?
5. Estem disposats realment a autoavaluar-nos?