QC [núm. 3]

L'avaluació externa de projectes culturals.

Recopilació de ponències presentades a les **Jornades sobre Avaluació externa de projectes culturals**, celebrades a Barcelona els dies 18 i 19 de setembre del 2008, convocades per la Universitat de Barcelona amb el suport del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació i sota la direcció de Lluís Bonet i Agustí.

Generalitat de Catalunya
Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació

UNIVERSITAT DE BARCELONA

Edita:

gescènic

ISBN 978-84-938519-0-3

L'avaluació externa de projectes culturals.

QC [3]

L'avaluació externa de projectes culturals.

Dr. Lluís Bonet i Agustí (coord.)

Quaderns de Cultura

QC [núm. 3]

L'avaluació externa de projectes culturals

Quaderns de Cultura

QC [núm. 3]

Recopilació de ponències presentades a les «Jornades sobre Avaluació externa de projectes culturals», celebrades a Barcelona els dies 18 i 19 de setembre del 2008, convocades per la Universitat de Barcelona amb el suport del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació i sota la direcció de Lluís Bonet i Agustí.

Quaderns Gescènic

Edita:
DCMC - Bissap Consulting SL

Consell de redacció:
Carles Canut, Carles Molinet,
Eduardo Galán, Jaume Colomer,
Lluís Bonet, Robert Muro,
Toni Benavent, Toni Tarrida

Quaderns de Cultura Núm. 3
L'avaluació externa de projectes culturals

Coordinació:
Lluís Bonet i Antoine Leonetti

Coordinació editorial:
Jaume Colomer i Andreu Garrido

Primera edició:
Desembre del 2010

© Generalitat de Catalunya.
Departament de Cultura i Mitjans
de Comunicació
© Universitat de Barcelona

Disseny i maquetació:
Mamoulian

Correcció lingüística:
Anna Bellosta

Impressió:
Agpograf

Dipòsit legal: B-45670-10

ISBN: 978-84-938519-0-3

L'avaluació externa de projectes culturals

Dr. Lluís Bonet i Agustí (coord.)

Quaderns de Cultura

QC [núm. 3]

7 Presentació
Lluís Noguera

11 Introducció
Lluís Bonet i Jaume Colomer

Avaluar la creativitat

19 Formigues, linxs i observadors: paradoxes del món real.
Xavier Bru de Sala

25 És avaluable la creativitat?
Vicenç Altaió

29 Creadors avaluant creadors: noves formes de producció, noves formes d'avaluació.
Pep Dardanyà

Sistemes i models d'avaluació

37 Infraestructures públiques al servei de la creació i de la comunitat.
Santi Martínez i Josep Font

51 Criteris per a avaluacions: tècniques en projectes per a la Comissió Europea.
Joan Pedregosa

61 Indicadors quantitatius contra indicadors qualitatius.
Albert de Gregorio

65 La utilitat de les memòries i d'altres mecanismes de control.
Montserrat Martínez

71 Avaluant impactes: del projecte individual a l'impacte agregat.
Jaume Colomer

77 Com avaluem a l'avaluador? La meta-avaluació.
Jordi Pardo

Anàlisi d'experiències

87 L'experiència aragonesa d'avaluació de projectes escènics.
Javier Brun

107 L'experiència de l'ICIC avaluant projectes empresarials.
Edgar García

115 Reformulació d'estratègies per avaluar objectius qualitatius.
Jerónimo Cabrera

121 **Annex:** Consideracions sobre la viabilitat d'avaluar projectes culturals.

Presentació

Em plau presentar aquests Quaderns de Cultura sobre L'avaluació externa de projectes culturals, com a recopilació de les ponències presentades a les jornades que, amb el mateix títol, va desenvolupar el programa de gestió cultural de la Universitat de Barcelona, amb la col·laboració del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació de la Generalitat de Catalunya, sota la direcció de Lluís Bonet.

La col·laboració entre el DCMC i la UAB manté com a objectiu compartit el fet de promoure la generació i l'intercanvi de coneixement des de l'experiència teòrica i la pràctica de la gestió cultural pública i privada per tal de retornar-les a tots els agents que intervenen en l'àmbit de l'activitat cultural: investigadors, docents, professionals de la gestió cultural pública o privada i, en especial, aquells alumnes i no alumnes que demanden experiències, eines i recursos per aplicar en la seva vida professional present o futura.

En aquesta ocasió, la temàtica tractada es troba al cor de la gestió pública i fa referència a la importància de l'avaluació d'aquesta gestió, camp on, si bé s'ha avançat, encara queda un llarg recorregut per fer pel que fa a metodologies i a la pràctica del disseny, la implementació i l'avaluació dels plans, programes i actuacions públiques. En aquesta ocasió, a més, la mirada per tal d'avaluar les nostres institucions i la seva activitat s'ha produït també de forma intencionada des de fora de l'Administració, amb la participació dels agents que ajuden a contrastar i millorar així les nostres polítiques.

De fet, l'avaluació es troba en l'origen mateix de la política, ja des del seu procés de disseny i planificació, en la definició dels objectius, dels indicadors i del seguiment, en un procés de creació de valor públic. Crear aquest valor públic és l'element fonamental del compromís de la gestió pública envers la ciutadania. D'aquesta manera garantim que l'Administració també és capaç de retre comptes d'acord amb paràmetres exigents, d'eficiència, retorn social, transparència i responsabilitat, entre d'altres. És clau en aquest treball la capacitació dels professionals i la seva alineació, siguin on siguin en les organitzacions, en la creació de

valor públic. Els professionals del sector públic estem cridats permanentment a capitalitzar els serveis públics.

Davant dels dubtes de la utilitat de l'acció pública, la incorporació de metodologies que treballen l'avaluació de les polítiques i en mostren els resultats es converteix també en un element de generació de confiança en aquesta acció pública, també en el camp de la cultura.

Com en altres serveis públics, en el camp de la política cultural les dades purament econòmiques resulten poc informatives, i cal relacionar-les amb els objectius per tal d'analitzar-les de forma correcta. No obstant això, hi ha dos aspectes característics de les polítiques culturals: a diferència d'altres polítiques públiques, les culturals es caracteritzen per l'heterogeneïtat dels camps socials involucrats, els instruments d'intervenció, els objectius declarats i els criteris d'avaluació utilitzats. I és en aquest punt que sorgeix un altre problema: en les polítiques culturals hi ha hagut històricament una separació entre els objectius declarats, sovint molt ambiciosos, i la debilitat en els mitjans o en la capacitat d'implementació d'aquests objectius, fet que es converteix en una segona dificultat per a l'avaluació.

Aquest diferencial s'ha anat reduint i els objectius de la política cultural han anat abandonant les grans declaracions abstractes i s'han anat redefinint cap a objectius més operatius i abastables. En definitiva, les polítiques culturals són avui en dia igual d'avaluables que les altres polítiques públiques (malgrat algunes especificitats degudes a la seva inserció en el camp cultural), amb totes les seves dificultats i potencialitats.

Val la pena remarcar també que l'avaluador no pot quedar-se al marge de l'acció. En situacions com l'actual, de recursos escassos, no podem desaprofitar el coneixement adquirit i les energies aplicades a l'hora d'avaluar els resultats de les nostres polítiques i pensar-ne el seu redisseny. Per això, és bo poder reforçar i legitimar l'acció de les polítiques públiques incorporant en la mesura del que sigui possible els agents culturals –i els ciutadans en general– en els processos d'avaluació, com a mesura de coresponsabilitat amb la resta de la societat.

Durant les jornades es varen poder observar diverses experiències que proposen una mirada basada en la planificació dels recursos i serveis culturals bàsics i la seva extensió territorial com a garantia de l'accés dels ciutadans a la cultura. Així, actuacions com el Pla d'equipaments culturals de Catalunya (PEC-Cat), l'establiment de contractes programa amb els grans equipaments culturals, la definició i estructuració de sistemes públics i xarxes d'equipaments o la generació d'espais institucionals per a la concertació de polítiques culturals públiques, s'han incorporat amb normalitat a l'escenari cultural català, i s'han convertit també en eines excel·lents per a l'avaluació futura d'aquestes polítiques, que ara cal utilitzar i perfeccionar.

En conjunt, doncs, el llibre que teniu a les mans és una bona eina per tal de recordar-nos a tots plegats la importància de plantejaments rigorosos en el camp cultural per tal d'aconseguir uns productes i serveis culturals amb el màxim nivell d'excel·lència i que siguin accessibles per al conjunt de la ciutadania.

Lluís Noguera i Jordana
Secretari General
Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació

Introducció

El programa de gestió cultural de la Universitat de Barcelona organitza cada any unes jornades al mes de setembre obertes a professionals de tot Espanya que venen precedides per un taller de reflexió. Aquest, realitzat a porta tancada al mes de juny, congrega alguns dels millors experts en el tema amb l'objectiu de centrar el debat i coordinar les aportacions dels diversos ponents de les taules rodones de les jornades públiques de després de l'estiu.

Els dies 18-19 de setembre del 2008 es varen celebrar les jornades sota el títol: **Avaluació externa de projectes culturals: anàlisi dels mecanismes i criteris de distribució d'ajuts a iniciatives externes.**

La proposta va coincidir amb la posada en marxa a Catalunya del **Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CONCA)**, així com amb la proposta deontològica establerta per l'Entitat Autònoma de Difusió Cultural pel que respecta als integrants als comitès de selecció dels ajuts. En aquest context sorgeix la convocatòria però la reflexió vol anar molt més enllà ja que moltes administracions públiques i algunes fundacions tenen una llarga experiència en la distribució de fons a projectes culturals. Per altre cantó, els processos de selecció dels programes europeus, amb la **tabulació numèrica dels criteris a utilitzar per part d'avaluadors externs**, propicia un cert canvi cultural en l'**opaca tradició ibèrica** d'escassa explicitació dels criteris utilitzats en la distribució d'ajuts.

En l'àmbit anglosaxó, l'establiment de criteris ètics i polítics que garanteixin la correcció i eficàcia dels procediments de suport governamental a la cultura té una llarga experiència, fruit d'una tradició que engloba altres camps de l'acció governamental. En contraposició, en els països europeus de tradició llatina, han mancat procediments d'autocontrol i reflexió sobre la praxi del procés de distribució de les subvencions. Aquest fet es dóna amb independència de l'existència de comissions decisives (pròpies dels jurats d'atorgament de premis, entre altres), o simplement assessores (les més habituals en els procediments d'atorgament de subvencions) en el procés de decisió.

La **lògica contemporània de la bona governança** exigeix auditar l'ús

dels recursos esmerçats al servei d'una política, tant per valorar la consecució de les finalitats previstes –avaluar l'eficàcia de l'acció pública o privada endegada– com en termes d'eficiència en relació als processos utilitzats. Tal com deia **Agustin Girard** fa quasi quaranta anys «La necessitat de prospectiva en matèria de desenvolupament cultural neix de la gran incertesa que pesa sobre l'establiment de polítiques culturals eficaces».[1] Però quan es tracta de valorar les propostes del sector cultural també els procediments són molt importants ja que poden afectar la consecució de les polítiques en termes d'**equitat**. Cal tenir en compte que procediments molt burocratitzats d'informació poden no només desincentivar la presentació de projectes interessants, per l'elevat cost d'oportunitat informatiu, temporal i econòmic que representen, sinó afavorir aquells agents amb més experiència en la retòrica procedimental de l'avaluació. És evident que cal disposar d'**informació contrastada, el més objectiva i transparent possible**, sobre les qualitats i impacte del projecte a valorar així com sobre la capacitat per portar-lo a terme, amb indicadors independents que permetin avaluar-ho. Tanmateix, cal intentar assolir des de la màxima **eficàcia, eficiència i equitat possible**, que els projectes i els agents més innovadors no quedin en segon pla com a conseqüència del predomini procedimental que acompanya bona part dels processos avaluadors.

Les jornades van oferir un marc de reflexió per analitzar i **compartir de forma sistemàtica el conjunt de l'experiència viscuda** amb l'objectiu **d'avançar vers un model més transparent i eficient de distribució dels recursos públics i privats esmerçats.**

Aquest llibre recull les principals aportacions dels ponents i ofereix un ventall d'opinions i reflexions de gran valor al voltant de tres eixos: el sentit i la possibilitat d'avaluar els projectes culturals, els procediments vigent en l'àmbit europeu, i les experiències que il·lustren maneres d'avançar cap a una major transparència i racionalitat.

El primer bloc temàtic, amb el títol «**Avaluar la creativitat**», conté tres textos. **Xavier Bru de Sala** obre el debat amb **una faula sobre linxs i formigues** partint de la constatació que el mercat cultural és escàs i que això ha portat a l'aplicació de polítiques culturals basades en el finançament públic de la cultura que ha generat una important dependència per part dels creadors i emprenedors dels recursos assignats per les administracions públiques, i adverteix que el principal risc d'aquesta dependència és la transformació dels linxs en formigues mediocres. **Vicenç Altaió** es pregunta **si és avaluable la creativitat** partint de la consideració de

1 Girard, A. (1973) «Prospective du développement culturel», Futuribles. Analyse & Prévision, n. hors série (octobre), p. 9-12.

l'avaluació com a lectura moral o estètica condicionada a un cànon sobreentès; això li permet referir-la al principi de la relativitat i diferenciar els models que s'apliquen en les pràctiques anglosaxones i en els països mediterranis. **Pep Dardanyà** descriu el propòsit de Can Xalant com a laboratori d'experimentació en arts visuals a partir del canvi de rol de l'artista i les noves formes de producció i ens aporta reflexions sobre **la manera de seleccionar les propostes** per part d'equips híbrids i transversals que busquen bones idees que, a més, siguin viables.

El segon bloc temàtic, amb el títol «**Sistemes i models d'avaluació**» conté sis textos. **Santi Martínez** i **Josep Font Senties** ens justifiquen i descriuen el **Pla d'equipaments culturals de Catalunya (PECCat)** com intent de planificació racional de les infraestructures culturals de Catalunya per tal de garantir la igualtat d'oportunitats d'accés a la cultura. **Joan Pedregosa** ens descriu amb detall els procediments de selecció de projectes per part dels programes de la **Comissió Europea**, indicant les fases (elegibilitat, avaluació, classificació i selecció), els dispositius de seguiment i d'avaluació de resultats i d'impacte. **Albert de Gregorio** centra la seva intervenció en el contrast entre **l'avaluació quantitativa i la qualitativa**, en els valors de cada modalitat i en la necessitat de trobar un equilibri que garanteixi la riquesa d'elements i la seva objectivitat. **Montserrat Martínez** ens parla de les **memòries i altres mecanismes de control a posteriori dels projectes seleccionats** en les convocatòries per tal de valorar el grau d'acompliment del projecte i l'impacte social i cultural en el territori. **Jaume Colomer** centra la reflexió en els tres estadis pels quals hem caminat (la subvenció discrecional, la puntuació aritmètica i l'equació algebraica que vol incorporar criteris de qualitat) i reflexiona sobre la manera **d'avaluar el resultat d'un projecte cultural**, tant en els propis agents de la cadena de valor com en la dinàmica cultural de l'entorn. **Jordi Pardo** argumenta que **calen variables diferents per avaluar els complexos entorns de la cultura**, ens ho il·lustra amb una nova faula sobre taurons, mofetes i lloros, considerant que cal avançar més en els aspectes qualitatius trobant maneres d'avaluar aspectes intangibles.

El tercer bloc temàtic aporta reflexions sobre tres experiències. **Javier Brun** analitza l'experiència del govern d'Aragó en l'avaluació de projectes escènics i com aquesta ha permès implementar una nova política de suport. **Edgar Garcia** reflexiona sobre els criteris que aplica l'Institut català de les indústries culturals (ICIC) en l'atorgament i avaluació d'aportacions reintegrables. I finalment, **Jerónimo Cabrera** analitza l'experiència del govern de Canàries en relació a l'avaluació d'objectius qualitatius.

En l'annex hem inclòs el relat del taller preparatori celebrat el 19 de

juny ja que, amb un format més lliure, aporta molts matisos i consideracions de notable interès.

La lectura d'aquests textos ens anima a **avançar cap a models i procediments d'avaluació més transparents i racionals** que parteixin d'una bona definició de requisits i de valors: la innovació, la rellevància, la viabilitat, la cooperació o la sostenibilitat, entre altres. Ens anima a aplicar els **procediments numèrics** per objectivar mèrits, però també a no menystenir les formes **d'avaluar intangibles i aspectes qualitatius** que permeten discriminar el potencial singular de determinats projectes. **L'avaluació externa**, en un procés de selecció i assignació de recursos, aporta **independència** i per això és una pràctica de permet un **canvi cultural en l'opaca tradició ibèrica de les ajudes públiques a projectes culturals.**

Lluís Bonet
Jaume Colomer
Barcelona, novembre de 2010

L'avaluació externa de projectes culturals •

Avaluar la creativitat

Formigues, linxs i observadors: paradoxes del món real
Xavier Bru De Sala

És avaluable la creativitat?
Vicenç Altaió

Creadors avaluant creadors: noves formes de producció, noves formes d'avaluació
Pep Dardanyà

Xavier Bru de Sala

Escriptor i periodista. Ha estat el primer President del Consell nacional de cultura i les arts de Catalunya.

Formigues, linxs i observadors: paradoxes del món real

Xavier Bru de Sala

En primer lloc, voldria agrair als organitzadors, i en especial al meu admirat Lluís Bonet, la invitació a participar en aquestes jornades. Sens dubte, la pertinència i importància del tema sobrepassa els meus coneixements i capacitats. Entre els membres del col·lectiu de gestors culturals i els excel·lents economistes de la cultura de què disposem, tots ells ben formats autors i coautors de conceptes sòlids, en allò que ja va sent una notable i fructífera tradició, es troben persones més autoritzades per parlar-los-en. De totes maneres, intentaré respondre bé que malament al repte d'en Bonet que, si bé coneix les meves idees i punts de vista en ser autor del títol d'aquesta ponència m'ha llançat tot un repte. Com hauria de reprendre a les formigues i els seus protectors si he sigut, i en certa mesura segueixo sent, amb perdó dels linxs, ambdues coses?

Parteixo d'una concepció bastant simple i compartida per molts. En el nostre món cultural, i amb les excepcions de rigor, amb prou feines hi ha mercat. Malgrat l'eloqüència d'algunes xifres, del pes econòmic de la cultura i de la seva remarcable aportació al PIB, el mercat és minso. Quan n'hi ha, resulta en termes generals insuficient. Així, és la societat qui ha de finançar la cultura, el gruix de la producció i gairebé tota la creació. Per això parlem d'avaluació externa de projectes, perquè són les administracions públiques i els benefactors privats qui aporten, quan ho fan, els recursos necessaris, poques vegades suficients, perquè alguns d'ells surtin endavant.

Els meus companys de taula, Rosa Mª Plans, de Caixa Catalunya, i Edgar García, de l'ICIC, són persones clau. Elles sí que avaluen projectes, mentre que el meu quefer en aquest sentit, com a director general de cultura en la Generalitat catalana, pertany a un passat del qual han transcorregut dos decennis, si bé la memòria d'aquells anys segueix fresca, ajudada per la meva constància com a observador de la cultura i les polítiques culturals, que es tradueix en uns milers d'articles publicats amb perseverança setmanal, primer a **El País** i en el que va de segle a **La Vanguardia**. Abans de prosseguir, voldria destacar en breus paraules la gran labor de Fundació Caixa Catalunya, més aviat poc seguida per la

resta de caixes, que tendeixen a potenciar l'oferta pròpia en detriment del mecenatge. Mentre les altres jutgen més beneficiós per a la seva imatge presentar la seva oferta directa a la societat –oferta a la qual no llevo importància sinó que subratllo, doncs sense ella el panorama cultural resultaria bastant empobrit– Caixa Catalunya, sense oblidar una programació de primer ordre, destina una part important dels seus recursos al finançament de projectes externs. Això es tradueix en més benefici immediat per a la cultura que per a la pròpia entitat, la confiança de la qual en el retorn del seu esforç en reconeixement mereix tots els elogis, més encara quan aquest retorn pertany al regne dels intangibles. Per la seva banda, just és remarcar que el Departament de Cultura de la Generalitat, a través de l'ICIC (Institut Català de les Indústries Culturals), el principal agent subvencionador i finançador, afina cada vegada més en els criteris, en part a causa de la precarietat del pressupost i en major mesura a l'experiència i professionalitat dels seus tècnics, així com a les innovadores polítiques de suport posades en pràctica pels seus responsables. L'escassetat endèmica, i segons sembla creixent, obliga.

Entre els múltiples axiomes aplicables a les empreses i iniciatives de la cultura, caldria destacar el següent: A més viabilitat en la producció de creacions, béns i serveis culturals, menys despatxos. I a l'inrevés. Insisteixo en l'escassetat del mercat; no hi ha dubte que quan hi ha suficient mercat sobren els despatxos oficials. No conclourem que en els despatxos, a les ajudes, préstecs i subvencions que d'ells emanen, acudeixin qui menys capaços són de procurar-se la viabilitat al mercat, sinó que estan condemnats a convertir-se en peticionaris sense remissió, aquells qui pertanyen als sectors deficitaris. Per avalar això que s'ha dit amb una dada eloqüent: a Catalunya, la balança de pagaments en el conjunt de la cultura, exclòs el sector de l'edició, és deficitària. Importem més que no pas exportem, en tots els sectors menys en l'edició, el superàvit de la qual és suficient per compensar els dèficits de la resta. Insisteixo, si tenim en compte l'edició, la balança de pagaments de la cultura passa a tenir superàvit.

Tan alt és doncs el del llibre que compensa amb escreix el dèficit sumat de tota la resta. No és d'estranyar que l'edició es vegi lliure o, gairebé, de la dependència cap al finançament públic o altruista. Per la resta, en major o menor grau, la supressió de les polítiques públiques i la desaparició del finançament desinteressat significarien una pèrdua sensible d'activitat o fins i tot la desertització. L'avaluació externa de projectes és, en conseqüència, una de les claus principals del món de la cultura.

Tota dependència comporta riscos. O millor dit, riscos afegits. Dependència, ajuda externa per a la viabilitat, és debilitat i vulnera-

bilitat. Sovint és també docilitat cap a la font de diners, fins i tot servilisme, encara que no sigui o no fos sol·licitat. La cultura és un sector dependent. Sobretot a Europa. Com l'agricultura. Amb les diferències de l'origen de les ajudes públiques i, de molt major calat, en la seva pròpia finalitat, doncs el poder polític espera de la cultura unes complicitats que no estan a l'abast de l'agricultura. Per la qual cosa la cultura demanda, tant en el seu interior com en l'entorn de les administracions públiques i dels mitjans de comunicació, una especial distància, comprensió i respecte de l'autonomia. No és gens senzill renunciar a l'exigència de retorn de les ajudes públiques en forma d'adulació cap al responsable polític, a canvi d'una altra exigència molt diferent, que consisteix en ajudar-la a canvi que sigui ella mateixa, prengui protagonisme en l'àgora i es manifesti a la societat amb les seves mirades, no coadjuvant a les de les organitzacions polítiques. Comprensió i exigència que requereixen sinceritat, un veritable despreniment, així com grans esforços analítics, per als que, en conjunt, no estem dotats a l'excés.

A l'interior de la pròpia comunitat cultural, si així pot anomenar-se, no escassegen aquells que mantenen una posició còmoda, preocupant-se més de l'entorn que del talent propi i les seves manifestacions. Tenir bona premsa és un segur d'afalac en els despatxos (entengui's per tals, si és necessari l'aclariment, els centres on es decideix la distribució dels pressupostos públics o filantròpics). Existeixen especialistes, veritables especialistes, en aconseguir millor premsa de la que mereixen. Així com no són pocs els que sobreviuen gràcies a una altra especialitat, que consisteix en moure's pels despatxos i secrets del poder distributiu, i recaptar l'«enxufisme» de polítics i diputats a fi d'obtenir més del que els correspon, si és que alguna cosa els correspon en realitat. El parasitisme, en definitiva, a més del perjudici que ocasiona per si mateix, oscil·la entre dos propensions, el conflicte i l'adulació.

Encara així, les malalties o desviacions que acabo d'esmentar coadjuven i incrementen les deformitats dels mons de la cultura, tot i que en certa manera són independents dels que em proposo a destacar com a majors riscos en aquesta comunicació. Els grans riscos, segons el meu modest entendre són: primer, la mediocritat de les formigues; segon, el linx domesticat; tercer, l'observador menyspreat.

Ens adotzenem. Cada vegada som més sistemàtics, més programàtics, menys intuïtius. Tendim a domesticar el talent, el modelem i rebaixem a fi que passi millor sota les forques claudines de la correcció receptora, i d'aquí a la creadora. No estic reivindicant demolicions ni enalteixo el destrossador per principi. Només indico que, amb bastant seguretat i deixant apart als simples vividors, l'elaboració de produccions

culturals està condicionada, llimada i limitada per les conveniències, reals o presumptes, d'un finançament al·lèrgic al soroll. Dels jutges tradicionals, el mercat i el propi entorn, en segons quins sectors, el primer manté una capacitat de sustentació escassa i irrellevant, mentre que el segon –encarregat junt a la crítica de reconèixer el mèrit intrínsec– amenaça amb dimitir, seduït pels cants de sirena de la igualtat entre el viable i el rebuig a la gosadia.

Paulatinament, i el procés és europeu, ens estan convertint en formigues. Els linxs tendeixen a llimar-se els ullals, i un linx sense ullals s'assembla a una formiga grandota que menja molt i incideix poc. Pitjor encara, cap la sospita que, per falta d'autoestima creadora, estiguem formiguejant pel nostre compte. Ja va advertir La Rochefoucault que els exemples, tant els bons com els dolents, són alguna cosa que se segueix molt més del que es reconeix. Manifestar personalitat està mal vist, perquè qui amaga la seva sota aquella careta de formiga que s'acaba enganxant a la pell fins a formar una segona i capcota naturalesa, mai tolerarà els linxs. En lloc de singularitat en la mirada, el màxim que s'admet, en el deixant dels arquitectes estrella, és l'espectacularitat formal.

El mercat, allí on subsisteix, demanda obres que satisfacin públics heterogenis, o sigui els més amplis i golafres, amb el beneplàcit d'alguns que es prenen per més sofisticats.

No és d'estranyar llavors que les places de linx es redueixin dia a dia. Succeeix alguna cosa pitjor o millor quan el mercat no arriba per a la manutenció, és a dir, en la cultura assistida pels pressupostos públics o el mecenatge? És precís reconèixer que s'ha avançat molt des de l'època de l'amiguisme pur –encara que en declivi, sempre se les arregla per subsistir, fins i tot sota les més sofisticades fórmules–, però en aquest terreny objectivar comporta un alt risc de quadricular. Des de Brussel·les i els països de tradició anglosaxona, s'ha posat de moda la puntuació, que els nostres gestors adopten i adapten. Tot per limitar l'arbitrarietat.

Però en aquest camí, com bé planteja Bonet, de manera subtil i amb pedagògics interrogants, els linxs seguiran veient com el seu terreny és ocupat, vetllat incansablement, per les formigues.

Si bé la feina de les formigues és imprescindible, són els linxs qui posseeixen la capacitat d'innovació, el sentit crític, sovint incòmode o fins i tot demolidor. Els linxs són una espècie a protegir precisament perquè posseeixen ullals, i qui té la possibilitat de protegir-los poden ser els més exposats a convertir-se en víctimes de les seves dentades, o qui menys resulti complagut per la seva naturalesa predadora, o sigui, esquinçadora dels vels i les convencions del poder i la pròpia societat.

En més d'un sentit, els observadors poden, s'estan o haurien de convertir-se en la instància arbitral del conjunt. En garants dels linxs, discrimi-

nadors entre diferents espècies de formigues, i prescriptors de polítiques públiques. Esperem que l'anunciat Consell de Cultura i de les Arts, d' imminent posada en funcionament, contribueixi a la nitidesa de les relacions entre els sectors deficitaris de la cultura i els seus finançadors, així com a la maduresa dels propis sectors i de la comunitat cultural. En cas contrari, potser un dia tindrem que sortir a rescatar els linxs. O potser sigui tard doncs, lluny de la civilització que els expulsa; s'hauran convertit en coiots que udolen en el desert.

Vicenç Altaió

Poeta, assagista, traductor de teatre
i crític d'art. Director d'Arts Santa Mònica
i de KRTU (Cultura, Recerca,
Tecnologia, Universals).

És avaluable la creativitat?

Vicenç Altaió

Què és avaluar? Avaluar és discernir, organitzar, establir unes pautes de lectura moral o estètica, a partir d'un cànon sobreentès. És també una voluntat racional i científica, com si la ciència fos asèptica mentre que en la creativitat no hi ha un espai de judici moral. Ha aconseguit la creativitat la llibertat suprema de poder dir, fer i pensar això que ella vulgui. No hi ha dubte –des de la meva posició, que crec que és en aquests moments més o menys homogènia, encara que inestable– que aquest judici parteix del principi de la relativitat, no de l'afirmació, i que vivim una època, com en d'altres moments de la història ha ocorregut, on el valor d'això que és plural, davant del valor de la veritat única, s'estableix com un estat progressiu i favorable al coneixement i a la hiperrelació, als intercanvis humans culturals i artístics.

No sempre ha estat així, i vivim permanentment en una tensió entre això que genèricament podríem dir aquest ordre, aquest caos, i allò que és –segons el vostres papers– el model anglosaxó, empíric, o el model que diuen mediterrani o platònic. Anem a veure com, sobre el coneixement per exemple biològic, aquestes dues tendències van crear en el seu moment dues imatges sobre la creació dels éssers humans. Plató, posem per cas, pensava que la creació humana es produïa perquè existia una substància d'altíssima qualitat que es trobava dins del cervell, que es liquava, en el baró, per la columna vertebral i sortia pel membre viril. Aristòtil, al seu torn, pensava que la dona no aportava absolutament res a la generació humana i que senzillament era un forn. Per tant, com es pot observar, aquestes dues visions científiques del principi de la realitat i de ciència, apareixen com una absoluta barbaritat amb el pas del temps. Ens serveixen, en canvi, per entendre com la capacitat metafòrica d'això que és humà comporta una capacitat de coneixement. Des d'aquest punt de relativisme, crec que la nostra època viu una doble tensió: per un costat l'acceleració de l'espai –temps, que diem l'hiper present, i per un altre costat l'acumulació de sabers diferents, que diem l'hiper saber. Tot això crec que ve provocat, naturalment, per l'única metafísica real existent, i que existeix, com creiem i observem i com coneixem i inventem, a partir de la tecnologia, i no de la ideologia, no del pensament. És la *tecné* la que ens ajuda a comprendre, a modificar i a crear la realitat.

I vivim per tant amb una certa dificultat, en aquests instants d'hiper acumulació. Tenir consciència de la dificultat, igual que ser conscient d'això que és relatiu, també hauria de ser el principal valor, sense el qual no hi ha coneixement: només n'hi ha d'aquest que crida més, com una veu suprema.

L'altre dia llegia el primer llibre sobre medicina publicat en català, d'un autor jueu convers de nom Alcañíz. És importat observar el passat en aquest sentit, per relativitzar, i entendre millor el nostre present. Aquest llibre d'Alcañíz és un tractat simple i vulgar de com tractar la pesta, i de cop i volta em vaig adonar que en el llibre ens estava parlant, d'una manera que avui no arribem a captar, de com hi havia tres estats de coneixement. Al principi la gent pensava que la pesta era «aire podrit» que queia del cel, perquè en aquella època tot venia del cel... La paraula de la veritat va ser dictada per Déu, que venia del cel, dins d'un llibre que era imprès per Déu de l'hemisferi celeste fins a la realitat. Per tant, venia del macro cap al micro. I aquest aire podrit era interpretat per tres nivells de coneixement.

El nivell superior, els teòlegs, que consideraven que tot aquell qui tenia una vida de concupiscència i que bevia més del compte era un pecador, i que la seva carn, que era l'embolcall de l'ànima, aniria a podrir-se.

El segon grau de coneixement eren els astrònoms, perquè, tal com he dit, i d'això no fa més de quatre dies, tot això que està escrit en el cel es reflexa en la terra (les teories de Ptolomeu). És a dir, eren les variacions de les forces geoespacials les que determinaven que es produïen grans contaminacions en zones precises de la geografia terrenal.

I el tercer nivell era el mèdic, la medicina –en aquell moment, com saben, barbers i cirurgians. l que s'estudiava com una forma de saber a les universitats d'alt coneixement com Montpellier. Per tant, Alcañíz va estar als quatre nuclis de la cultura occidental amb teories pròpies de l'època. Va observar que aquest «estat teològic» no era verdader, donat que no importava si un era noble o de condició baixa, ja que si es tenia una vida de rectitud moral o no, qualsevol podia emmalaltir. Tampoc no donava valor a l'epidèmia com a fenomen superior, atmosfèric, amb la qual cosa el nostre Alcaníz va ser cremat viu, i anteriorment la seva dona, per dir una mentida, és a dir per avaluar *malament* el coneixement.

Poso aquest exemple dramàtic –com podria portar-ne d'altres més–, per observar, insistir, sobre com el coneixement és relatiu, és variable, cada època té el seu, i els coneixements estan en baralla permanent. Existeix un darwinisme també en el coneixement, perquè existeix una voluntat de saber. En la racionalitat, no en això que critico, hi ha una voluntat de coneixement.

Aquests dies vaig ser a Buenos Aires i vaig visitar el museu de antropologia. L'antropologia social molt avançada, que era l'estudi de camp en aquell moment darwinista, és una forma de coneixement avui. Tanmateix avui l'edifici es cau; és com una tomba on han crescut les arrels del passat i on el

coneixement cau... Hi ha un espai que es diu «Ciència», on vaig veure tres objectes extraordinaris. El primer d'ells era una capsa on hi havia 24 ulls, 6 per 4, que anaven del color més clar al més fosc. Ulls que ens miraven, que interpel·laven la nostra manera de conèixer i diagnosticar. Després, al costat d'això hi havia un tipus de raspall que anava amb cabells, homogenis, des de el més clar fins al més fosc. Després hi havia un «pantone», una carta de colors, que servia per posar al costat de la pell. És a dir, que això que es deia ciència era un grau de classificació d'això que és humà per la seva part més superficial: la pell, el color dels ulls i el color del cabell. Per tant, insisteixo que hem de fer tot l'esforç de racionalitat que sigui, però hem de tenir en compte com s'han de relativitzar els mètodes de coneixement. Aquest és el repte: no dir que aquest és el nostre canó, sinó que el nostre canó ha de partir de la voluntat de coneixement i de la crítica permanent.

Mirin, la nostra generació, els que som de Barcelona i pertanyem a la cultura catalana, en el seu moment no teníem res. La llengua havia estat prohibida, els nostres autors els desconeixíem, i això que va ser un intent de genocidi va servir després també per pensar sobre la història. Llavors els que érem joves ens apropàvem per exemple al poeta J. V. Foix, que era aleshores un home pont entre un Miró i un Dalí, entre l'avantguarda històrica i els més joves. I en aquell moment, com la majoria dels joves, veníem de la revolució de l'imaginari del maig francès intentant recollir fora de la racionalitat altres instruments del coneixement: el somni, l'imaginari, la utopia. I em recordo que J. V. Foix –tindria uns 80 anys–em deia repetidament: no et creguis que perquè portes el cabell llarg i les ungles brutes seràs més artista que els altres. Dic això perquè el principi de novetat estètica és també un valor avui com en d'altres temps ho era estrictament el passat.

Ja han vist que els exemples que els he posat corresponien al passat, per relativitzar el fanatisme de l'hiper present en el qual vivim avui. Jo formo part d'una generació que, com totes, creu que el seu coneixement, la seva nova percepció, recanvien, creen això que és inèdit, i que això que és vell cau sense valor. Jo crec que aquesta dialèctica que la postmodernitat va qüestionar bé val la pena que la continuem mantenint. Però diré una altra cosa: com abans he afirmat que la tecnologia és una forma de metafísica, també faré un elogi permanent d'això que és nou i de la novetat, i de com aquesta novetat obre una porta de coneixement i s'escampa fins als altres en un període de temps breu. No hi ha manera possible d'avaluar que no sigui el coneixement. La cultura, al segle XIX i fins avui, és un dret, però també és un *deure*. S'ha de llegir... No només s'ha d'intentar establir connexions, i treballar una cultura horitzontal. S'ha de llegir, llegir i llegir. S'ha de caminar, s'ha de tenir una relació amb la naturalesa. S'ha de tenir temps morts, s'ha d'investigar, investigar i investigar. I naturalment s'ha de viure per transformar la vida en una forma de coneixement...

Pep Dardanyà

Artista visual. Director del centre
de creació i pensament contemporani
Can Xalant de Mataró.

Creadors avaluant creadors: noves formes de producció, noves formes d'avaluació

Pep Dardanyà

1. Sinopsi d'un projecte

Can Xalant, Centre de Creació i Pensament Contemporani de Mataró, és un espai dedicat a la investigació, el desenvolupament i la innovació en l'àmbit de les arts visuals, fruit d'un conveni entre l'Ajuntament de Mataró i l'Entitat Autònoma de Difusió Cultural de la Generalitat de Catalunya.

El concepte Laboratori és el que millor defineix el projecte. Un espai on l'experimentació apareix com part fonamental dels processos creatius de qualsevol índole. El concepte de «creació» amb què treballem és aquell que fa referència a un procés complex que va de la investigació fins a la difusió, passant per la producció, la formació i la documentació. La manera d'entendre aquests dos conceptes determinarà els models de gestió, selecció i avaluació.

Tots els programes que es desenvolupen estan encaminats a donar servei als artistes visuals perquè puguin produir amb garanties els seus propis projectes. Al mateix temps, es programen activitats complementàries amb la intenció de relacionar aquests processos de producció amb el context general de producció cultural i del pensament contemporani.

El centre de producció no sols existeix com a recurs tecnològic, com a contenidor neutre o com a espai buit a l'ús i dependent del continguts que aporta l'artista, sinó que es desenvolupa segons una dimensió discursiva. Aquesta és evident en el moment en el qual el centre es presenta com un servei públic i ofereix recursos, així com quan assumeix totalment o parcialment els processos d'intermediació que es requereixen portar a terme amb una producció artística.

Part important de l'eficàcia de Can Xalant resideix en la capacitat d'incorporar diferents agents al projecte: artistes, comissaris i gestors. Entre tots ells es configura un model transversal i híbrid.

2. Un context adequat

Un projecte d'aquestes característiques és possible dins del context adequat que s'ha configurat durant els darrers vint anys a Espanya i, especialment, a Catalunya. Aquest context és el resultat de la construcció d'un gran nombre d'espais expositius i de la consolidació de l'Associació d'Artistes Visuals de Catalunya, no sols com a organisme de representació del sector, sinó també com a intermediari polític i com a plataforma de pressió i exigència d'infraestructures per al sector. També és possible gràcies al compromís de molts artistes amb el context sociopolític i amb l'organització i participació directa del col·lectiu, tant en les polítiques culturals com en les indústries culturals. Aquest compromís suposa la formació d'un gran nombre d'associacions independents i autogestionades, la intenció de les quals és organitzar activitats i accions fora dels espais tradicionals de l'art.

3. Canvi de rol de l'artista

Aquest context propici i adequat no hauria estat possible sense un canvi de rol de l'artista. El concepte «artista» està definit actualment més per un compendi d'activitats, pràctiques i expectatives al voltant del seu treball que per l'elaboració clàssica d'obres denominades artístiques. La hibridació de tècniques ha comportat també la hibridació de pràctiques, i ha posat en qüestió la definició d'artista tal com es coneixia fins fa unes quantes dècades. Definicions com precarietat o supervivència, continuen sent, malgrat la ampliació del parc museístic estatal, el taló d'Aquil·les de la normalització de la seva pràctica professional.

Aquestes transformacions s'evidencien en les definicions que fan de l'artista «com si» utilitzat per Octavi Rofes i el d'artista etc., utilitzat per l'artista brasiler Ricardo Bausman.

L'artista «com si» segons Rofes és aquell que construeix el seu treball a partir de l'apropiació o adopció de metodologies i estratègies pertanyents a altres disciplines no artístiques. Diu així:1 «Des de la pràctica artística *com si antropòleg* ha estat, en la darrera dècada, un dels elements característics de la definició dels àmbits, els procediments i les estratègies de construcció de la imatge pública del món de l'art. El paper *d'antropòleg* es pot afegir a d'altres nombrosos *com si* d'artista que semblen evidenciar una recurrent forma de disconformitat del productor

1 Rofes, Octavi «Contenedores rituales y públicos imaginarios», MDE, 2007.

d'art amb l'estatus que se li assigna en l'Occident modern. O, millor dit: els reiterats *com si* dilueixen les fronteres del nomenat estatus substituint la seva definició per un joc de semblances familiars en expansió: si *l'artista* pot adoptar els trets, o les maneres, del *poeta*, del *reformador*, de *l'enginyer*, del *mèdium*, de *l'agitador*, del *xaman*, a més del *d'antropòleg*, *urbanista*, i molts d'altres, és perquè la categoria *artista* té entre les seves especificitats la de gaudir d'una relativa laxitud en la seva regulació social que permet aquesta tendència al desplaçament i a produir un cert efecte de ventriloquia professional». A partir d'aquesta definició, podríem definir aquesta estratègia com un *Ready Made* metodològic.

Al mateix temps, durant els darrers anys han sorgit iniciatives d'artistes que es reuneixen amb el compromís d'assumir responsabilitats col·lectives sobre la comunitat cultural. L'absència d'espais dedicats a l'art que poguessin contenir les seves produccions i interessos ha fet que molts d'ells prenguin la decisió de generar nous contextos d'exhibició, de perfeccionament o de comercialització. Llocs per al desenvolupament de propostes curatorials, residències d'artistes o museus, entre d'altres amb la intenció d'expandir el seu camp d'acció com una estratègia bàsicament de supervivència.

Ricardo Bausman escriu:[2] «Quan un artista és un artista de temps complet, el podríem nomenar artista-artista, quan l'artista qüestiona la naturalesa i funció del seu rol podríem dir que és un artista etc.». Per tant, podem imaginar diverses categories: artista-curador, artista-escritor, artista-activista, artista-productor, artista-agent, artista-teòric, artista-terapeuta, artista-docent, artista-químic, etc.

És a dir, un artista que no sols desenvolupa un rol social a través de la seva obra, sinó també amb el seu fer, lligat a altres experiències, tal com la gestió, la docència, la curadoria, la producció teòrica, etc.

Aquesta característica es troba molt estesa en els artistes visuals actuals i provoca que molts d'ells es vegin involucrats en processos de selecció i avaluació de projectes d'altres artistes, una situació que s'ha de normalitzar definitivament.

4. Noves formes de producció

L'aparició i utilització de noves eines de producció i difusió, amb Internet al davant d'una transformació social d'abast encara insospitat, ha portat la possibilitat de generar plataformes actives manejades amb

2 Bausman, Ricardo «Amo los artistas etc.», Documenta12, Kassel, 2007.

pressupostos mínims per equips reduïts, quan no per l'esforç d'una única persona. Les seves accions deriven tant de la inconformitat davant de la inoperància contrastada de determinades institucions públiques i privades de donar solucions ajustades a demandes concretes, com de la voluntat personal de generar noves vies de comunicació social i artística. Moltes d'aquestes plataformes generades en l'àmbit artístic s'han creat i es mantenen per l'empenyorament d'artistes inconformistes.

Avui en dia, l'ofici d'artista es troba en un moment d'evident hibridació de tècniques i pràctiques artístiques. L'artista s'hi adapta i s'adapta a l'entramat que conformen mercat, crítica i institucions artístiques com a elements inseparables de l'activitat creativa en les indústries culturals actuals. Aquesta adaptació passa pels processos de producció i difusió que els artistes proposen com a activitat paral·lela al seus quefers artístics i que esdevenen, en alguns casos, maneres alternatives a les usuals.

Els artistes ja no es defineixen per les tècniques que utilitzen per desenvolupar les seves propostes estètiques, com a pintors, escultors o fotògrafs, sinó que utilitzen aquestes tècniques com a mitjà per transferir les seves propostes de treball.

Així, actualment la majoria d'artistes recorren a la utilització de diferents tècniques en funció de cada projecte. Tot això suposa una dificultat afegida per avaluar aquestes propostes.

Un centre de les característiques de Can Xalant ha de tenir present aquests canvis en els models de producció i generar estratègies suficientment versàtils com per encaixar en els seus programes les diferents demandes sorgides dels constants canvis.

5. Estratègies de selecció i avaluació dels processos de producció

Davant d'un context com el descrit, un centre com Can Xalant necessita un model de gestió idoni i, sobretot, estratègies de selecció i avaluació sensibles a aquest context. Mètodes transparents que contemplin la complexitat de tots els plantejaments i de les propostes de servei que es plantegen.

Per a la selecció de les propostes es fonamental generar equips híbrids i transversals formats tant per artistes com per curadors i gestors amb l'objectiu de poder detectar tots els matisos d'una proposta de treball que es planteja des de les premisses anteriorment descrites. Tenint present el concepte de creació com un procés complex, i no sols com un resultat, no és suficient presentar una proposta que es basi exclusivament en una bona idea. En la proposta s'hi ha deu exigir garanties de viabilitat, per tant, garanties de producció i de formalització i capacitat

de gestió d'aquesta idea. Capacitats, aquestes, que deuran ser analitzades per persones amb experiència en processos similars. Els equips de selecció hauran de ser públics perquè els artistes que vulguin presentar-se a les convocatòries puguin donar l'enfocament que creguin oportú a la proposta en funció de l'equip de selecció.

Per a l'avaluació de les propostes seleccionades s'ha de fer un seguiment de tot el procés, no sols dels resultats finals, ja que sense entendre el procés possiblement la interpretació dels resultats sigui esbiaixada. En la difusió d'aquest tipus de propostes és fonamental que el mateix artista tingui la possibilitat d'explicar el procés com a part de la difusió i l'exposició, i organitzar presentacions públiques amb aquesta intenció. Evidentment, aquestes presentacions seran importants per a l'avaluació final, però també ho serà per generar debat sobre els processos, mètodes i estratègies utilitzades pels artistes per generar reflexió i coneixement sobre el nostre entorn i fer visible la importància que el treball desenvolupat per ells té en l'actual debat del pensament contemporani.

L'avaluació externa de projectes culturals •

Sistemes i models d'avaluació

Infraestructures públiques al servei de la creació i de la comunitat
Santi Martínez i Josep Font

Criteris per a avaluacions: tècniques en projectes per a la Comissió Europea
Joan Pedregosa

Indicadors quantitatius contra indicadors qualitatius
Albert De Gregorio

La utilitat de les memòries i altres mecanismes de control
Montserrat Martínez

Avaluant impactes: del projecte individual a l'impacte agregat
Jaume Colomer

Com avaluem l'avaluador? (La meta-avaluació)
Jordi Pardo

Santi Martínez

Analista cultural. Cap del Servei de Planificació d'Equipaments del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació de la Generalitat de Catalunya on dirigeix el desenvolupament i implementació del Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya (PEC Cat 2009-2019)

Josep Font Senties

Gestor i consultor cultural. Comissionat pel Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya per a coordinar i elaborar els contractes programa amb els grans equipaments culturals de Catalunya

Infraestructures públiques al servei de la creació i de la comunitat

Santi Martínez i Josep Font Senties

El 2009 se celebra el trentè aniversari de la recuperació del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya i de les seves competències en cultura. Aquesta efemèride convida a una reflexió de les principals fites d'aquest itinerari des de la perspectiva de la dotació d'infraestructures culturals a Catalunya.

La política cultural, en els primers anys d'estructuració del Departament, prioritza la recuperació del *ric bagatge cultural i la creació de les infraestructures necessàries*, tal com s'expressa en les presentacions de les memòries del Departament. La memòria del 1986 sintetitza l'etapa 1980-1984 afirmant que es **va caracteritzar per l'inventari i la protecció de la nostra cultura**, així com es distingeix del 1985 la constitució d'un acord marc entre diferents nivells de l'Administració. El Conseller Joan Guitart subratllava a la memòria del 1988 que s'havien de concentrar els esforços en la **creació d'infraestructures culturals**, estratègia que tingué continuïtat el 1990 amb la construcció de *l'Arxiu Nacional*, del *Teatre Nacional de Catalunya* i d'equipaments bàsics com les biblioteques públiques de Barcelona i Lleida. Alguns reptes explicitats a la memòria del 1990 –a més de ser significatius de les mancances i les provisionalitats del moment– anticipen les necessitats a les quals respon el Pla objecte de presentació d'aquest article, quan afirma que Catalunya ha d'establir uns fonaments perquè els **grans moments culturals del nostre país no siguin fruit de l'atzar o del geni individual. Un país avançat necessita unes bases culturals sòlides.** El document expressa la necessitat d'una estructuració museística, de l'adequació o dotació per al Museu d'Art Contemporani de Catalunya, el Museu Nacional d'Art de Catalunya, el Museu Nacional de la Ciència i la Tècnica o actuacions estructurals en monuments de gran dimensió física i simbòlica, com són Montserrat, Poblet o Sant Pere de Rodes.

La dotació en grans infraestructures necessàries per a la gestió i la presentació del patrimoni i per encarrilar la creativitat cultural de Ca-

talunya es va acompanyar d'un desplegament planificat d'equipaments culturals de base, com les biblioteques i els arxius. Encara que sembli rotund, es pot afirmar que la dotació planificada d'equipaments culturals a Catalunya acaba el recorregut en aquest punt, ja que, si bé la Llei de museus preveu una jerarquia de museus i serveis de suport per dimensions territorials, el seu desplegament ha estat molt limitat. La sentència és paradoxal, atenent al fet que l'oferta d'espais culturals a Catalunya (teatres, auditoris, centres culturals, espais per la producció i exhibició de les arts visuals) ha evolucionat amb un increment notable en el període dels darrers dos anys. Tanmateix, **les actuacions en dotació d'infraestructures culturals públiques han estat bàsicament d'iniciativa local i amb falta tant de criteris d'equilibri territorial com de les lògiques de priorització mancant, en definitiva, de polítiques culturals supramunicipals.**

Les actuacions del Departament de Cultura no han inclòs el disseny d'una planificació territorial que permeti diagnosticar dèficits, duplicitats o ineficiències en la matriu territori/sector, per a la majoria de sectors culturals una deficiència que seria impensable en àmbits com l'educació, la sanitat o l'atenció social.

La necessitat d'assumir aquest repte, així com de respondre a les mancances en infraestructures culturals bàsiques i d'elaborar plans que permetin lectures i dinàmiques territorials, és present en múltiples propostes procedents del Govern local i d'un ampli espectre polític. A l'any 1999, una exhaustiva reflexió al *Llibre blanc de la cultura* ja afirmava:

> «…Garantir una política cultural per al conjunt de ciutadans significa, sobretot, garantir l'accessibilitat a un sistema de recursos a totes les persones que viuen a Catalunya sense que el simple fet de viure en un lloc o un altre suposi un risc d'accés menor."

Aquesta proposta també es detalla als programes electorals, com en el del Partit dels Socialistes de Catalunya, que inclou: «Equilibri territorial. Apostem perquè la cultura sigui accessible a tots els ciutadans del país, amb independència del seu lloc de residència. Una visió de país en xarxa que, sense desaprofitar els beneficis de la capitalitat de Barcelona i l'alt nivell de la seva oferta cultural, sigui capaç de generar múltiples capitalitats sectorials, i una oferta territorial equilibrada» (pàgina 131). «Aprovar i executar el Pla d'Infraestructures Culturals de Catalunya com a eina integrada que orienti les inversions culturals del Govern i el sistema de concertació». «Concloure la xarxa bàsica municipal d'equipaments culturals» (pàgina 133).

El programa electoral de CiU al Parlament de Catalunya el 2006

inclou propostes com «Tot municipi de més de 2.000 habitants disposarà com a mínim d'un equipament cultural. Ajudarem a crear un circuït de teatre que permeti als equipaments de tot el país oferir una temporada estable».

Finalment, el *Fòrum Català de Regidors de Cultura* va presentar, en el marc d'*Interacció* 2000, la *Plataforma Catalana sobre Cultura i Administració Local*, que reclamava establir un acord sobre mapes i infraestructures culturals pendents, clarificar el finançament del funcionament dels equipaments culturals existents, dotar de sales d'exposició, centres d'art, teatres, auditoris i sales d'exhibició de teatre professional els municipis a partir de la barrera d'un determinat nombre d'habitants.

Aquest conjunt de peticions i propostes corroboren el diagnòstic que accentuava que «transcorreguts 18 anys de Govern autonòmic... és rellevant que Catalunya no disposi de circuits potents i vertebrats per a l'itinerari d'espectacles... més enllà de les dinàmiques induïdes pel fet metropolità, el conjunt de Catalunya hauria de disposar de recursos i una oferta molt superior a l'actual... El desplegament de grans equipaments no ha servit per generar efectes sobre la capacitat creativa del conjunt del territori. La densitat cultural de Catalunya és profundament desigual i l'absència de criteris per a la gestió d'aquest equilibri dibuixa un mapa d'infraestructures i d'activitats poc racionals».

Una geometria molt variable i incompleta

Una presentació sistemàtica de l'evolució i les mancances en les dotacions infraestructurals, assenyalades en el recorregut anterior, contribuirà a delimitar l'actual marc d'actuació:

1. Oferta en equipaments culturals insuficient i ineficient. L'esforç inversor –imprescindible– en els equipaments culturals de referència no va tenir continuïtat en el conjunt del sector cultural en qüestió (teatre, música, arts visuals, etc.), i això va limitar tant l'accés a les produccions de qualitat d'aquests equipaments mitjançant el desenvolupament d'audiències com la seva difusió en el territori i la seva rendibilització social. A més d'un increment de l'oferta, que respongui a les necessitats poblacionals i a les dinàmiques socials actuals, és necessari construir una arquitectura de sistema per a cada sector cultural. Les mancances en l'oferta de dimensió territorial menor als equipaments nacionals dificulta actualment encarrilar el mandat d'aquests equipaments (Teatre Nacional de Catalunya, MNAC, MACBA, Biblioteca de Catalunya) de manera que beneficiï al conjunt del sector. En aquest sentit, cal re-

marcar l'escàs desenvolupament dels equipaments d'àmbits territorials entremitjos, amb capacitat d'articular les xarxes territorials i donar cohesió als territoris respectius.

2. Indefinició del rol de les administracions públiques. Actualment, l'esforç de competències requereix d'una major especialització (la normativa vigent permet un ampli marge), ja que la dinàmica política de Catalunya no ha contribuït a clarificar i delimitar competències i assumir lògiques d'especialització per a cada nivell d'administració. La falta de col·laboració, –i la desconfiança– han estat actituds presents en la relació interadministrativa al llarg d'aquests trenta anys. L'Administració municipal, per la seva proximitat a la demanda, ha assumit competències impròpies, per a les quals no existeix una dotació de recursos. És improrrogable, en una administració pública madura, consensuar, diferenciar i formular lògiques d'intervenció per a cada nivell d'administració i destinar els recursos a les competències que cada administració ha d'assumir.

Poder oferir marcs per a la programació en equipaments amb una oferta de temporada estable passa per actualitzar instruments de suport, com algunes convocatòries de subvenció que sovint impedeixen dissenyar amb seguretat programacions i que condueixen a gestionar amb lògiques conservadores. L'elaboració, el seguiment i l'avaluació de convenis plurianuals i contractes programa, així com explicitar prioritats inversores aporta seguretat a les polítiques culturals municipals.

3. Absència de planificació estratègica. Tal com ja s'ha fet menció anteriorment de manera detallada, existeixen sectors culturals absents de mapes de necessitats a mitjà termini que coexisteixen amb clars solapaments de l'oferta. La provisió d'equipaments (locals o d'àmbit nacional) ha respost a iniciatives individualitzades, a factors d'oportunitat circumstancials com es desprèn en comprovar, en els equipaments top ten, la diversitat de personificacions jurídiques (consorcis, fundacions, entitats autònomes administratives, serveis directes desconcertats, etc.) i els diferents percentatges de finançament de les administracions (Generalitat, Ajuntament de Barcelona, Diputació de Barcelona i, en algun cas, el Ministeri de Cultura). Aquesta varietat solament respon a factors conjunturals que difuminen el rol del principal i no contribueixen a una *accountability* cada vegada més necessària. La clarificació de responsabilitats i la gestió per resultats en la gestió pública són reptes que no admeten demores, assumint les especificitats que la gestió cultural entranya pel que fa a la producció d'intangibles .

Taula 1. Grans equipaments culturals de Catalunya, personificació jurídica i formalització d' accountability

Equipamentt	Personificació jurídica	Formalització d'accountability
Arxiu Nacional de Catalunya	Servei directe Administració	Dependència jeràrquica
Biblioteca de Catalunya	Entitat autònoma administrativa	Dependència jeràrquica
Fundació Miró	Fundació privada	Justificació subvenció
Fundació Tapiès	Fundació privada	Justificació subvenció
L'Auditori	Consorci	Órgans de govern – Consell rector
Liceu	Consorci	Contracte programa
MACBA	Consorci	Órgans de govern – Previsió de contracte programa
Mercat de les Flors	Consorci	Órgans de govern – Previsió de contracte programa
Museu Nacional d'Art de Catalunya	Consorci	Órgans de govern – Previsió de contracte programa
Museu d'História de Catalunya	Servei directe administració	Dependència jeràrquica
Museu Nacional de la Ciència i la Técnica	Entitat autònoma administrativa	Dependència jeràrquica
Palau de la Música	Consorci	Órgans de govern
Teatre Fortuny	Consorci	Órgans de govern
Teatre Lliure	Fundació privada	Contracte programa
Teatre Nacional de Catalunya	Societat anònima	Contracte programa

Taula 2. Aportacions de les administracions públiques a equipaments culturals de referència a Catalunya. En percentatge* (2008)

Equipamentt	Departament de Cultura	Ajuntament de Barcelona	Diputació de Barcelona	Ministeri de Cultura
Teatre Lliure	39,7	39,7	13,9	6,7
L'Auditori	49,7	44,7		5,6
Liceu	40,0	10,0	5,0	45,0
Museu Nacional d'Art de Cataluny	54,5	24,8		20,7
Museu d'Art Contemporani de Barcelona	41,3	41,3		17,3
Palau de la Música	44,5	27,3	4,4	23,8
Mercat de les Flors	35,5	35,0		30,0
Fundació Miró	67,0	33,0		
Fundació Tàpies	36,7	54,0		9,3

*Sobre el total de les aportacions públiques

Com a conclusió, patim d'un sistema cultural públic que mereix aquesta denominació d'una estructuració, tant en la dotació com en el funcionament d'alguns sectors culturals. La falta d'articulació i unes connectivitats molt precises que dificulten l'increment de coherència en les programacions, en la distribució o en la creació de públics. En el sector de la cultura, a semblança del de la telefonia mòbil, la comunicació efectiva passa necessàriament per disposar de xarxa.

L'elaboració d'un Pla d'Equipaments Culturals que respongués i prioritzés el conjunt de reptes explicitats és una iniciativa que hauria sorgir de la Generalitat de Catalunya. Els seus principis i el contingut es presenten a continuació:

El Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya (PECCat)

El PECCat forma part dels objectius del Pla de Govern de la Generalitat i és l'expressió de la resolució 70/VIII del Parlament de Catalunya, que insta al Govern a elaborar el *Pla de Equipaments Culturals de Catalunya 2009–2019*.

Juntament amb les mancances estructurals que justifiquen la seva necessitat, ressenyades a l'apartat anterior, coexisteixen altres factors que accentuen la urgència del desplegament d'aquest Pla. Són bàsicament **demogràfics**, com **l'increment de la població catalana de més d'un milió de persones** en molt poc temps –-un increment vinculat a fenòmens migratoris– i al qual s'ha de sobreposar un **massiu desplaçament residencial** des de Barcelona cap a municipis de la segona i tercera corones de l'àrea metropolitana. Integrant a aquests fenòmens **l'impacte del turisme i l'augment espectacular de la mobilitat interna obligada**, podem obtenir una aproximació a les variables que interactuen en la **complexa matriu social actual**.

Les necessitats actuals de les infraestructures culturals, a més de factors poblacionals, responen també a les transformacions en les pautes de consum cultural, condicionades en bona mesura per l'impacte de les tecnologies de la informació i la comunicació, que comporten noves formes i vies d'accés a la cultura, i derivades, per altra banda, d'un canvi substancial en el valor i la percepció de la cultura.

Des de l'àmbit de l'oferta, hem d'afegir a l'atomització, al desequilibri o a l'absència d'infraestructures en amplis territoris, la falta de visibilitat i de rendibilització de les produccions promogudes des de diferents ciutats mitjanes de Catalunya, expressions de les quals queden ennegrides, per contrast, per la concentració i potència de l'activitat de Barcelona, que enlluernen i amaguen la creació cultural a la resta del territori.

Sota aquest complex context, els **objectius del Pla d'Equipaments Culturals** se centren en:

1. Dotar Catalunya d'un conjunt d'infraestructures culturals bàsiques, que converteixin en fet el dret a la igualtat d'oportunitats en accés a la cultura.

2. Aconseguir una distribució territorial equilibrada, de manera que la distància del desplaçament i la mobilitat associada no actuïn com a factors dissuasoris, i que contribueixi a l'equilibri territorial del país.

3. Contribuir a una modelització d'equipaments i a la definició d'estàndards físics i de gestió.

4. Impulsar la creació d'una xarxa i un circuit que condueixi a la rendibilització social de les produccions culturals.

5. Desenvolupar nous instruments de col·laboració interadministrativa que millorin la eficiència i la possibilitat d'avaluar la gestió cultural per resultats.

La consecució d'aquests objectius s'aconseguirà mitjançant instruments de diversa naturalesa:

Legislatius, amb l'aprovació d'un decret regulador del sistema públic d'equipaments escènics i musicals i, a mitjà termini, d'un decret sobre el sistema d'espais públics d'arts visuals.

Organitzatius, amb la creació de la Subdirecció General d'Equipaments Culturals que coordinarà tant l'aplicació del Pla (dotació de nous equipaments) com l'articulació del sistema cultural amb la millora de la col·laboració entre el Departament i els equipaments (introduint mecanismes d'avaluació per resultats, com el contracte programa o amb convenis que ofereixin escenaris de funcionament a mitjà termini).

Planificació estratègica i finançament, com a útils més visibles del PEC Cat, quan es presentin mapes de dotació actuals, de necessitats a mitjà termini i en assenyalar límits poblacionals als quals se'ls garanteixi la dotació d'equipaments (centres cívics, centres d'arts visuals, etc.)

Abans de la descripció de la gènesi i el contingut d'aquest Pla cal anticipar dues de les seves premisses:

1. Corresponsabilització i codecisió amb el Govern local. Els ens locals són promotors i titulars dels equipaments. El Govern de Catalunya juga un rol de col·laboració i acompanyament.

2. Proposta d'arquitectura de sistema cultural. El pla transcendeix al diagnòstic i proposta de necessitats i d'equipaments, amb una descripció detallada de sectors i territoris. A més a més de la definició **d'un conjunt d'estendards físics**, el pla desplega una arquitectura de sistema cultural que **inclou lògiques de gestió**, com la dotació de personal, la complementarietat i l'especialització entre equipaments o l'establiment de lògiques de relació estables i coherents entre administracions públiques, tot introduint mecanismes de responsabilització i avaluació per resultats com el **contracte-programa**. L'aprovació i execució del Pla significa, per l'equip que s'encarrega de la seva elaboració, **materialitzar les condicions de possibilitat que garanteixin la igualtat d'accés a la cultura**, fixant uns substrats imprescindibles per tal d'aconseguir una massa crítica de la qual germini la creativitat i el desplegament d'expressions culturals amb unes cotes màximes d'autonomia.

3. Ordenació i **planificació també a escala local.** Paral·lelament a la realització del Pla d'equipaments a escala nacional catalana, es preveu donar impuls a la «cultura de la planificació», ja que s'instarà als municipis a actualitzar els seus dispositius de planificació cultural, com **mapes d'equipaments o plans locals de cultura**, o que els creïn si encara no els tenen.

Planificar en el postfordisme, en una època de desregularització i de crisi, en un sector aliè a la previsió, pot despertar el temor a l'homogeneïtzació i la imposició de normes. L'impuls a la creació i participació culturals requereix garantir l'equitat en l'accés als seus llenguatges i a les seves manifestacions. Davant les limitacions de l'avaluació en les actuacions culturals, derivades de la falta d'estructuració del sistema, hem d'afirmar que l'execució d'aquest Pla hauria de permetre, para-

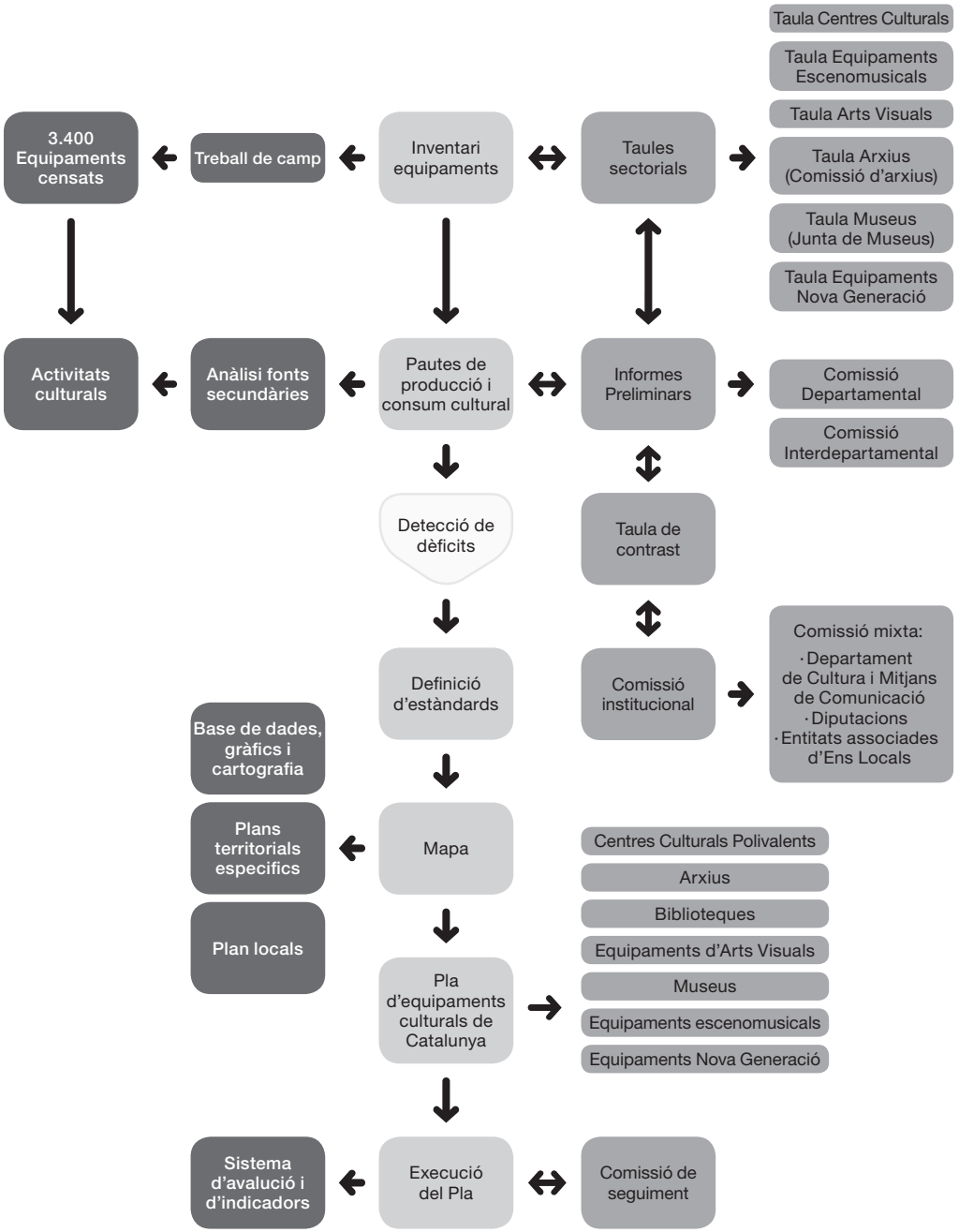
frasejant el títol d'aquest bloc de presentacions, que **territori i sector constitueixen variables integrades en una matriu** d'avaluació i en cap cas estan en contraposició.

Gènesi i metodologia del PECCat

Un **inventari exhaustiu** dels equipaments culturals, tant de titularitat pública com privada, dels sectors culturals que cobreix el Pla, va servir de punt de partida tant per a la definició d'estàndards tipològics com per a la fixació de llindars poblacionals. El coneixement detallat de l'oferta –dotació i activitat– es va complementar amb un estudi detallat d'equipaments representatius de cada sector. L'anàlisi de l'oferta va permetre conèixer paràmetres com l'antiguitat mitjana, el nivell d'activitat i el grau d'implantació en el territori. Van sistematitzar, a més a més, els estudis existents sobre demanda, consum cultural i projecció poblacional. Aquest sistema d'informació es va plasmar en mapes a escala municipal, que cobreixen també informació sobre accessibilitat i temps de desplaçament cap a la oferta cultural, un paràmetre que contribueix a la priorització de necessitats.

El mecanisme de **presa de decisions** es va iniciar constituint **taules d'experts** en els sectors d'arxius, biblioteques, centres culturals polivalents, centres d'art, equipaments escenomusicals i museus. Els informes elaborats en aquestes taules es van elevar a una **taula de contrast**, integrada per representants de la cultura i experts en planificació cultural; reflexions i consideracions de les quals es van contrarestar en una comissió del Departament de Cultura, així com en una comissió composta per agents d'altres departaments de la Generalitat, vinculats als objectius del Pla. Finalment, una **comissió institucional** integrada per les administracions amb algun grau de responsabilitat en la promoció cultural va tancar el cicle de la pressa de decisions.

A continuació, es presenta el mapa de processos del Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya:


Taula Centres Culturals
Taula Equipaments Escenomusicals
Taula Arts Visuals
Taula Arxius (Comissió d'arxius)
Taula Museus (Junta de Museus)
Taula Equipaments Nova Generació
3.400 Equipaments censats
Treball de camp
Inventari equipaments
Taules sectorials
Activitats culturals
Anàlisi fonts secundàries
Pautes de producció i consum cultural
Informes Preliminars
Comissió Departamental
Comissió Interdepartamental
Detecció de dèficits
Taula de contrast
Comissió mixta:
· Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació
· Diputacions
· Entitats associades d'Ens Locals
Definició d'estàndards
Comissió institucional
Base de dades, gràfics i cartografia
Plans territorials especifics
Mapa
Plan locals
Centres Culturals Polivalents
Arxius
Biblioteques
Equipaments d'Arts Visuals
Museus
Equipaments escenomusicals
Equipaments Nova Generació
Pla d'equipaments culturals de Catalunya
Sistema d'avaluació i d'indicadors
Execució del Pla
Comissió de seguiment

Contingut del PECCat

El Pla d'Equipaments Culturals especifica, a escala local, els dèficits en infraestructures culturals, municipi a municipi, i la seva projecció futura, atenent a diferents hipòtesis de creixement poblacional, i que inclou una aproximació pressupostària a la inversió necessària al llarg dels 10 anys de la seva execució, que suma un total d'uns 900 milions d'euros.

Les aportacions més innovadores del Pla, al nostre entendre, es concentren en aquells àmbits amb **una necessitat imperiosa d'estructuració amb el sector escenicomusical o en els equipaments d'arts visuals.** En els centres culturals, una tipologia molt heterogènia que ha donat resposta a diferents necessitats socials al llarg del temps, la prioritat era establir estàndards i dissenyar lògiques de sector. El pla recalca també en la dotació museística d'arxius i biblioteques que, com s'ha assenyalat, disposa d'una legislació i de plans de dotació específics.

El pla, atenent al seu caràcter de dotació bàsica, preveu que **els equipaments seran de servei públic** per garantir el lliure accés i afavorir la seva integració en un sistema d'equipaments que permetin estructurar l'oferta cultural del país. Com ja s'ha assenyalat anteriorment, el Pla es presenta conjuntament amb les administracions d'àmbit local i és en l'àmbit local, precisament, la base per establir una categorització i estandardització d'equipaments, tal com es descriu a continuació. El disseny d'aquestes tipologies s'ha estructurat per categories de municipis, segons el nombre d'habitants. De totes maneres, aquest esquema s'ha diversificat amb variables com el temps de desplaçament, la concentració dispersió de municipis, la seva ubicació en el conjunt de Catalunya o la seva composició social. El resultat, lluny de presentarse com un sistema tancat, s'enriquirà amb les aportacions procedents de l'àmbit local i, en alguns territoris, s'ha conclòs que era necessària una anàlisi més detallada de les dinàmiques culturals i socials prèvies a l'inici de la seva execució.

La matriu del sistema públic

S'adjunta en el format de taula, de manera simplificada, la presentació del sistema dissenyat. Per cada sector cultural, a les files, s'han establert diferents estàndards d'equipaments que s'articulen amb paràmetres de gestió i implantació a les columnes. S'estableix així la seva radicació en les diferents categories poblacionals, l'existència o absència de normativa en estàndards físics o de gestió, el grau d'interrelació entre el municipi i la Generalitat, la necessitat d'aprofundir en plans sectorials o territo-

rials, el grau de complexitat organitzativa de l'equipament o la fórmula de rendiment de comptes per resultats, entre altres factors. Les claus de l'estructuració del sistema recauen en:

1 Integració efectiva dels grans equipaments de capçalera (Equipaments N5) en la dinàmica del sistema.

2 Creació de nous equipaments d'escala intermèdia (Equipaments N4) amb concertació amb l'administració local, que permetin consolidar xarxes territorials a aquesta escala.

3 Promoció de la funció supralocal d'equipaments municipals en ciutats intermèdies (Equipaments **N3**), que permetran conjugar la relació entre l'escala local i la nacional, i exercir una funció estructurant en els seus àmbits territorials d'influència.

Per limitacions d'espai en aquesta contribució, a tall d'exemple i de manera sumària, desenvoluparem a continuació dues categories: la dels **equipaments capçalera del sistema N5** i els **equipaments de tercer nivell N3**.

Els equipaments capçalera del sistema

El sistema d'oferta cultural està encapçalat per un conjunt d'equipaments de gran visibilitat a escala internacional que, com s'ha assenyalat a l'inici d'aquest article, van ser la primera prioritat del Departament de Cultura. Es tracta d'institucions com el Liceu, l'Auditori, el Museu Nacional d'Art de Catalunya, el Museu d'Art Contemporani de Barcelona o el Teatre Nacional de Catalunya. Aquesta dotzena d'infraestructures culturals canalitzen un significatiu percentatge del pressupost del Departament. Encara que el seu finançament i els seus òrgans de govern participen d'altres administracions com l'Ajuntament de Barcelona, el Ministeri de Cultura o la Diputació de Barcelona, la Generalitat ostenta una participació majoritària en quasi tots ells. Aquestes infraestructures presenten diferents personificacions jurídiques (empresa pública, fundació, consorci, entitat autònoma, etc.).

La relació del Departament amb aquestes institucions es materialitzarà mitjançant **contractes programa** per incrementar la gestió per resultats, amb una **distinció diàfana entre principal i agent**, i per traçar escenaris d'inversió, programació i finançament a mitjà termini, tot minimitzant la incertesa a l'hora de garantir inversions i despesa corrent a 4 anys. El contracte especifica objectius i indicadors d'output (espectacles, exposicions, assistència, espectadors, cost per usuari), d'impacte i de procés, així com la fixació d'un sistema d'avaluació del contracte, que coordinarà una comissió de seguiment. Des d'una perspectiva d'agencialització d'aquests equipaments, es potencien les funcions de col·laboració i realització amb la resta del sistema d'equipaments homòlegs.

L'estructura de capçalera del sistema es complementa amb els Centres de Producció Territorial, les activitats dels quals se centren prioritàriament a atendre les demandes territorials delimitades. Tenen un component d'especialització en arts escèniques o música, fan producció pròpia i han de disposar d'una direcció artística separada de la direcció operativa.

Els equipaments de Nivell 3

Es tracta, abans de tot, d'infraestructures de titularitat local, amb independència de la seva forma de gestió. Amb una funció de ròtula entre l'àmbit local i el nacional, es tracta d'una categoria a estandarditzar, modelitzar i desenvolupar, tant en els sectors de les arts escèniques con en arts visuals. S'ha previst, per aquesta tipologia, una implantació mínima en ciutats de 50.000 habitants i en aquelles capitals de comarca en què es garanteixin funcions de producció i representacions professionals, en el cas dels teatres, així com accions de dinamització comunitària. En els equipaments escènics o d'arts visuals partim de la normativa específica que garanteixi una mínima dotació territorial/poblacional i que s'esbossi la seva estructura de funcionament i de gestió. La relació amb la Generalitat es fa mitjançant convenis que contenen un definició específica d'objectius i la manera d'avaluar la seva consecució. En aquest àmbit, s'impulsa l'organització de comissions de seguiment Generalitat/Municipi per avaluar la gestió d'aquests centres.

Epíleg

En el moment de concloure aquesta contribució, el Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya està en plena fase de presentació i discussió per part de les organitzacions representatives d'àmbit local.

El context actual d'alentiment econòmic no hauria introduir demores en l'execució d'un pla que, a petició del Parlament, s'ha integrat en el Pla de Govern i ha estat reivindicat des del sector cultural, el món local i alguns partits polítics des de fa anys. Ja hem assenyalat la pretensió del Pla: aconseguir una dotació mínima que equilibri el territori i faci possible el dret a la igualtat d'accés a la cultura. Tal com mencionàvem a l'inici d'aquest article, *un país avançat requereix unes bases* sòlides, no solament perquè els *grans moments culturals del nostre país no siguin fruit de l'atzar o del geni* individual, sinó perquè l'evolució de la població i la seva necessària cohesió social han convertit la cultura en una eina imprescindible per a la construcció de la ciutadania mitjançant la trobada i l'expressió cultural.

Joan Pedregosa

Consultor cultural. Director d'ITD consultors, on dissenya i supervisa projectes i serveis culturals, educatius i socials a nivell local i internacional.

Criteris per a avaluacions: tècniques en projectes per a la Comissió Europea

Joan Pedregosa

1. Context

Normalment, les referències als projectes europeus solen resoldre's en un estrany batibull, que ara per naps ara per cols s'emboliquen en una bandera d'estrelles sobre blau. Aquesta serveix tant per justificar els diners rebuts com els que s'han deixat de rebre; la innovació i la ineficàcia; la burocràcia amb allò més avançat. D'altra banda, tot i els seus esforços per explicar-se, ser estimada i fer-se un lloc en el món de la cultura, la Unió Europea és una institució que ens apareix ben distant... menys quan es tracta de demanar-li diners. Aleshores és quan descobrim que els seus mètodes de selecció de projectes semblen més justos que els estranys i mai ben explicats processos de selecció que utilitzem en la nostra ciutat o al nostre país. És llavors que ens adonem que utilitzen una cosa tan prosaica com les taules numèriques per part d'avaluadors externs, els quals, sobre la base de certs criteris, determinen què i quant valor té una proposta. Els procediments haurien ser familiars per nosaltres, ja que són els utilitzats per disciplines com la natació sincronitzada o la gimnàstica rítmica.

Aquest article intenta contextualitzar els procediments de selecció europeus, els projectes, les taules, els avaluadors externs i algunes altres coses que tenen, per dir-ho així, una connexió lateral amb la creativitat, el talent i tots aquells valors que impregnen la paraula cultura (o cultura en un sentit ampli de cultura o Cultura amb majúscules).

El punt de partida, així doncs, és el de la pràctica i el de la deducció a partir de l'experiència i a base de patacades.

És per això que és precís assumir el següent:

A. La manera de finançar activitats culturals per part de la UE es fa a partir de mecanismes de subvenció parcial (cofinançament).

B. Les activitats han de tenir components transnacionals europeus evidents.

C. En general, el suport té una durada mínima d'un any i no és renovable.

I el més obvi:

D. Entenem com a projecte aquell **text** realitzat amb la voluntat d'aconseguir un finançament i ser executat.

Tot i que aquesta comparació és agafada pels pèls, es podria dir que aquells qui s'encarreguen d'acomplir amb els criteris especificats pel desenvolupament de les polítiques culturals europees, i per tant, amb el compliment dels programes que les implementen, tenen punts clars de concomitància amb els antics **trobadors** que, en les corts provençals i sota uns paradigmes esclerotitzats, s'encarregaven de trobar, de compondre segons una codificació establerta, poemes que viatjaven de cort a cort i que tenien èxit depenent de la seva capacitat d'ajustament al model. Així, quan millor encaixaven amb els continguts en la mètrica obligatòria, millor capacitat de selecció desenvolupaven.

Els trobadors moderns, compromesos en la feixuga feina de navegar en el maremàgnum de les possibilitats de finançament, són formiguetes que amb paciència omplen denses pàgines sobre justificació, objectius, indicadors, activitats i recursos per ajudar als seus projectes culturals i a la vegada són àguiles a l'aguait de noves preses i horitzons propiciadors, a vegades, de la innovació i el canvi.

2. Dades

No solament els programes específics de la UE dedicats a cultura poden ser utilitzats amb finalitats culturals: hi ha línies de subvenció educativa, social o tecnològica que també poden cobrir aquest tipus d'objectius.

Donat que existeix una endogàmia tradicional en el sector, altres actors s'aprofiten de clares oportunitats; i interessos i peticions es concentren en els programes específics: Cultura, *Media, Europe For Citizens*, *Euromed Heritage*, etc. I en general els que depenen de la DG d'Educació i Cultura. En tot cas, fins i tot en aquests hi ha diferències no només en els tipus d'objectius i activitats sinó també en els processos de convocatòria i selecció, els acords entre socis, el finançament i les regles d'elegibilitat de costos i cofinançament.

Com a exemple, es pot agafar la convocatòria del Programa Cultura 2000 per al període 1999-2006. En aquest període es van tenir com a elegibles per a les accions 1 i 2 del programa un promig de 670 projectes. Com a promig també se'n van aprovar uns 208 anuals, que representa un 24% del total de presentats a raó de 150.000 € anuals. El percentatge de cofinançament comunitari era del 50%, tal com ara és el programa que el substitueix, Cultura. El període de temps mitjà, des de l'aparició de la convocatòria fins a l'inici d'un projecte supera l'any.

3. El procediment

El període que ens interessa és el que va des de la declaració d'elegibilitat del projecte (que compleix amb els requisits formals) fins a la seva aprovació. És allà on el nostre text passa el tràgic moment de la veritat.

La convocatòria del programa eT l'any 2004 ho resumia de la manera següent:

Per a la tercera casella, la d'avaluació, i depenent de cada unitat programa i Direcció General, s'elegeix un panel d'experts que s'encarreguen de la puntuació dels projectes. La selecció també varia segons la unitat, el programa i la Direcció General. Alguns són elegits a partir de la invitació dels estats membres, altres simplement a dit, però en la majoria de casos és la pròpia unitat que s'encarrega del seu reclutament: la tendència última és que aquests processos es facin de manera oberta i pública i que s'intenti complir amb el mateix decòrum en la selecció igual que en l'elecció de qualsevol projecte. La selecció final dels projectes, en tot cas, recau en la Comissió Europea.

4. Els criteris

Com que cada unitat, programa, etc. té una manera concreta de fer, encara que hi ha recomanacions unificadores per part de la Comissió, intentarem fer un exercici de síntesi d'alguns dels principals criteris utilitzats en diferents programes relacionats amb la cultura, l'educació, els temes socials i la tecnologia (Programa Cultura, *Lifelong Learning Programme*, Daphne, Inti, ICT-PSP, INTI).

La llista que apareix no és ni única ni exhaustiva ni exclusiva. Coneixent la naturalesa evolutiva i mutant de l'avaluació, podria diferir fàcilment en pocs anys: en això contribuirà amb escreix la voluntat innovadora europea i la necessitat de diferenciació dels projectes locals i nacionals, que és també marca de la casa.

Com a primera orientació, podríem establir tres categories principals en què s'englobaran els diversos requeriments:

- **Rellevància:** o capacitat d'un projecte per fer factibles els objectius del programa del qual espera rebre cofinançament.
- **Implementació:** o manera d'organització dels recursos per arribar als resultats esperats.

- **Impacte:** o capacitat d'adequació del projecte als objectius a llarg termini.

Una anàlisi ràpida ens mostra que allò que s'avalua es dirigeix preferentment a contestar a aquestes dues preguntes: Quines garanties tinc que s'executi el projecte tal com s'ha plantejat? Per què la Comissió Europea posarà els diners en aquest projecte? Dit en paràmetres de control: temps, cost i rendiment (*performance*). Encara que després el seguiment, el control i l'ús dels resultats que farà la pròpia Comissió sigui retardatari i tirant a pobre, en aquesta fase inicial la seva preocupació inicial sembla ser que és garantir que el projecte sigui realitzable per qui l'ha demanat i en els termes en què s'ha escrit.

Com a segona orientació, es pot intentar l'exercici d'ubicar alguns dels criteris d'èxit (*award criteria*) que hem al·ludit abans, a fi de buscar un grau d'especificitat més gran.

La classificació que segueix és pròpia, i per tant modificable (o eliminable directament), però els criteris citats han aparegut en els programes al·ludits prèviament i són fàcils de trobar.

4.1. Criteris de rellevància

Rellevància

En un primer nivell es valora si el projecte té capacitat d'arribar a les prioritats i criteris establerts pel programa concret. Sembla de sentit comú, però no és rebutjable la capacitat humana d'inventar i d'intentar passar alguna cosa pel que no és.

Pot passar, que si els projectes han de fomentar la mobilitat transnacional i la promoció del diàleg intercultural, per exemple, convingui que els sol·licitants tinguin ben pensat què demanaran, ja que no tot serà possible. De la mateixa manera, els avaluadors tampoc no són enterament feliços quan el projecte presentat encaixa perfectíssimament amb els llocs plantejats. Ho perceben com a massa «dissenyat» i troben a faltar innovació, originalitat o capacitat de diferenciació.

Valor Afegit Europeu

Així com en l'anterior tipus de criteris sembla relativament fàcil d'obtenir veredictes clars, en aquests cas és on l'avaluador ha d'afinar realment, ja que les diferències institucionals geogràfiques i econòmiques dins la Unió Europea són realment grans. Si ja la institució té un caràcter vague, l'enunciat «Valor Afegit Europeu» és polisèmic, ambigu i entès de manera molt diferent.

Hi ha algú que ho veu com la capacitat de crear resultats sintètics a la manera marxista, és a dir, com a superació de les característiques individuals de projectes locals a través de la creació de noves realitats. Altres posen el seu interès en què allò aconseguit pugui ser revocable o explotable en altres països o contextos. Alguns altres creuen, per últim, que els projectes haurien de tenir

una adaptació local digna sense desmèrit del seu component transnacional i viceversa. En tot cas, les visions són diverses i en ocasions contradictòries. Com jutjar el valor afegit d'alguna cosa que no se sap ben bé que és?

Innovació

Durant anys la UE ha intentat portar la guerra de la innovació en els camps cultural, social i educatiu. És fàcil d'entendre ja que el fet de tenir unes competències molt retallades en aquests àmbits fa que no es puguin implementar polítiques *mainstream*, sinó que més aviat se suggereixi o orienti com haurien de portar-se a bon fi aquestes polítiques. Deixant de banda l'impuls de la I+D en els Programes Marc d'Investigació (en què, per cert, el testimoni cultural és això mateix, un testimoni), no existeix una definició clara de què s'entén per innovació i es deixa al criteri dels experts i el coneixement d'una temàtica concreta la seva valoració d'un projecte com a innovador o no.

La conseqüència és fàcil de preveure: sol passar que quan més competència en els criteris d'implementació per part de l'avaluador, menys competència investigadora. I el contrari: quan, com en els cas dels programes relacionats amb la cultura, els avaluadors són generalistes, les conseqüències resulten òbvies.

4.2. Criteris d'implementació

Qualitat del partenariat-consorci

El que se sol·licita és la demostració que el conjunt de socis que han donat suport al projecte podran encarregar-se de la seva realització i a la vegada que es complementen adequadament entre ells. Per aquesta causa, s'utilitzen criteris de diversitat geogràfica i institucional a la vegada que criteris d'experiència en aquest tipus de projectes, de tal manera que és difícil de preveure quins prevaldran sobre els altres.

En principi, els programes tendiran a donar joc a com més actors millor per poder garantir que els diners quedin més repartits, arribin millor, etc. A l'hora de la veritat, qui ja ha tingut experiències de gestió de projectes, intenta no repetir els errors passats i facilita la feina als esforçats funcionaris, però corren el risc d'esclerotitzar els projectes reproduint fórmules gastades. El mateix passa amb la diversitat del partenariat: si incloc a un soci estonià, perquè penso que em falta algú de la franja bàltica, què implica aquesta inclusió en la qualitat que busco de la meva proposta si l'únic criteri que estic seguint és el geogràfic?

Qualitat del projecte i del seu pla d'acció

Un projecte *tipus* obliga a un mínim de socis, posem que cinc, i a la consecució de resultats comuns, posem-hi un lloc web i una publicació en cinc

idiomes. A la vegada, obliga al compliment de les obligacions de justificació administrativa i financera. Les dues obligacions, la de continguts i l'administrativa, es verifiquen, controlen i impulsen a les reunions entre socis. Si la vida del nostre projecte tipus és de dos anys, els socis es podrien veure unes quatre vegades. La trobada final seria la de la presentació de la publicació.

L'avaluador ha de verificar que els projectes que rep repliquin un esquema similar a l'anterior. Són poc coneguts els projectes que surtin d'aquesta norma i que procurin, per exemple, utilitzar racionalment i de manera intensiva les possibilitats de comunicació actuals o que incloguin possibles variacions en el pla d'acció si la tecnologia canvia o el mateix procés del projecte el reclama. En els criteris d'innovació s'assenyalava un cert forat entre els coneixedors i els gestors de projectes. Heus aquí un altre dels moments en què aquest es verifica. Si la preocupació principal és la del control, en el pla d'acció trobem el seu exponent màxim i l'avaluació interna és el seu profeta.

Ràtio Cost-benefici

Heus aquí l'eterna pregunta dels intangibles: com calcular alguna cosa que s'escapa entre les mans? No hem dir que aquesta pregunta ni s'intenta respondre. Els dos paràmetres bàsics que s'utilitzen són:

- La quantitat d'elements produïts.
- La distribució dels costos entre el líder del projecte i els socis, i la distribució entre tots i les empreses subcontractades.

Per al primer, com que allò que realitzen els redactors dels projectes són llistats d'indicadors arbitraris (per exemple, nombre de pàgines produïdes i traduïdes d'una publicació que no se sap de què parlarà o assistents a un acte, l'artista del qual és desconegut i l'actuació del qual serà d'aquí a dos anys), l'anàlisi sol ser també arbitrària: no sembla factible que un avaluador controli tant les despeses d'impressió a Xipre com a Alemanya.

Per al segon, la tendència general és que el projecte tingui un repartiment equilibrat del pressupost entre socis i que no s'abusi de la subcontractació, sense entrar en els detalls de les activitats que fan uns i altres. Com que no hi ha un barem que permeti orientar la pressa de decisions, més que l'experiència prèvia dels avaluadors, les apreciacions poden ser també divergents a nivells preocupants.

Excel·lència

És molt interessant observar la quantitat de punts que ofereix el Programa Cultura (2007-2013) per als criteris d'excel·lència. Cinc punts sobre un total de 35: és a dir, el 14%. També és encoratjador recollir el mètode que suggereix per avaluar: originalitat de les propostes, CV dels seus promotors i la rellevància respecte al públic i la dimensió social (sic)

de les activitats. Es podrà dir que l'excel·lència, entesa com un triomf de la virtut creadora, s'ha de valorar de manera transversal i segons la relació amb el conjunt d'ítems, que en el fons és el principi que vertebra l'aprovació dels projectes. Però sembla a ser que no és estrictament així, o almenys no hem trobat cap document que així ho indiqui.

4.3. Criteris d'impacte

Impacte

Assumint que voler classificar els criteris d'impacte dins els criteris d'impacte indueix clarament a un error, són sens dubte els més difícils d'avaluar ex *ante*. En un entorn variable com l'actual i en el sector cultural: Com podem avaluar les conseqüències de les nostres accions com a mínim a un any vista? I com podem preveure les conseqüències una vegada acabat el projecte?

Com que la resposta és francament complicada, potser l'única manera possible és a partir d'estratègies indirectes: visibilitat, accessibilitat i disponibilitat dels productes generats, nivell dels resultats esperats, comunicació i promoció i sostenibilitat.

Comunicació i Promoció

In illo tempore, la preocupació era acabar amb bons (o dignes) documents. Ara, els successius programes estan incloent cada vegada amb més intensitat l'existència de plans de comunicació que durant tota la vida del projecte (i més enllà de la mort) informin: a) de les fites i b) del suport que li dóna la Unió Europea. Això significa que la creació de materials de comunicació i la seva revisió constant, així com la posada a punt de canals que permetin l'exposició als quatre vents dels assoliments associats a la bandera blava són una preocupació real, que a més és fàcilment comprovable. Els projectes europeus són una de les poques petges que la llunyana institució ens deixa. Una altra és la paraula «disseminació», utilitzada com a difusió dels resultats.

Sostenibilitat: Impacte A Llarg Termini

Normalment la sostenibilitat obtinguda en aquest tipus de projectes s'aconsegueix a partir del coneixement de les tècniques d'obtenció de finançament i, per tant, en la consecució de nous projectes. No obstant això, la cançó es repeteix a cada convocatòria i és precís justificar que hi ha vida més enllà del final del projecte. Els promotors aleshores fan un brindis al sol. El problema fonamental és que no hi ha ningú que es preocupi d'avaluar de manera seriosa la sostenibilitat dels projectes un cop han finalitzat. En conseqüència, la justificació de la sostenibilitat d'un projecte és bàsicament un problema verbal.

5. Happy ending?

Els projectes s'avaluen normalment en sessions maratonianes en què els avaluadors han de decidir sobre la bondat de propostes ben diferents. No tenen la pressió de les càmeres que hi ha a Eurovisió, però ensumen les esperances de més països, ja que poden competir representants dels 27. Seríem uns il·lusos si penséssim que solament els trobadors tenen l'autèntica *chance*. Els trobadors antics depenien de la seva inspiració que era, o bé pròpia i només reservada als *very few*, o bé externa, recolzada en els seus amors o en relats dels altres i la seva pròpia experiència. Els trobadors moderns també depenen de la seva inspiració i capacitat de treball i de l'ajustament als criteris indicats abans, però igual que els medievals no poden deixar d'ignorar que els factors eterns (*lobbies*, xarxes, prestigis, lideratges, amistats i la sempre eterna sort) també existeixen, igual que en la natació sincronitzada.

Albert de Gregorio

Economista i consultor cultural.
Coordinador de la direcció de Drets Civils
de l'Ajuntament de Barcelona i Professor
associat del Departament d'economia
política i hisenda pública de la Universitat
de Barcelona on imparteix docència
en gestió cultural.

Indicadors quantitatius contra indicadors qualitatius

Albert de Gregorio

Recordem en primer lloc que els indicadors indiquen. Per tant, els indicadors són una representació sintètica de la realitat; no són la realitat que intenten representar. Els indicadors representen aquella part de la realitat que ha estat considerada més rellevant per qui els ha dissenyat. Perden, per tant, una part de la riquesa d'allò que volen representar.

Els indicadors com a representació de la realitat són utilitzats en funció de l'interès de l'observador. Recordem, per exemple, el debat sobre els indicadors de la situació econòmica espanyola del primer semestre d'aquest any. Uns buscant el primer indicador que presentés un valor negatiu, altres utilitzant indicadors a partir de sèries temporals que esmorteïssin el valor final de l'indicador. Hem assistit així a interessantíssims debats sobre si l'indicador més adequat era el trimestral o l'anual, si desestacionalitzat o no, etc. Finalment, sabem que uns consideraven que la situació econòmica era de crisi, mentre que per a d'altres es tractava d'una breu recessió, i uns altres afirmaven que entràvem en una etapa de desacceleració. El debat sobre els indicadors més adequats per caracteritzar la situació econòmica espanyola ens il·lustra sobre l'ús dels indicadors com a representació de la realitat. Quina realitat? Aquella que vol representar l'observador. És l'interès de l'observador que determina l'indicador més adequat per mesurar com l'evolució de la realitat respon als seus objectius.

D'altra banda, l'objectiu d'un indicador és controlar l'evolució d'una part de la realitat, sigui la pròpia organització o el seu entorn. Un indicador òptim serà aquell que doti de la informació necessària per a la presa de decisions a qui encarrega el projecte, al mateix temps que permet al gestor del projecte sentir-se segur i confiat en la mesura dels seus resultats. Un indicador compartit per qui controla i per qui és controlat.

Recordem que un dels objectius d'aquestes jornades és propiciar un cert canvi cultural en l'opaca tradició ibèrica d'escassa explicitació dels criteris utilitzats en la distribució de les ajudes. En l'àmbit anglosaxó, per exemple, l'establiment de criteris ètics i polítics que garanteixin la correcció i l'eficàcia dels procediments de suport governamental a la cultura tenen una llarga experiència. En contraposició, en els països europeus de tradi-

ció llatina han faltat procediments d'autocontrol i reflexió sobre la praxi del procés de distribució de subvencions. La tradició llatina, potser per influència eclesial, ha confós control i fiscalització, quan aquesta no és més que un tipus de control, però no l'únic. Qualsevol dels assistents que hagi gestionat una subvenció pública pot intentar recordar en quantes ocasions la justificació administrativa (fiscalització) d'una subvenció li ha ocupat més temps que l'elaboració o l'avaluació de la memòria tècnica.

Un indicador és una representació sintètica. La presa de decisions exigeix sintetitzar el conjunt d'informacions que genera una organització i el seu entorn. La fiscalització o verificació de la prestació del servei, basada en un control estricte i *a priori* de la tasca a desenvolupar, fomenta una cultura organitzativa que tendeix al compliment del procediment. Controlador i controlat comparteixen la seguretat en un procediment de control objectiu, de fàcil càlcul, que degenera en rigideses administratives que anteposen els instruments de control a la consecució dels objectius. Creixen, així, els costos de gestió i augmenten la ineficiència de l'organització.

Un exemple de la tradició llatina és una nova normativa establerta pel ministeri d'administració pública italià a fi de controlar les absències dels funcionaris italians. Sobre el procediment de control horari dels funcionaris s'estableix un nou procediment que pretén fer complir el primer. Naturalment, el debat públic es concentra en la legalitat o en l'efectivitat del nou procediment, obviant qualsevol valoració sobre l'eficàcia o eficiència del sector públic. Finalment, sembla com si la missió del funcionari públic fos el compliment de l'horari i la del gestor públic la fiscalització d'aquest compliment. Com en un relat kafkià ningú no sembla recordar ja per què fou creat el servei públic.

Per tant, un indicador ha de ser una representació sintètica de la realitat que aporti informació útil a la presa de decisions. Serà necessari trobar un equilibri entre l'esforç de síntesi i la necessitat de comptar amb tota la informació rellevant d'un projecte. Un indicador serà més eficaç com més compartit sigui entre diferents interessos. Però la seguretat en un indicador compartit pot conduir a ineficiència. L'indicador ha de presentar una relació directa amb el fenomen que interessa conèixer. En cas contrari, es converteix en procediment a complir amb independència de l'objectiu.

La importància de superar la cultura de la fiscalització i del procediment, ens ajuda a valorar l'ús d'indicadors quantitatius i qualitatius. En cada cas serà necessari trobar l'equilibri entre uns i altres. Els indicadors quantitatius, per la seva pròpia forma de càlcul, aporten un major grau d'objectivitat, encara que com ja hem vist també són subjecte d'interpretacions diverses. Lògicament, un indicador qualitatiu és més subjectiu que un quantitatiu. La major objectivitat de l'indicador quantitatiu està relacionada amb la parcialitat de la informació que recull. La major

subjectivitat de l'indicador qualitatiu li atorga una major riquesa informativa. Per tant, la capacitat de síntesi és més gran en els indicadors quantitatius. L'indicador quantitatiu, com a representació numèrica, és més fàcil de calcular i interpretar que el qualitatiu. La major dificultat d'elaboració de l'indicador qualitatiu està relacionada amb la seva major riquesa informativa.

Finalment, la qüestió és la capacitat d'establir un nombre limitat d'indicadors que permeti aportar la informació suficient a tots els agents implicats en un projecte o servei. Fugim per tant dels quadres de comandament. Els indicadors, quantitatius o qualitatius, seran menys i més efectius com més compartits siguin els interessos dels agents implicats. Una clara definició d'objectius compartits permetrà elaborar un bon quadre d'indicadors.

Si qui encarrega el projecte és capaç de definir objectius i traslladar-los a qui l'executa, serà més fàcil elaborar els corresponents indicadors. Les convocatòries públiques de subvencions acostumen a enfrontar-se al repte de satisfer diversos objectius al mateix temps. En ocasions, la solució per la qual s'ha optat és fragmentar la convocatòria, de manera que es realitza una convocatòria específica per cada objectiu. Posem per cas, subvencions per al foment de l'autoocupació, per a la creació d'empreses, per a la igualtat d'oportunitats, per al suport a la contractació indefinida, etc.

El resultat acostuma a ser un maremàgnum de convocatòries de subvenció, cada una d'elles amb els seus propis requisits, indicadors, documentacions, etc., un maremàgnum en què naveguen els possibles beneficiaris (que en ocasions desconeixen la possibilitat de ser-ho que la convocatòria els atorga). Alguns beneficiaris han reivindicat la confecció d'una carta nàutica, o almenys la creació d'una finestreta única.

En aquest sentit, hem de valorar positivament l'esforç realitzat per algunes administracions públiques per tenir una única convocatòria de subvencions, en què, si més no, s'unifiquin tots els criteris administratius. D'aquesta manera, cada departament pot concentrar-se en l'anàlisi dels aspectes tècnics del projecte, i per tant en l'elaboració dels indicadors de valoració dels projectes presentats.

Montserrat Martínez

Gestora Cultural. Responsable de l'Àrea
de Projectes de l'EADC (Entitat Autònoma
de Difusió Cultural) del Departament
de Cultura i Mitjans de Comunicació
de la Generalitat de Catalunya.

La utilitat de les memòries i d'altres mecanismes de control

Montserrat Martínez

Quan des de l'Administració pública ens plantegem donar forma a les polítiques culturals dels governs, una de les primeres accions consisteix en la creació de fons públics per impulsar els projectes de creadors, organitzacions i empreses culturals que operen al territori.

Treballar amb projectes subvencionats amb fons públics ens obliga a les administracions que els gestionem a crear mecanismes d'avaluació i valoració sobre el grau de compliment del projecte subvencionat.

El procés a través del qual s'atorga un ajut per a la realització de projectes culturals en tot el seu desenvolupament, és a dir, projectes d'investigació, de creació i producció, d'exhibició, etc., s'inicia amb la convocatòria pública dels ajuts, en què definim l'objecte, les diferents modalitats de projectes que es poden acollir a la convocatòria, els calendaris pels quals s'han de regir i una sèrie de requisits imprescindibles per als compliments jurídic i administratiu de la línia de treball.

Definim igualment a aquells que valoraran els projectes i de quina manera. Expliquem a més els criteris de valoració de manera que el mateix sol·licitant pugui fer un examen previ d'autovaloració del seu projecte, el possible grau de compliment i l'adequació a la línia de subvenció per la qual opta. És a dir, si parlem del criteri de valoració «impacte del projecte», el mateix sol·licitant es pot plantejar de quina manera la seva proposta incideix en el territori on s'ha de dur a terme, de quina manera revertirà en el sector artístic o cultural de referència, quines accions està portant a terme encaminades a la creació de públics, etc. No es tracta tant d'adaptar els projectes als criteris de valoració, però sí d'aprofitar la seva lectura com a possible element de millora de la proposta.

Aquest apartat de requisits previs que permeten clarificar la relació entre l'Administració i el sol·licitant, i en el qual ha de quedar també suficientment documentat el projecte presentat, finalitza amb l'especificació de les obligacions pel sol·licitant en el cas que finalment s'atorgui l'ajut. És en aquest espai on introduïm el concepte de memòria.

Revisant les convocatòries d'ajuts de diferents administracions públiques de Catalunya i del territori espanyol, trobem coincidències relatives a les

obligacions i a les maneres de justificar els ajuts. En totes elles les administracions sol·liciten estar presents, mitjançant el logotip de la institució, en els elements de difusió que es generen per donar a conèixer l'activitat. Sol·liciten tanmateix memòries econòmiques detallades on constin les despeses i els ingressos finals per partides i conceptes. També coincideixen en obligatorietat de comunicar a les administracions públiques tot canvi que es produeixi en el projecte i que d'alguna manera pogués afectar les valoracions prèvies a través de les quals s'atorga l'ajut, etc.

També coincidim en la sol·licitud d'una memòria explicativa de l'activitat, però en cap d'elles arribem a especificar els continguts que esperem trobar i avaluar. Sovint, des de les administracions públiques donem per suposat que els gestors dels projectes comuniquen les seves activitats de manera clara i explicativa, i que per tant la memòria final arribarà a plasmar la complexitat de l'activitat en totes les seves vessants. Estem segurs que ens descriuran les activitats que s'han succeït, i ressaltaran aquells aspectes més rellevants o curiosos per tal de contribuir a singularitzar i revalorar el projecte presentat. Estem convençuts que ens presentaran a la memòria el rendiment de l'esdeveniment des de el punt de vista del públic que ha seguit l'activitat, dels artistes que han participat, de les activitats complementàries que s'han dut a terme, del seguiment que els mitjans de comunicació han fet de l'activitat, de la metodologia de treball que s'ha seguit (sobretot quan es tracta de projectes d'investigació i creació), del treball en xarxa amb projectes de característiques similars, de la configuració de l'equip de creació i gestió del projecte, així com de les funcions que exerceixen, de les publicacions pròpies que han generat, etc. És a dir que ens parlaran de tots aquells elements que configuren l'essència del projecte i que possiblement coincideixen amb els que han destacat les comissions de valoració i els jurats de les convocatòries de projectes en el moment de donar un suport econòmic a l'activitat.

Aquest pretendre tenir a les nostres mans un element explicatiu com és la memòria no sempre es compleix. Ens trobem amb treballs molt poc detallats que defrauden les expectatives dipositades per part de l'Administració i de les comissions de valoració i que, per tant, ens obliguen a intervenir i sol·licitar un millor desenvolupament del treball de finalització i justificació del projecte.

La relació entre els gestors de projectes externs (a vegades coincideix que el creador és gestor del seu propi projecte) i l'Administració no sempre és fluida. Sovint els llenguatges d'uns i altres no coincideixen i som conscients que per a molts dels nostres creadors i col·lectius culturals la praxis de l'Administració és difícil de compaginar amb el dia a dia de la creació. Coneixedors d'aquesta problemàtica, estem creant recursos i mecanismes de comunicació molt més àgils, equips de gestió persona-

litzats i especialitzats per línies de convocatòries, obrim espais de permanències tècnics i d'atenció als creadors i gestors culturals en què es puguin fer valoracions prèvies dels projectes i derivacions cap a les línies de subvencions més adequades.

Actualment, des de l'Entitat Autònoma de Difusió Cultural, l'organisme de gestió pertanyent al Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, en procés de canvi cap el futur Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, estem replantejant els processos de treball al voltant de les ajudes públiques. Com embrió de l'organisme que regularà les polítiques culturals en relació amb la creació artística i cultural contemporànies, vàrem iniciar l'any 2004 una sèrie de reformes en les convocatòries públiques, aplicant noves formes de gestió amb què varem intentar apropar l'Administració al creador i als llocs on aquesta es produeix. Es van crear noves línies de subvencions que ens permeten intervenir en totes les fases dels processos i els àmbits de creació de manera que els llenguatges artístics i culturals més experimentals trobin el seu espai en l'Administració, junt amb els àmbits artístics consolidats o més tradicionals.

Iniciem línies de subvencions plurianuals que intenten adaptar-se als calendaris de la investigació, la creació i la producció, de manera que els projectes no s'hagin d'interrompre en finalitzar l'any i s'adaptin als calendaris reals dels processos de treball.

Millorem la informació de les línies de subvenció existents; ens desplacem pel territori per donar-les a conèixer i facilitem espais d'informació i de consulta sobre la adequació dels projectes de creadors, entitats i organitzacions.

Implantem els espais de permanències setmanals, on els gestors culturals de l'Administració revisem els projectes i assessorem sobre possibles millores i derivacions a les línies de subvenció més adequades.

Constituïm les comissions de valoració multidisciplinàries amb experts aliens a l'Administració.

En definitiva, iniciem una sèrie de canvis que ens donen més coneixement dels projectes que se succeeixen al territori, i que a la vegada ens permeten un millor acompanyament que ens facilita l'intercanvi d'informació, comunicació, etc.

Totes aquestes intervencions s'han anat desenvolupant en un període de temps relativament curt i en funció dels mitjans de què disposem en cada moment, tant a nivell pressupostari per impulsar línies de treball i projectes propis, com pel que fa al temps de dedicació, és a dir al personal disponible per portar-les a terme. Per això, en aquests moments, hi ha una sèrie de plantejaments inicials que encara no hem pogut portar a terme, com són l'oficina de seguiment de projectes o la millora dels processos de gestió interns.

Ara per ara estem treballant precisament en el procés de la memòria. Intentem aportar millores als projectes externs aconseguint que les activitats subvencionades no només superin el tràmit administratiu de compliment d'allò acordat, sinó que a més la memòria serveixi com a element d'avaluació pels mateixos gestors. Pretenem que la memòria es converteixi en objecte de valor, on el propi creador o gestor pugui mostrar i ressaltar l'excepcionalitat i l'originalitat del seu projecte.

A més, a l'EADC estem impulsant altres mecanismes de reconeixement del treball realitzat pels creadors i les organitzacions a través de sessions personalitzades de presentació dels projectes, complementàries a la memòria escrita, on els beneficiaris de les ajudes vindran a explicar-nos com ha anat el projecte, com valoren la participació de l'Administració, quins canvis ens proposen, el grau de satisfacció en general, etc. De moment, iniciem aquests espais d'avaluació amb els treballs que han rebut ajuts en les línies d'investigació i formació. Aquesta tipologia de treballs normalment no culmina amb realitzacions concretes i, per tant, es troben amb dificultats per justificar-se a través de memòries escrites i no se solen visualitzar resultats. Aquestes sessions comptaran amb la presència dels membres de comissions de valoració i d'aquelles persones de l'Administració que intervenen molt de prop en els processos de subvencions, amb l'objectiu d'apropar al màxim l'àmbit teòric i el pràctic.

Aquest treball complementari a la memòria haurà d'aportar a l'Administració dades i coneixements vàlids per a la millora de les línies de subvencions i d'altres accions paral·leles encaminades a la promoció i la consolidació del teixit cultural i artístic al qual ens dirigim.

Aquestes són algunes de les mesures que estem adoptant i desitgem continuar cercant altres formes d'avaluació més adients als canvis que està experimentant el sector cultural. L'objectiu és ser més eficaços i que totes aquelles accions que s'han d'emprendre per garantir el bon ús del diner públic serveixin, no només com a eina de control, sinó també com a mecanisme de millora dels continguts i de la qualitat del treball dels creadors i gestors culturals.

Jaume Colomer

Consultor i gestor cultural. Director de Bissap Gestió Cultural i Professor Associat del Departament de Teoria i Història de l'Educació de la Universitat de Barcelona, on imparteix les assignatures Gestió Cultural i Estudi de públics i polítiques de programació.

Avaluant impactes: del projecte individual a l'impacte agregat

Jaume Colomer

1. Consideracions sobre l'avaluació d'un projecte cultural

1.1. De l'aritmètica a l'àlgebra

Des de l'inici de l'actual període democràtic fins al moment actual hem recorregut un llarg camí que hem anat construint sobre el procés. Hem passat de la **subvenció discrecional** (al començament repartíem els recursos públics a totes les forces democràtiques sense predefinir cap lògica distributiva ni sense cap marc normatiu que limités la discrecionalitat dels ajuts). L'ètica d'alguns dirigents polítics o la constatació de certs tractes de favor de poca volada van portar a establir una **lògica aritmètica** que ens va semblar el camí més just: vam consensuar amb els agents socials uns paràmetres de quantificació per aconseguir que els recursos aportats fossin proporcionals a l'activitat que feien les entitats sense afany de lucre (els ítems eren el nombre de socis, el nombre d'activitats i participants, el pressupost, etc.). L'aritmètica simple ens permetia distribuir el pastís amb criteris quantitatius objectivables, però no introduïa cap criteri de qualitat: en el «cafè per a tots» no es veia necessari ni possible discriminar el valor social d'allò que es feia; només es ponderava l'esforç.

Més endavant es va veure necessari començar a **introduir criteris de qualitat**, tot i que els primers assaigs han estat **amb poca fortuna i moltes resistències** perquè el paradigma de l'Estat del Benestar ha portat a considerar que les Administracions públiques tenen l'obligació de finançar qualsevol iniciativa no lucrativa sense discriminar-ne el valor públic. I ens hem embarrancat aquí. Com podem sortir d'aquest atzucac?

1.2. L'equació a resoldre

Potser hem de **passar de l'aritmètica a l'àlgebra** i formular equacions. Hem de tenir clar que l'anàlisi de la demanda (el projecte i el sol·licitant) no determina una resposta concreta. L'anàlisi de les demandes d'ajut només dóna arguments per elaborar la resposta, però la decisió d'atorgar un ajut i la seva quantificació és una acció eminentment política que

podem expressar com una equació:

> Si l'interès és **I**, el dèficit de mercat és **M**, la viabilitat és **V**, el conjunt de les demandes de subvenció és **D** i els recursos disponibles són **R**, la fórmula de la resposta serà… (a veure si algun savi s'atreveix a proposar una fórmula).

En qualsevol cas, més que una fórmula magistral el que vull proposar és un concepte: **no n'hi ha prou amb valorar l'esforç quantitatiu** de les organitzacions no governamentals que treballen pel bé col·lectiu, també hem d'establir criteris de **prioritat** (els dèficits que vol cobrir), de **viabilitat** (cal desestimar els projectes inviables i els que ja funcionen amb lògica de mercat) i **d'interès públic** (l'impacte o benefici social que aporta).

1.3. Estadis del procés d'avaluació

En qualsevol procés d'avaluació de projectes culturals podem establir quatre fases:

Estadi 1: la discriminació de projectes

Cal, primer, excloure totes les demandes que no acompleixen els **requisits formals**. Després cal veure si el projecte per al qual es demana una subvenció **concorda amb els objectius i les estratègies de la institució convocant**, i categoritzar aquesta concordança (com a mínim en tres categories: plena, parcial i nul·la). Els projectes amb concordança nul·la també han de ser exclosos.

Estadi 2: la valoració de l'interès

Per tal de ponderar l'interès social d'un projecte podem valorar els ítems següents:

a. La qualitat: la qualitat pot ser valorada d'acord amb els **cànons professionals vigents** i també a partir de la identificació de **factors d'innovació** (tant en els continguts com en els llenguatges) que permeten l'evolució dels *cànons* dominants.

b. La projecció social: la projecció social la podem valorar a partir de la **participació potencial** (el nombre i perfil previst dels participants), la **visibilitat social** (és a dir, la presència en els mitjans de comunicació de la comunitat), i **l'estimació de l'impacte agregat**. Aquest factor el desenvolupem més endavant.

Estadi 3: valoració de la viabilitat

L'interès d'un projecte no pressuposa la seva viabilitat. Hem de valorar-la per veure **si l'aportació de recursos públics és necessària** o, en el

cas que el projecte no pugui autofinançar-se de manera autònoma, si **l'aportació de recursos públics n'assegura la viabilitat**. Cal valorar també el **grau de risc** i les seves conseqüències.

Un projecte cultural que funciona **amb lògica de mercat** no necessita rebre recursos públics perquè aquests no farien més que incrementar els beneficis als seus promotors, i en un **projecte clarament inviable** no té sentit aportar-hi fons públics perquè no se'n deriva cap benefici social.

La **valoració de la viabilitat** s'ha de fer a partir de l'estimació d'existència de **mercat** (o demanda suficient), de la valoració de la **capacitat de producció** del sol·licitant (experiència, habilitats tècniques, organització adequada), de la valoració de la seva **capacitat financera** i de la **previsió d'ingressos** d'explotació i aportacions de tercers, com també de la **capacitat d'assumir riscos** per part del promotor.

Estadi 4: elaboració d'una proposta

Un cop hem valorat l'interès, la viabilitat i el grau de concordança amb la convocatòria d'un projecte podem elaborar una resposta. Hem de tenir en compte el conjunt de demandes rebudes i la dotació pressupostària disponible, establint un **sistema de puntuació objectiu** que ponderi el pes de cada factor en el conjunt.

2. L'estimació de l'impacte agregat

Abans hem parlat de l'impacte agregat. Tot i que és un concepte econòmic, aquí l'utilitzaré de manera més general.

2.1. Conceptualització

L'impacte d'un projecte cultural és el seu resultat real, els canvis que provoca en una determinada realitat. Podem diferenciar dos nivells d'impacte: els resultats que aconsegueix **en relació amb els objectius** (grau d'eficàcia i eficiència a partir dels indicadors establerts) i els **efectes associats**, secundaris o indirectes.

Entendrem com **impacte agregat** el conjunt d'aquests dos nivells. Per tant, haurem d'avaluar el grau de consecució dels objectius del projecte i també els efectes intencionals i incidentals (primaris i secundaris) que produeix.

A títol d'exemple, podem dir que la **Fira de Teatre al carrer de Tàrrega** que se celebra des de fa més de 25 anys ha aconseguit l'impacte agregat següent:

- Millora de l'oferta teatral de la ciutat
- Reconeixement exterior de la ciutat
- Consolidació d'un equip de producció especialitzat

- Visibilitat i prestigi del teatre de carrer
- Promoció econòmica de la ciutat
- Millores infraestructurals i urbanístiques
- Visibilitat social d'espectacles no mediàtics per a recintes

L'impacte agregat, en definitiva, és el resultat global de la interacció d'impactes particulars i no la seva simple addició. Per això convé veure quines categories d'impactes intervenen en el resultat global.

2.2. Categorització d'impactes

Proposem una categorització no exhaustiva d'impactes per tal de destriar en cada cas els que poden ser rellevants.

a. Impactes en els agents: impactes en **l'agent promotor sollicitant**, en els **altres agents de la cadena de valor** (proveïdors, clients, competidors) i en **agents d'altres àmbits vinculats**. Podem identificar els següents:

› Desenvolupament organitzatiu (progressió en especialització, productivitat, solvència i competitivitat)
› Desenvolupament econòmic (equilibri i increment patrimonial)
› Capitalització de know how (increment de la capacitat tècnica i tecnològica)
› Capacitat d'innovació (I+D+i)
› Coneixement i reconeixement social

b. Impactes en les infraestructures

c. Impactes en la dinàmica cultural:

› Impactes en l'**oferta**: quantitat i diversitat, qualitat, accessibilitat
› Impactes en la **demanda**: en la demanda reactiva i en la proactiva
› Impactes en l'**entorn**: en les polítiques culturals i en els mitjans de comunicació social.

3. L'experiència del PICEM

El PICEM és el Pla d'Indicadors Culturals de l'Entorn Municipal, promogut pel Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació Social de la Generalitat de Catalunya. Està en fase de rodatge i per això el presentem com a eina d'avaluació de l'impacte agregat de les polítiques culturals de proximitat sense poder-ne fer encara una valoració.

El seu objectiu és establir un sistema d'indicadors unificat per a la planificació i avaluació de projectes culturals d'àmbit municipal.

3.1. Metodologia

S'ha dissenyat a partir d'experiències precedents en l'àmbit local i eu-

ropeu. En la fase pilot hi han participat 16 ajuntaments, i en l'actual fase d'expansió n'hi participen 46 (tots els que tenen una programació cultural estable).

El procés de desenvolupament és analitzat contínuament per un **grup d'experts** (grup de contrast) que emeten valoracions i propostes.

El sistema es gestiona a través d'un **portal o aplicatiu informàtic** d'accés compartit per part de tots els participants. Un equip central gestiona el sistema per tal que sigui funcional. A més, per garantir la seva viabilitat es duen a terme contínues **sessions informatives i de formació** obertes a tots els ajuntaments participants.

3.2. Indicadors

S'han establert els indicadors següents:

a. Nivells

- Informació general del municipi
- Arts Escèniques i Música
- Arts Visuals
- Activitats singulars

b. Tipus

- Oferta
- Rendiment
- Gestió

c. Principals indicadors del 2007 (disponibles de 14 municipis)

- Nombre d'activitats, cost per activitat, assistents i taquillatge (per àmbits)
- Despesa en cultura (% sobre total, i import per habitant)
- Disponibilitat infraestructural (aforament i superfície per 1.000 hab.)
- Ràtio d'activitats per 1.000 hab.
- Oferta per àmbits (activitats)
- Rendiment per àmbits: ocupació, modalitat accés (pagament o gratuït), ingressos taquilla, cost per assistent)
- Gestió: grau recuperació cost, model de producció

3.3. Valoració

Encara és prematur fer valoració del PICEM però no hi ha dubte que obre noves possibilitats en el camp de la **planificació i avaluació de polítiques culturals** sabent que aquesta, malgrat la gran quantitat d'estadístiques que anem amuntegant, és encara una assignatura pendent.

Jordi Pardo Rodríguez

Gestor i consultor cultural. Director
del Laboratori de cultura i turisme
de la Fundació Barcelona Media.

Com avaluem a l'avaluador? La meta-avaluació

Jordi Pardo

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 comporten la millora sobre els procediments d'avaluació general de l'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.

En la cultura, l'avaluació és un àmbit sobre el qual és molt important incidir, atès que per raons diverses queda encara molt de camí per recórrer. Per això, 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 i 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 circumscriurien.

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 dels eixos culturals que teòricament estructuren l'acció institucional i justifiquen una determinada consignació pressupostària. D'altra banda, les despeses de gestió dels processos interns també han de ser avaluats, en relació amb 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 a 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 que l'avaluació dels mateixos paràmetres aplicats a l'entitat gestora dóna 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 l'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 de l'ús dels recursos públics en un estat democràtic de dret.

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

La 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 d'altra banda l'àmbit relacionat amb les indústries culturals. Les tres dimensions de la política cultural són importants, s'entrecreuen, es requereixen i interactuen.

Per tant, l'avaluació de l'acció cultural és important en els tres àmbits: en l'anomenada «alta cultura», amb què 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 què molt sovint es contraposa el risc i la qualitat respecte d'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? Parafrasejant la intervenció de Xavier Bru de Sala, en la qual mencionava els linxs i les formigues, com a expressió de la força del treball i la constància de les formigues, davant l'astúcia i la 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 també l'existència de ximples replicadors d'experiències i processos.

El joc amb aquestes figures al·legòriques ens dóna idea de la 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 dissecar 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 quals s'amaga 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 manera equilibrada els aspectes quantitatius i els qualitatius?

No, en absolut. Hauríem d'avançar molt més en els aspectes qualitatius, 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 nombre 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 escèniques o música, o respecte de l'increment d'audiències, per posar dos exemples concrets.

Podem separar l'avaluació dels projectes externs de l'acció directa 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 grau d'eficiència.

L'equilibri entre l'avaluació quantitativa i 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 tercer 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'allò que és externalitzat o subvencionat respecte de l'efecte global assolit i mesurat, i tenint en compte els 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 l'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 béns, 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 quantitativa, sinó i essencialment per això que és qualitativa.

• 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 la 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 de l'avaluació dels projectes concrets, i a manera de resum, s'enumeren alguns aspectes importants per tal d'avaluar 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.)

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

A. 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:

› *Significatives i accessibles*
› *D'utilitat real en relació amb la missió i els objectius del projecte*
› *Operatives i eficaces en el procés de gestió*

B. Incorporar valor en la presa de decisions i en la gestió del projecte

C. 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

D. Detectar necessitats, amenaces i oportunitats en l'entorn social i econòmic del projecte.

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

F. Dissenyar metodologies d'anàlisi homologables. Transparència i cultural de sector (*accountability*).

El disseny i l'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 de 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

6. Epíleg

Principals instruments d'avaluació de l'avaluador:

A. Parlament / espais de participació / consells d'administració / memòries institucionals
B. Política institucional de transparència
C. Concertació i creació d'espais de concertació
D. Coherència entre els programes institucionals / pressupostos / memòries
E. Avaluació global de tots els instruments i accions institucionals
F. 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 els 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?

L'avaluació externa de projectes culturals •

Anàlisi d'experiències

L'experiència aragonesa d'avaluació de projectes escènics
Javier Brun

L'experiència de l'ICIC avaluant projectes empresarials
Edgar Garcia

Reformulació d'estratègies per avaluar objectius qualitatius
Jerónimo Cabrera

Javier Brun

Gestor cultural. Assessor a la Direcció General de Cultura del Govern d'Aragó i docent en diversos cursos de postgrau en gestió cultural (Universitats de Barcelona, Saragossa i Girona).

L'experiència aragonesa d'avaluació de projectes escènics

Javier Brun

1. Les raons d'aquest procés

En el moment d'iniciar aquesta ponència és important destacar-ne la característica. El títol parla de *L'experiència aragonesa d'avaluació de projectes escènics* i és aconsellable no només explicar com s'ha fet aquesta avaluació, sinó també abordar, d'alguna manera, el procés en el seu conjunt. És la millor manera d'entendre el per què es planteja aquesta avaluació d'aquesta manera, i també d'intentar fer visible tot un recorregut que va des de la detecció d'una problemàtica, fins intentar donar una solució adaptada al context concret de les Arts Escèniques a Aragó durant l'any 2008. Per fer-ho, cal tornar uns anys enrere.

L'any 2002 es va crear l'empresa pública Centre Dramàtic d'Aragó, adscrita a la Direcció General de Cultura d'aquesta Comunitat Autònoma. Tres lustres abans s'havia intentat posar en marxa aquesta entitat, uns intents avortats per una dura oposició de membres del sector. Quinze anys més tard, un dels majors opositors a aquest primer intent rep l'encàrrec de dissenyar el Centre i n'esdevé el primer director.

Tant en un moment, com en l'altre, l'entitat és objecte de controvèrsies i dures polèmiques entre professionals de les companyies aragoneses. Una de les principals crítiques que se li fa és la competència deslleial que suposa des del sector públic fer produccions que competeixen amb el sector independent d'Aragó. Sense respondre directament a aquest punt, sí s'ha d'indicar que és evident la marcada desigualtat de recursos detinguts entre l'empresa pública i els diners destinats a ajudar les produccions de les companyies d'arts escèniques aragoneses.

Sota el prisma de crear una *companyia de primer nivell* a Aragó –una espècie de símbol autonòmic– es posen en marxa espectacles d'envergadura mai abans plantejats a la Comunitat. La major part tenen pressupostos folgats i importants, amb uns resultats artístics molt discutibles i que han determinat la seva trajectòria amb un curtíssim recorregut d'exhibició, especialment a l'interior del territori aragonès, bé perquè havien estat concebuts per a espais escènics que escassejaven, perquè els *cachet*

eren inassumibles pels municipis, perquè la qualitat no convencia, o per no haver sabut donar amb una política de distribució adequada.

Alguns d'aquests problemes van ser també comuns a la segona època. Va estar marcada per un canvi de direcció a l'entitat, encara que es va intentar donar un gir fonamental en un primer ordre de prioritats a les coproduccions puntuals amb companyies aragoneses com una recerca perquè el pressupost no servís per descapitalitzar el sector independent, sinó més bé al contrari, i que arribés a una major pluralitat i quantitat d'intèrprets beneficiaris dels espectacles, així com que es pogués adequar a les necessitats dels municipis d'Aragó, i no tan sols de la capital.

Aquest programa va tenir algunes virtuts; però com que estem aquí per analitzar situacions problemàtiques i no pas per auto-adulacions, caldria admetre que va tenir alguns *efectes perversos* no previstos.

Per un costat, introduïa molt de soroll a l'oferta dels circuits d'Aragó, accentuant a més la sobreoferta ja existent i sobre la qual després parlarem. Per un altre, sotmetia les companyies a sobreesforços i a tensions artificials, i forçava l'avaluació i el creixement harmoniós de cada projecte de la companyia amb un espectacle, de vegades excessivament ambiciós en l'aspecte artístic, d'altres massa exigent pel que fa al format o la complexitat escènica o al risc econòmic, que situava alguns emprenedors a la vora del precipici. Algun malintencionat irònicament va parlar fins i tot de la *maledicció del CDA*, una cosa lògicament exagerada i que no té massa sentit, però sí que es podria identificar una certa síndrome que coincideix millor amb l'expressió clàssica de l'*abraçada de l'ós*, per evidenciar alguns problemes que han sofert companyies amb projectes en coproducció amb aquesta entitat.

No obstant això, com s'observarà, la iniciativa es podria llegir entre línies com una espècie d'externalització de l'activitat del centre dramàtic. Se n'utilitza la meitat del pressupost durant els següents quatre anys en aquest programa, i es limiten de manera molt important les possibilitats de produir directament espectacles, la qual cosa quedaria en un pla subsidiari per a operacions de rearticulació del territori, oportunitats vinculades a efemèrides, reequilibri en relació amb les tendències naturals del sector a Aragó, etc..

Un altre dels elements que havia generat disfuncions durant aquests últims anys –en els quals el CDA s'havia obert més a la col·laboració amb el sector– havia estat l'existència d'una doble via d'accés a finançament per part del Govern. Una primera instància, millor dotada de coproducció amb el centre dramàtic, i una segona instància, d'ajuts molt limitats, a través de les convocatòries de la Direcció General. La sensació era que les rebutjades pel CDA acudien a aquesta segona convocatòria «de consol». La realitat també demostrava que no necessàriament un major ajut donava com a resultat un millor espectacle.

I el resultat de tot aquet procés constitueix un dels principals proble-

mes que, una vegada analitzat tot això, provem de respondre amb el nou plantejament:

Cada any a Aragó es produeixen aproximadament una trentena d'espectacles nous per companyies professionals, una cosa que el mercat interior de la Comunitat Autònoma no està en condicions d'assumir ateses les seves característiques territorials, demogràfiques, de consum cultural i infraestructurals.

Naturalment, si cada any es convoquen ajuts a la producció d'espectacles i és pràcticament l'única via per aconseguir finançament –tret el marge de cada *cachet* destinat a l'amortització–, si aquests ajuts es donen en quantitats molt petites i a gairebé tots els sol·licitants, el resultat és l'existència d'una producció ingent, de molt petits espectacles, que fan molt poques actuacions en general i amb una vida útil molt limitada.

Com a conseqüència d'això, alguns actors, per poder rebre salaris dignes, es troben integrats en sis, set repartiments de diferents espectacles i amb freqüència de diferents companyies, la qual cosa complica encara més la distribució, força les substitucions puntuals i un llarg etcètera, que coneixerà amb major profunditat qui sigui introduït al sector.

Així doncs, el procés que es va plantejar l'any 2007, després de dos anys d'experiència del nou equipament en el CDA i dos estudis, un de sector i un altre de demanda i consum escènic,[1] pretén donar resposta a alguns objectius generals:

a. Adequar oferta i demanda al mercat interior aragonès
b. Estabilitzar els projectes més solvents empresarialment i artísticament
c. Afavorir una amortització de les produccions que es realitzen
d. Reduir el minifundisme de la panoràmica d'empreses escèniques a Aragó
e. Preparar el sector per a la previsible contracció de la demanda els anys 2009 i 2010 (postexpo, incipient crisi econòmica...)

Per tant, tal com s'ha indicat, es va encarregar a la Universitat una anàlisi en profunditat, el *Estudio del Sector de las Artes Escénicas en Aragón*, concretament a un grup d'investigació de l'Escola d'Empresarials d'Osca. Aquest estudi, en les conclusions, al marge d'evidenciar amb un grau major de solvència acadèmica les reflexions fetes anteriorment, ens planteja algunes recomanacions:

> «En referència als ajuts i subvencions, la universitat ens plantejava:
> • **Modificar el sistema de subvencions: NO** és recomanable un **mateix sistema per a tot tipus d'empreses** ni col·lectius
> • Plantejar ajuts al sector basats en **projectes concrets a mitjà i llarg termini, i exigir una estructura empresarial** que pugui ga-

1 Aquests estudis estan disponibles per a la seva descàrrega al web www.aragonescena.es

rantir el desenvolupament d'aquest projecte
• Plantejar ajuts en aspectes, no només de tipus econòmic, sinó en aspectes com la **millora de la formació** o la **difusió** de les produccions culturals a dins o fora de la Comunitat Autònoma.
• Necessitat d'establir una política i una **planificació estratègica d'arts escèniques (a curt, mitjà i llarg termini)**, que permeti treballar als professionals i també als amateurs, però cadascú dins del seu domini.
• Necessitat de **conscienciar als empresaris de la importància dels recursos humans per resoldre la precarietat actual**.
• Necessitat de **crear una cultura empresarial al sector**
• Prestar més atenció a les accions de **màrqueting** com a instruments per a aconseguir captar públic, promocionar esdeveniments i posar en valor les arts escèniques»

Per si les conclusions i les recomanacions de la universitat poguessin ésser fruit d'una problemàtica aïllada d'un context concret, es va voler harmonitzar l'acció amb d'altres documents existents, en concret el *Plan General de Teatro*, així com compassar aquesta mirada amb la que planteja a nivell territorial més general el *Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música*.

Així, quant a subvencions i de finançament, el *Plan General de Teatro* coincideix bàsicament amb la part anterior i assenyala, escollint aquests elements més significatius, que:

• Els ajuts públics a la iniciativa privada han de **superar el recurs sistemàtic i exclusiu** a la forma de **subvenció puntual**
• S'han d'aplicar a la iniciativa teatral privada **d'altres formes d'ajuts públics** (...), els que són **habituals a d'altres sectors industrials** i que proporcionen **vies reals de finançament a mitjà termini** i, per tant, constitueixen **factors d'estabilitat i permanència de l'activitat**.

Per la seva part, la ponència encarregada per l'INAEM a Xavier Marcè per al *Foro de las Artes Escénicas de Sevilla*, celebrat l'octubre de 2007, plantejava que:

• Les polítiques d'ajut econòmic haurien de tendir progressivament a dividir-se en tres grans models:

› **Ajuts a fons perdut** essencialment destinats **a projectes amb nulla o escassa vocació comercial** (la qual cosa no significa que no poden ser rendibles), o a projectes amb costos estructurals importants molt difícils d'amortitzar amb les actuals regles del mercat.

› **Ajuts reintegrables**. És a dir subvencions avançades sobre les quals es recuperarà la totalitat o una part (de manera perfectament regulada) en funció de la seva rendibilitat. Aquest tipus d'ajuts va **dirigit a projectes de caràcter comercial**, perfectament implicats a les lògiques del mercat.

› **Ajuts financers**. Es tracta d'una modalitat inexistent actualment que té com a objectiu afavorir grans transformacions empresarials amb l'objectiu de plantejar escenaris d'activitat a nivell estatal o internacional. Crèdits a llarg termini per a projectes de reproducció, ajuts a capital risc pur amb l'objectiu de millorar el capital social empresarial i crèdits tous per a millores infraestructurals i tecnològiques amortitzables.

Com a estratègia per a un plantejament de futur de l'INAEM, recomanava:

> «Elaborar **polítiques a mitjà i llarg termini** mitjançant la firma de **convenis triennals** que permetin als col·lectius i a les empreses artístiques un recorregut objectivament realitzable.»

Així doncs, amb tots aquests elements que incideixen d'alguna manera en punts en comú, com ara:

• Resoldre el problema actual de sobreproducció
• Enfortir empresarialment els agents productius del sector, ajudant-los a assumir reptes de major envergadura
• Plantejaments diferenciats per a diferents problemàtiques
• Una aposta per l'estabilitat
• Una orientació cap a la planificació estratègica en les unitats de producció i companyies...

En definitiva, es va plantejar un esquema amb una doble via de finançament, mútuament excloent:

Dues vies de finançament

• **Ajuts puntals**, anuals a projectes artístics concrets, les característiques de les quals són:

› Es vehiculen a través dels ajuts a la producció artística que es concedeixen en la Direcció General de Cultura
› Haurien de tenir una dotació mínima de 20.000 €
› Es convocaran anualment

• **Ajuts plurianuals**, de caràcter estructurat a plans d'empresa que inclouen lògicament els seus projectes de producció d'espectacles a mitjà termini, però no només això. Les seves característiques generals serien:

› Es convocaran i concediran per a un termini de 4 anys
› Cada any es farà un seguiment del compliment dels compromisos

del projecte, i es podrà suspendre l'acord.
› Tindran un import anual màxim de 90.000 €
› S'exigirà un mínim de 2 produccions en el total dels 4 anys

Llegint la lletra petita per identificar algunes intencions, hauríem de destacar que la valoració de la primera de les línies –evolució de l'actual esquema– correspon a criteris fonamentalment artístics. Es concep també com a accés gradual de nous projectes o col·lectius cap a un esquema més desitjable de major estabilitat que ofereix l'acord plurianual. Tanmateix, no es tracta d'una segona divisió per a *projectes pitjors*. De fet, el fet que es marqui una dotació mínima i no màxima aquí possibilita –al menys en teoria– que un projecte per aquesta via superi durant un exercici als que vagin per l'altre mecanisme.

En el cas dels acords plurianuals, es va pensar en un termini de quatre anys, perquè d'una banda era adequat per planificar a mitjà termini, però també per fer coincidir la resolució amb un període còmode electoralment, per prendre decisions difícils. En aquest cas, coincideix –en un suposat de legislatures de 4 anys– amb el primer any de la legislatura.

Cal destacar que només s'exigeixen dues produccions en quatre anys, una manera d'intentar pal·liar la sobreoferta, sense limitar tampoc massa les companyies. Aquesta voluntat d'acotar i segmentar el panorama de les –al menys en teoria– 60 companyies professionals existents a Aragó, es manifesta si es fan càlculs dels projectes que poden ser assumits amb aquestes quantitats. Si considerem una mitjana de 500.000 € pel que fa al finançament per part del CDA, ens dona unes 7/8 companyies com a molt (amb una producció cada dos anys). Si considerem un mínim de 20.000 € per l'altra via, sortirien un màxim de 9/10 projectes cada any. Això suposa un màxim de 13/14 projectes finançats anualment amb càrrec als pressuposts del Govern d'Aragó, la qual cosa s'apropa més a allò assumible pel mercat de la Comunitat Autònoma (sense depreciar-ne l'exterior).

Finalment, resta indicar que aquesta exigència d'un espectacle cada dos anys busca que s'amortitzin en un mínim de dues temporades, i es mira de posar fi al malbaratament que suposa fer produccions perquè tinguin un recorregut de menys d'una temporada, que és cap on empeny el sistema d'ajuts vigent fins ara.

2. El mecanisme i criteris de selecció

Aquesta llarga explicació dels orígens de la iniciativa era necessària per entendre perquè s'han adoptat uns criteris i no d'altres a l'hora de valorar les candidatures al programa plurianual d'ajuts, al marge d'explicar les seves característiques. Els criteris que s'exposen aquí no serien del tot vàlids en altres contextos, per exemple, per seleccionar projectes purament artístics sense solució de continuïtat, com seria el cas d'una

inauguració d'un gran esdeveniment, per donar només una possibilitat, però tampoc per al sistema que es manté paral·lelament d'ajuts anuals.

També cal subratllar que tot el procés, tant d'elaboració de criteris, com de disseny del programa i selecció de membres de la Comissió Qualificadora, s'ha fet després d'interminables i constructives reunions amb l'*Asociación de Empresas de Artes Escénicas de Aragón* (ARES). I aquesta és una de les bones pràctiques que caldria escollir de tot aquest procés, no només per això que té de transparència i recerca de *pau social*, sinó per l'assumpció de responsabilitat i maduresa a la qual ha obligat per part d'aquest col·lectiu, antiguament enfrontat de manera oberta amb l'Administració.

Així, entrant als criteris que es van pactar i es van defendre públicament davant del sector per ambdues parts, globalment es poden classificar de la manera següent:

La valoració es fa atenent a tres aspectes fonamentals

- Estructura actual de la companyia/-nyies, trajectòria, personal (33%)
- Projecte d'actuació en els aspectes empresarials, organitzatius, màrqueting... (33%)
- Excel·lència artística del projecte (33%)

Com es veurà, la complexitat de la informació requerida, l'exigència d'un pla d'empreses per als quatre anys que consta el programa i alguns dels requisits mínims de participació van produir un primer filtre al panorama de les companyies de la Comunitat Autònoma, i van actuar ja com a primera *selecció natural* de caràcter objectiu.

Per concretar, els requisits mínims que se sol·liciten –només per ser admesa la sol·licitud, abans de començar a puntuar– són els següents:

Taula 1. Exigències de participació

Domicili fiscal a Aragó	Les entitats que es presenten hauran de tenir la seva activitat i domicili fiscal a Aragó, amb una antiguitat mínima de quatre anys. En el cas que hi hagi hagut un canvi de personalitat jurídica, nom… s'haurà de justificar la continuïtat del projecte. En el cas de presentar-se diferents entitats en UTE, totes elles hauran de tenir domicili fiscal a Aragó, i almenys una d'elles amb una antiguitat de quatre anys.
Antiguitat de la/les companyia/-nyies	Serà necessari un mínim de quatre anys d'activitat. En el cas que hagi canviat de personalitat jurídica, nom… s'haurà de justificar i acreditar la continuïtat del projecte. En el cas de presentar-se diferents entitats en UTE, almenys una de elles haurà de tenir una antiguitat de 4 anys.

Nombre mínim de funcions a Aragó (2005-2007)	Les entitats que es presenten hauran d'acreditar, mitjançant certificat de la SGAE i/o presentació de contractes, haver realitzat un mínim de 75 funcions a Aragó en el període de 2005- 2007. En el cas de tractar-se d'un projecte en forma d'UTE, es permetrà la suma de les de cada Cia en UTE, amb un factor corrector 1/n-1, sent n el número de companyies que integren la UTE (sempre n>1, lògicament).
Nombre mínim de funcions fora d'Aragó (2005-2007)	Les entitats que es presentin hauran d'acreditar, mitjançant certificat de la SGAE i/o presentació de contractes, haver realitzat un mínim de 75 funcions fora d'Aragó en el període de 2005-2007, repartides almenys en tres Comunitats Autònomes. En el cas de tractar-se d'un projecte en forma de UTE, es permetrà la suma de les de cada Cia en UTE amb un factor corrector de 1/n-1, sent n el número de companyies que integren la UTE (sempre n>1, lògicament).
Pla de Prevenció de Riscos Laborals	Les entitats hauran de tenir aprovat un Pla de Prevenció de Riscos Laborals, o almenys acreditar haver-ne contractat la realització, en la data de presentació de la sol·licitud.
Obligacions fiscals i tributàries	Les entitats que presentin (totes en el cas d'UTE) hauran d'acreditar estar al corrent de les seves obligacions fiscals i tributàries amb totes les entitats (Hisenda, Seguretat Social...)
Solvència financera	Les entitats hauran de presentar un certificat de solvència emès per una entitat financera
Presentació de comptes anuals	Les entitats hauran de presentar els comptes anuals de l'últim exercici aprovat. També les provisionals del 2007. En el cas d'UTE, totes les entitats que la composin.

Això, en el context d'Aragó, suposa treballar amb el segment alt del sector productiu; les mateixes quantitats i exigències no tindrien el mateix efecte en d'altres contextos de major o menor envergadura. És a dir, el criteri és aplicable en qualsevol context, però no així les xifres concretes d'aquest model.

Algunes exigències serien reiteratives. El Pla de Prevenció de Riscos Laborals és una obligació general, però ens consta que no sempre es compleix. Amb això, i amb d'altres ítems molt explícits, es busca un efecte pedagògic indirecte que entenem que és beneficiós.

Aquesta mateixa voluntat és latent en aquest apartat, així com en d'altres parts del document, referent a intentar catalitzar un procés de fusió de projectes, almenys pel que fa a mutualitzar recursos administratius,

de gestió i tècnics. Existeix un clara crida a la creació d'UTE sense que això tingués finalment ressò en el sector, per un cert individualisme i desig d'independència creativa que no es pretenia coartar. Segurament la manera en la qual s'han creat les empreses escèniques, al voltant d'un creador/-ora que freqüentment exerceix la direcció artística i les posades en escena, dificulta aquest procés davant d'altres models basats més en productores que contracten la direcció per a cada espectacle.

Els criteris de valoració

a) Estructura anual de la companya/-nyies, trajectòria, personal (33% del total)

Els criteris, la seva explicació i la ponderació de cadascun d'ells apareixen detallats en el quadre següent:

Taula 2. Criteris i aspectes valorables de les entitats que presenten la proposta

		Màx. Punts
Antiguitat de les entitats	Més enllà de l'exigència mínima, es tindrà en compte l'antiguitat de l'empresa, considerant les possibles transformacions que hagin pogut sofrir les entitats (per posar un exemple, de SC a SL). És a dir, es comptabilitzen els períodes precedents, degudament justificats i acreditada aquesta continuïtat. En el cas d'UTE, es considerarà la més antiga d'elles.	2
Béns d'estructura sobre els quals compten les entitats licitadores	A partir del balanç de situació, es valorarà l'immobilitzat (béns d'estructura) del qual es disposa. En el cas d'UTE, s'aplicarà amb criteris d'acumulació.	3
Local d'assaig	Es valorarà la disponibilitat de local d'assaig de la seva titularitat o en règim d'arrendament o cessió per conveni	3
Mitjans tècnics	Es valorarà la disponibilitat d'equipaments tècnics i de transport a partir d'una relació dels mateixos degudament documentada	1
Local per a producció tècnica	Es valorarà la disponibilitat d'un local destinat a la producció tècnica, diferent de l'espai per a assaigs.	2
Oficina de producció	Es valorarà l'existència d'oficina de producció, acreditant la seva especificitat d'ús.	5

Gerència	Es valorarà que la/les entitat/s hagin comptat amb un gerent contractat en els últims anys, sempre que no sigui part de l'equip artístic, és a dir, que no sigui un actor o director artístic.	6
Responsable de producció	Es valorarà que la/les entitat/s hagin comptat amb un responsable de producció contractat en els últims anys, sempre que no sigui part de l'equip artístic, és a dir, que no sigui un actor o director artístic.	6
Responsable de distribució	Es valorarà que la/les entitat/s hagin comptat amb un responsable de distribució contractat en els últims anys, sempre que no sigui part de l'equip artístic, és a dir, que no sigui un actor o director artístic.	6
Nombre de funcions realitzades a Aragó	Mes enllà de l'exigència mínima, es tindrà en compte el nombre de funcions realitzades a Aragó en els anys 2005/2006/2007. S'haurà d'acreditar mitjançant certificat de la Societat General d'Autors i Editors i/o presentació de contractes. En el cas d'UTE, serà acumulatiu.	3
Nombre de funcions fora d'Aragó	Mes enllà de l'exigència mínima, es tindrà en compte el nombre de funcions realitzades fora d'Aragó en els anys 2005/2006/2007. S'haurà d'acreditar mitjançant certificat de la Societat General d'Autors i Editors i/o presentació de contractes. En el cas d'UTE, serà acumulatiu.	3
Nombre de mesos de contracte a equips artístics	Es valorarà de manera important el nombre mitjà de treballadors/any en règim general i d'artistes en els últims quatre anys. La unitat de mesura seran els mesos de contracte totals. S'indicarà cada any i es documentaran amb fulls oficials de la Seguretat Social.	6
Nombre de mesos de contracte a equips tècnics	Es valorarà de manera important el nombre mitjà de treballadors/any de personal tècnic dels últims quatre anys. La unitat de mesura seran els mesos de contracte totals. S'entén que ens referim a persones treballant en feines vinculades als oficis de la producció, gestió i distribució dels seus espectacles. S'indicarà cada any i es documentaran amb fulls oficials de la Seguretat Social.	3

Nombre de mesos de contracte a equips administratius	Es valorarà de manera important el nombre mitjà de treballadors/any d'equips administratius dels últims quatre anys dedicats a la companyia. S'entén que ens referim a persones treballant en feines vinculades als oficis de la producció, gestió i distribució dels seus espectacles. La unitat de mesura seran els mesos de contracte totals. S'indicarà cada any i es documentaran amb fulls oficials de la Seguretat Social.	6
Presència habitual en fires/festivals	Es valorarà, degudament acreditada, l'assistència –no necessàriament actuació artística– a fires o festivals especialitzats, en els anys 2005/2006/2007. Es pretén valorar l'interès per donar a conèixer la companyia i ser present als fòrums comercials i artístics (acreditació en fires i festivals).	5

Com es pot veure, el que finalment s'està buscant és que qui presenti un projecte ofereixi les millors garanties de poder portar-lo a terme amb solvència, almenys en els apartats de gestió, estructura empresarial... Una lectura més radical diria, ja que al món de la producció escènica hi ha pocs *genis*, creadors i investigadors, però molts *artesans*, que busquem els bons artesans, que tinguin els millors tallers i no volem deixar-nos portar excessivament (ja hi ha un apartat final que ho valora en un tercer del total) pels *cants de sirena* de les suposades genialitats. Naturalment, això seria una reflexió portada a l'extrem que no necessàriament és del tot aplicable.

De qualsevol manera, s'insisteix en la invitació a crear Unions d'Empreses, amb el resultat ja conegut. També és important adonar-se que aquest apartat dóna una imatge més o menys aproximada de quin és l'estat actual de qui presenta cada candidatura.

b) Projecte d'actuació en els aspectes empresarials, organitzatiu, màrqueting... (33% del total)

A continuació, potser la part més nova, es tractaria d'exigir una espècie de pla d'empresa, el qual tindria una previsió i uns compromisos mínims per complir en el quadrienni que regeix aquest programa:

Taula 3.

Nº	Valoració del projecte (a partir del seu compromís d'objectius operatius)	Observacions (El projecte haurà de marcar clarament les metes que estimi raonables i es compromet a assolir. A partir d'aquests objectius, que orienten la valoració, serà posteriorment avaluat).	Màx. punts (S'indica el valor màxim que s'atorga a cada aspecte)
1	Nombre de funcions a Aragó, d'espectacles en repertori (2008-2009 i 2010-2011)	En el projecte que presentin la/les entitat/s haurà de figurar l'objectiu que es marca (amb el compromís d'arribar-hi) pel que fa a la realització de funcions en els quatre anys de durada del projecte, relatiu a espectacles en repertori, és a dir, estrenats abans del contracte, o bé d'altres espectacles que no siguin els que s'indiquen com a producció en el projecte. Aquesta estimació es presentarà en blocs de dos anys, 2008/09 i 2020/11.	6
2	Nombre de funcions d'espectacles en repertori fora d'Aragó (2008-2009 i 2010-2011).	Ídem	6
3	Nombre de funcions d'espectacles produïts per contracte-programa, a Aragó (2008 -2009 i 2010-2011)	En el projecte que es presenti haurà de figurar l'objectiu que es marca (amb el compromís d'arribar-hi) pel que fa a la realització de funcions en els quatre anys de durada del projecte, relatiu als espectacles que es proposa produir en el marc del contracte. Aquesta estimació es presentarà en blocs de dos anys, 2008/09 i 2020/11.	6
4	Nombre de funcions d'espectacles produïts per contracte-programa, fora d'Aragó (2008 -2009 i 2010-2011)	Ídem	6

5	Pla de creació augment públic	Es valorarà el compromís dels responsables del projecte, i caldrà indicar-hi la implicació de l'entitat licitadora pel que fa a promoure i augmentar audiències. Així, haurà d'indicar les accions concretes que es comprometen a portar endavant en aquesta matèria, en col·laboració amb ajuntaments contractants, etc., especialment a Aragó.	4
6	Pla de comunicació	Es valorarà l'existència de continguts concrets del Pla de comunicació que inclogui el projecte i, com la resta d'assumptes, els objectius i metes concrets hauran de ser clarament definits per a la seva avaluació i seguiment.	4
7	Pla de màrqueting	El mateix raonament que per a l'anterior. Amb especial atenció a l'estratègia de distribució a dins i, sobretot, fora d'Aragó. Previsió de presència a fires, festivals i mercats. Estudi de mercat, captació i fidelització de clients...	6
8	Presentació d'un Pla de patrocinis	Es tindrà en compte també l'estratègia i els objectius que es marca el projecte pel que fa a la consecució d'altres recursos, públics o privats.	3
Recursos Humans			
9	Estructura i coherència de l'equip de gerència, producció i administració proposat	Es valorarà l'organigrama proposat, l'estabilitat dels equips proposats, la seva trajectòria	4

10	Nombre de mesos de contracte a equips artístics	Es valorarà, de forma important, el nombre mitjà de treballadors/any en règim general i d'artistes previstos en els quatre anys del projecte. La unitat de mesura seran els mesos de contracte totals. S'indicarà meta per a cada any. L'objectiu és l'estabilització laboral dels intèrprets.	6
11	Nombre de mesos de contracte a equips tècnics	El mateix raonament que en el cas anterior, però amb una menor càrrega de valoració en el còmput general.	3
12	Nombre de mesos de contracte a equips administratius	Es valorarà de manera important el nombre mitjà de treballadors/any en equips administratius en els quatre anys del projecte, dedicats al mateix. Mateixa unitat de mesura que en casos anteriors.	4
13	Nivell de salaris del personal	S'indicarà el rang salarial previst per a cada bloc de treballadors, amb especial rellevància en els equips artístics.	3
14	Pla de formació del personal	Es valorarà especialment l'existència d'un pla de formació en l'entitat o fora d'ella (incentius, ajuts...), tant en els equips artístics com en els administratius, producció o tècnics.	4

És precisament en aquest apartat on es recullen algunes de les recomanacions més importants que feia l'estudi de sector encarregat a la universitat, marcant la importància de redactar –o almenys ser conscient de la seva importància– plans de màrqueting, de comunicació de formació de personal, etc.
I una reflexió molt important, aplicable a tot l'esquema, però especialment per aquest punt: els compromisos operatius del Pla d'actuació per aquests quatre anys no han de donar els elements claus per a l'avaluació i el seguiment del procés durant aquests anys. Els seus compromisos, transformats en indicadors, marcarien la *línia base* a partir de la qual es valora si el projecte està funcionant satisfactòriament o no, i en quin grau (nombre d'ítems acomplits, nombre d'incompliments, ítems acomplits per damunt de les expectatives...).

c) Excel·lència artística del projecte (33% del total)
Fins aquest moment no hem introduït l'element de l'excel·lència artística, malgrat que indirectament la valoració de l'esdevenir de cada candidat com a empresa estigui també fortament marcada per ella. Encara que no només tingui a veure amb això, com ja sabem, els aspectes gerencials, mediàtics, polítics, etc., poden influir sobre l'èxit d'una companyia i sobre la qualitat del producte.

Cal reconèixer, com no podria ser d'altra manera, que aquest aspecte és el terreny més relliscós de tota la valoració. Alguns dels components de les empreses del sector desitjaven que hagués tingut molta importància, per no dir la totalitat de la valoració. Això no obstant, fugir de la subjectivitat és un desig i hauria de suposar un nord, si bé és cert que lògicament és inabastable en la seva totalitat en el terreny sobre el qual ens movem. Una bona solució passaria per dues mesures complementàries:

1. Delimitar, acotar la seva influència en el resultat final
2. Buscar elements mesurables que ens aproximin a l'objectivació

Aquesta segona part seria la més complicada. Per traçar un símil matemàtic, seria semblant a això que es fa quan s'intenta rectificar una corba i trobar la funció corresponent que la regeix a partir de petits segments i dades empíriques.

Taula 3.

Nº	Valoració de l'excel·lència artística	Observacions: atès la inherent subjectivitat de les valoracions que tenen com a subjecte la qualitat artística, s'intenta minimitzar-la evitant, almenys, l'arbitrarietat i acotant els criteris, des d'una voluntat d'objectivar aquesta valoració. Lògicament, això és un intent d'aproximació, amb totes les imperfeccions lògiques implícites	Màx. punts
1	Nombre i continguts de les crítiques aparegudes en diaris d'Aragó (2005-2007)	Es presentaran crítiques (no informacions prèvies) dels espectacles de les companyies en els anys 2005-2007.	2
2	Nombre i continguts de les crítiques aparegudes en diaris nacionals (2005-2007)	Es presentaran crítiques (no informacions prèvies) dels espectacles de les companyies en els anys 2005-2007.	4
3	Nombre de funcions anuals a Aragó (2005-2007)	Una aproximació a la qualitat és reflectir l'opinió dels responsables de programació, informats també per la seva pròpia audiència, pel que fa al seu grau de satisfacció.	4
4	Nombre funcions anuals a Espanya fora d'Aragó (2005-2007)	Ídem	5
5	Nombre funcions anuals internacionals (2005-2007)	Ídem	5
6	Presència d'equips artístics (direcció, escenografia) externs convidats	Es valorarà, relativament, l'intent de reforçar els equips habituals amb professionals externs, amb trajectòries interessants.	4

7	Currículum, trajectòria dels intèrprets	Una de les bases fonamentals de la qualitat previsible d'una proposta és la trajectòria i preparació dels intèrprets que proposa el projecte, els seus últims treballs, la seva formació continuada, etc.. El projecte haurà de presentar detalladament el repartiment dels espectacles a produir, amb el grau lògic d'incertesa que el pas del temps pot introduir en el compliment rígid d'aquest compromís.	6
8	Currículum de la resta de l'equip artístic proposat (direcció, etc.)	Mateix raonament anterior aplicat a la resta de l'equip artístic.	6
9	Nivell de complexitat de la proposta artística	Es valorarà, encara que relativament, la complexitat de les propostes escèniques, on intervé la música en directe, la dansa, el component multimèdia, els equipaments escènics rellevants...	3
10	Grau d'innovació pel que fa als llenguatges escènics	Es pretén donar prevalença de manera especial a la renovació dels llenguatges escènics dins d'un marc general d'adequació a la realitat dels públics.	5
11	Nivell de interdisciplinarietat de la proposta	Mateix raonament que per a la innovació, respecte de la interdisciplinarietat, amb l'interès de facilitar la col·laboració entre creadors de diferents sectors artístics sent, com és aquesta, una tendència actual de la creació.	4
12	Textos o composicions inèdites	Es valorarà positivament el fet que les propostes presentades incloguin textos o composicions musicals originals, amb especial èmfasi en el cas d'autors aragonesos.	3

Cal reconèixer que no tots els ítems han pogut ser aplicables i, si n'observem alguns, veurem que poden produir elements de discriminació entre gèneres o situació de les companyies. El tema de les crítiques està molt poc estès als àmbits del teatre infantil, les arts del carrer o la dansa, si ens circumscrivim als mitjans de comunicació aragonesos. També cal considerar que una estrena a Saragossa, o una altra ciutat gran, amb freqüència pot comportar una crítica, mentre que les actuacions a municipis més petits (la realitat més nombrosa d'Aragó) rarament ho fan.

La inclusió del nombre d'actuacions a Aragó, a la resta de l'Estat i internacionals mira també de traduir la qualitat de l'espectacle sota el reflex d'allò que pensen els responsables de programació dels productes, com una manera de dissoldre la subjectivitat individual per la menor d'un col·lectiu format per individus sobirans en les seves decisions de programar.

Les complexitats dels espectacles, transdisciplinarietats, inclusió de nous llenguatges escènics... prejutgen, no del tot correctament, la bondat de la innovació pressuposant-ne la qualitat, cosa que sabem que no és cert. Tanmateix, són una presa de posició i un desig d'intervenir i valorar una producció sobre d'altres més previsibles, i volen tenir un efecte de mobilització cap a l'evolució en la creació de la regió, cosa que també és aplicable a la sobrevaloració de la presència d'autors locals (dramaturgs, coreògrafs, compositors...).

Per descomptat, ajustar-se a la puntuació dels currículums dels intèrprets proposats és un procés que difícilment es porta fins a les seves últimes conseqüències i resulta inabastable, en una professió en la qual hi ha molt pocs criteris de carrera professional establerts. Tampoc no és que sigui desitjable la rigidesa de sistemes com el cubà, per exemple, en els quals els intèrprets han de passar avaluacions oficials per tenir categories molt clarament definides, la qual cosa comporta salari, etc. Tanmateix, fins i tot la manera d'accés a la professió d'intèrpret, director, tècnic, etc. és tan aleatòria i variada que deixa poques possibilitats de concreció. Entra dins de l'aspecte de subjectivació acotada de la qual havien parlat anteriorment.

3. Apunt final

Algunes reflexions finals a tota aquesta iniciativa.

Entenc que és un pas endavant molt important per molts d'aspectes (objectivitat, estabilitat, transparència...) i que, a més, ens ha de servir per aprendre d'alguns errors i dificultats.

• Per exemple, el temps per valorar els projectes ha estat excessivament curt pel calendari d'ajuts al sector que existia. La sensació és que els

resultats han estat força ajustats a la realitat, però hauria estat necessari que la Comissió hagués pogut treballar amb major tranquil·litat.

• Els formularis de sol·licitud són un tema fonamental i han de facilitar el procés. Hi ha d'haver formularis on se sol·licitin les dades ja elaborades pel sol·licitant (després s'han de comprovar) a partir de les mesures ja determinades prèviament. Si parlem de contractacions laborals, el formulari ha de demanar «dies totals de contractació d'intèrprets» o «mesos», o la unitat que es determini, per poder ajudar a una comparació sense excessiu treball d'interpretació dels dossiers. Després això ha d'ajudar als avaluadors per fer el seguiment dels projectes.

• La dificultat de traduir puntuacions finals en quanties econòmiques. La millor valoració d'un projecte no necessàriament pressuposa que la quantitat final atorgada hagi de ser la major de totes. Existeix el filtre de la seva envergadura que suposa alhora una dificultat afegida.

• La inclusió d'observadors i de membres de la Comissió per part del sector. En aquest cas ha estat molt positiva perquè s'ha fet el procés amb una subjectivitat molt limitada. L'observador en dóna fe de la claredat, fins i tot serveix com a protecció per a la pròpia Comissió, augmentant-ne la transparència, però també oferint una imatge objectiva a cada companyia, que comença a obrir-se a l'autocrítica.

• El resultat final no sempre ha estat previsible. Existeixen moltes llegendes al voltant de la bondat artística i la qualitat, i quan una valoració es fa en terminis de projectes empresarials, de resultats de les produccions, sorgeixen resultats, de vegades, molts sorprenents.

Edgar García

Gestor i analista cultural. Director de de l'Àrea de Desenvolupament Empresarial de I'Institut Català de les Indústries Culturals.

L'experiència de l'ICIC avaluant projectes empresarials

Els criteris en les aportacions reintegrables

Edgar García

1. Evolució dels criteris de valoració de les aportacions reintegrables

Amb la finalitat d'aportar la nostra experiència al debat de les jornades que avui comencen, he decidit centrar la meva xerrada en l'evolució i complexitat de gestió dels criteris d'avaluació de projectes empresarials en un dels instruments que ha caracteritzat i singularitzat l'acció de l'ICIC en el marc de les polítiques públiques al sector de la cultura: les aportacions reintegrables (d'ara endavant, AR).

Breu definició d'AR: un ajut econòmic en forma de coproducció que permet a l'empresa disposar de finançament previ a la producció del projecte, i que es reintegra en cas d'èxit o es converteix (parcialment) en subvenció, en cas de fracàs. Les AR es basen sobre la transparència i en la coresponsabilitat econòmica entre l'administrat i l'ICIC.

Les AR 1G (2002)

Concebudes en el moment de creació de l'ICIC (2002) com una primera versió de les actuals AR, la valoració dels projectes empresarials es basava de manera principal en la viabilitat de la proposta presentada per l'empresa. A més, en molts casos, el pla de retorn es plantejava com una operació financera a terminis, sense contemplar realment la variable de risc empresarial, la qual cosa dificultava enormement la capacitat d'adaptació de l'eina a la variabilitat en els resultats dels projectes.

Les AR 1G: criteris d'avaluació (14):

1. Grau de sectorialitat del projecte.
2. Viabilitat econòmica i de reintegrament de l'aportació.
3. Grau d'aportació econòmica de l'entitat sol·licitant respecte del projecte.

4. Existència d'indicadors quantitatius dels resultats a obtenir en la realització del projecte.
5. Adequació del projecte als objectius i les línies generals d'actuació de l'ICIC.
6. Suport dels agents culturals del sector en el qual incideix el projecte.
7. Introducció de mecanismes o fórmules empresarials innovadores.
8. Grau d'obertura als mercats exteriors a nivell estatal, comunitari o internacional.
9. Interès cultural específic del projecte.
10. Calendari de reintegrament de l'aportació.
11. Grau d'impacte mediàtic i/o social del projecte.
12. Grau de finançament aconseguit d'altres entitats, públiques o privades.
13. Grau de multidisciplinarietat o de cooperació entre diferents àmbits de les indústries culturals.
14. No haver rebut aportacions de l'ICIC.

Les AR 2G (2004)

L'any 2004 es concep la segona generació d'AR, que presenta com a característiques diferencials el fet que s'elimina la **penalització pel fracàs** de projectes anteriors presentats per la mateixa empresa, i **s'introdueix l'acompanyament en el risc de manera (jurídicament)** explícita, amb l'obligació de presentar garanties per part del sol·licitant, per fer front a imports mínims de retorn. A més, la **introducció de retorns variables** per a tots els projectes permet una millor adaptació a la realitat dels ingressos dels projectes beneficiaris.

Les AR 2G: criteris d'avaluació (8)

1. No haver rebut subvenció del Departament de Cultura per al mateix objecte.
2. Idoneïtat dels indicadors de resultats objectius proposats (que permetin avaluar el nivell de consecució dels resultats a obtenir).
3. Viabilitat econòmica i de reintegrament de l'aportació.
4. Percentatge d'autofinançament de la proposta presentada.
5. Percentatge de finançament aconseguit d'altres entitats, públiques o privades.
6. Introducció de mecanismes o fórmules empresarials innovadores.
7. Interès específic de la proposta en el desenvolupament industrial de l'empresa.
8. Mecanismes de penetració en el mercat.

Experiència acumulada en el cas de les **AR de projectes estratègics** (desenvolupament empresarial): malgrat que durant dos anys des de l'ICIC es va obrir una categoria d'ajuts reintegrables que permetia a les empreses presentar processos de creixement empresarial (utilitzant indicadors de

consecució d'objectius que no tenien per què estar directament vinculats a resultats econòmics), els resultats obtinguts no van ser els esperats. Per una part, **cap empresa va arribar a un retorn per damunt del mínim exigit**, de manera que els resultats no van ser reeixits des d'una perspectiva econòmica. De totes maneres, la principal **causa** de tal resultat es deu a la constant metamorfosi que sofreix un projecte de desenvolupament empresarial, que va evolucionant constantment amb cada nou *input* que rep l'empresari, al mateix temps que es va allunyant a la mateixa velocitat del pla de negoci presentat en el seu moment, i sobre el qual es va fer una valoració i es va concedir una AR. Tanmateix, per un altre costat, i potser aquest sigui l'aspecte més lamentable que hem de subratllar, no es va detectar **cap empresa amb la suficient creativitat empresarial com per fer una proposta d'indicadors basada en indicadors qualitatius**, ni tan sols en indicadors quantitatius que, en lloc de fer referència a un ingrés, fes referència a la consecució de valors intangibles (com per exemple, creixement de la notorietat o el prestigi a través d'impactes al web...)

Les AR

L'any 2007 es treballa en la concepció d'una nova convocatòria d'AR basada en la idea de millorar la ja existent, i respectant els paràmetres establerts en això que concerneix l'acompanyament en el risc de les empreses sol·licitants. La **innovació** principal que s'introdueix aquest any és el fet de plantejar una valoració cultural dels projectes prèvia a l'habitual valoració de caràcter més empresarial. Aquesta valoració no és de obligatori compliment, sinó que es planteja com una **discriminació positiva** que permet valorar les bondats culturals dels projectes i, si procedeix, posar-les en una millor posició davant de la posterior anàlisi de la viabilitat, ja que el tant per cent de puntuació obtingut es resta directament del cost del projecte presentat, i s'obté així un **nou pressupost** (bonificat), que és **més viable**.

Les AR 3G: criteris de valoració cultural (màxim 33 punts)

1. Criteri de llengua catalana o aranesa (11 punts)
2. Criteri d'interès cultural (11 punts)
   - › Interès artístic
   - › Interès social
   - › Trajectòria de l'equip artístic
   - › Autoria catalana
3. Criteri de territorialitat (11 punts)
   - › Equip artístic català
   - › Equip de producció català
   - › Proveïdors catalans

Les AR 3G: criteris de valoració empresarial (màxim 100 punts)

1. Viabilitat i contrastabilitat de les dates (65 punts)
2. Nombre i resultat de les AR presentades durant els dos anys anteriors per la mateixa empresa (20 punts)
3. Interès estratègic empresarial del projecte (15 punts)
   - › Interès estratègic per a l'empresa
   - › Interès estratègic per al sector
   - › Disposar d'una consultoria d'empresa

Pressupost presentat		125.000 €
Pressupost acceptat per l'ICIC		116.380 €
Finançament aliè		12.500 €
Pressupost del sol·licitant		103.880 €
Finançament cultural	29%	30.125 €
1. Ús de la llengua catalana o aranesa	*11%*	
2. Interès cultural del projecte	*7%*	
3. Territorialitat	*11%*	
Pressupost bonificat		73.755 €
50%		*36.877 €*
Finançament empresarial	75%	27.658 €
1. Viabilitat econòmica del projecte	*45%*	
2. Valoració de les AR dels últims anys	*20%*	
3. Interès estratègic i empresarial	*10%*	
TOTAL (proposta de concessió)		**57.783 €**
Aval		13.829 €

	Aforament	Espectadors
Punt mort empresa	39,47%	26.012
Punt mort bonificat	35,06%	23.107

Pressupost total projecte	Proposta concessió	% concessió
103.880,00 €	57.783 €	55,63%

Complexitat en la gestió:
1. El principal criteri de valoració en el qual es basa l'anàlisi de l'actual convocatòria de les AR, la **viabilitat econòmica** i contrastabilitat de les dades, amb un pes del 65% del total de la resta de criteris, és encara un repte tant per als nostres gestors públics com per als experts del sector. Per més que es pugui determinar de manera relativa la idoneïtat o no –en termes generals–, d'un projecte determinat davant del mercat cultural, encertar com per valorar si s'arribarà exactament als objectius econòmics que permetin la recuperació de la inversió realitzada, i per tant entrar en xifres de beneficis, es converteix habitualment en una **tasca de difícil concreció, a causa de la naturalesa dels productes culturals**. De poc serveixen sovint les experiències acumulades anteriors per la mateixa empresa; no és fiable pensar que dos projectes similars tindran resultats econòmics similars; tampoc serveix que el mercat estigui absorbint propostes similars, si tot depèn de la màgia que desprèn la proposta final, de l'acolliment entre el públic, de l'encertada promoció que es faci, etc. Així doncs, **el principal criteri de valoració es fonamenta en la mateixa debilitat argumental sobre la qual s'aixeca el més sòlid dels projectes culturals, el de la expectativa abans de ser contrastat amb el públic.**

2. El paper d'un **Consell Assessor** en el procés d'avaluació de projectes no té per què aportar necessàriament la llum que es desitjaria. Sovint els Consells Assessors formats per **representants dels diferents gremis i associacions**, encara que representin **una eina d'assessorament imprescindible i valuosa per a la definició de grans línies mestres, o per a la discussió de criteris generals**, disposen de limitades competències a l'hora de donar la seva opinió sobre la viabilitat dels projectes presentats pels seus companys.

3. Sovint els **dossiers** presentats per les empreses manquen de mètode i d'argumentació, i això evidència el fet que la **metodologia empresarial** en la preparació de projectes és encara millorable, al mateix temps que confirma que molts dels empresaris del nostre país es mouen més per la seva **intuïció** que no per verdaders estudis de mercat. Aquesta intuïció no els resta mèrit, però.

4. **La paradoxa del dossier pobre.** Els avaluadors d'ajuts públics sovint es troben atrapats entre la lògica administrativojurídica (aquella que dictamina avaluar segons el dossier presentat pel sol·licitant) i la pobresa de continguts dels dossiers presentats (que impedeixen fer-ne una anàlisi rigorosa), i es veuen obligats a fer anàlisis interpretatives dels projectes

(per tant, sovint subjectives). La **ironia** apareix quan l'administrat, en lloc d'explicar els verdaders objectius del projecte (o el seu valor estratègic), es lamenta amargament que l'Administració faci la seva interpretació, titllant-la de partidista quan aquesta no respon als seus interessos, però sense haver estat capaç de ressaltar els aspectes que poden ajudar a una millor avaluació del projecte per part dels gestors d'ajuts.

Principals **punts febles** dels projectes que dificulten la seva avaluació:

- **Pla de màrqueting** (definició de públics objectius, tant des d'una perspectiva demogràfica com sociològica)
- **Anàlisi de competència**

Jerónimo Cabrera

Gestor i analista Cultural. Tècnic de Canarias Cultura en Red, empresa pública del Govern de Canàries. Docent en diversos cursos de postgrau en gestió cultural.

Reformulació d'estratègies per avaluar objectius qualitatius

Jerónimo Cabrera

Qualsevol exposició sobre l'avaluació externa d'objectius qualitatius emesa des de les Canàries requereix una breu exposició de l'entorn en el qual s'ha generat aquesta opinió. Els elements que podrien caracteritzar un sector com el cultural, que ha sofert l'oblit col·lectiu, es podrien resumir atenent a allò que es va publicar durant l'últim trienni a l'arxipèlag canari en una insuficient dotació econòmica de les institucions culturals públiques, la inexistència de circuits i espais per al desenvolupament de la labor artística; una mancança de qualificació dels interlocutors públics; la descoordinació institucional; i la carència d'una política cultural estable.

Vist això, el lector ja es pot fer una idea de l'elevat pes específic del vector públic al sector cultural canari. Independentment que les xifres parlin d'una pèrdua de protagonisme als pressuposts autonòmics, s'ha de tenir en compte que el volum de l'administració local canària es mou entorn dels dos-cents milions d'euros a repartir entre set cabildos insulars, 87 ajuntaments i els seus corresponents organismes autònoms i empreses de capital públic. En l'àmbit autonòmic pel mateix any, cal assenyalar que la despesa liquidada en cultura per l'Administració autonòmica suposa el 15% de la despesa liquidada pels ajuntaments i cabildos.

Un altre dels aspectes que criden l'atenció del panorama cultural canari és el vinculat a la dotació infraestructural. Les illes compten amb un elevat grau de concentració de l'equipament cultural a les capitals, la qual cosa genera distorsions preocupants. Les Canàries, com la resta d'Espanya, no ha gaudit de les conseqüències sorgides de les diferents transicions provocades pels successius canvis de paradigma cultural que van guiar l'esdevenir de les societats occidentals més pudents. Tal com reflecteix López Aguileta, el pas del model de «mecenatge» al model de «democratització cultural» va deixar a les societats europees un mapa d'infraestructures i equipaments culturals que avui encara és valora pels influents efectes capitalitzadors sobre el sector. En aquesta regió, ens vàrem saltar la casella de la «democratització cultural» i de la «demo-

cràcia cultural» per passar directament a la casella d'arribada al » model extracultural» on ens trobem actualment, amb unes inversions extraordinàries en equipaments de «luxe», que posseeixen una funció simbòlica vinculada als processos de competència en el mercat del turisme urbà, i unes xifres que parlen d'un dèficit en equipaments de proximitat i de serveis culturals bàsics.

En el recorregut pel cens d'equipaments culturals de les Illes Canàries fem una parada als espais escènics. Entre els dedicats a la música comptem amb una mitjana de 1,1 espais escènics estables per cada 100.000 habitants, la qual cosa ens ubica just en la mitjana de la suma de la resta de comunitats autònomes, una dada que es manté estable durant els anys 2003 i 2004. Tanmateix, a l'hora d'analitzar la mateixa variable referida als espais dedicats al teatre, veiem que per cada mateixa quantitat d'habitants que en el cas anterior, en aquesta regió tenim 1,8 l'any 2003 i 2,0 l'any 2004, d'espais teatrals estables. Comparativament estem, una vegada més, a la part baixa del quadre.

En sintonia amb els resultats d'un dels pocs estudis d'hàbits culturals realitzats a les Illes durant els últims deu anys, es pot afirmar segons les dades obtingudes l'any 2002 que els «ciutadans perceben dèficits fonamentalment en aquelles instal·lacions que serveixen de trobada i/o interrelacions socials, instal·lacions que van més enllà d'això que és exclusivament cultural, tal com una casa de la joventut i un centre recreatiu». Curiosament, encara que aquesta dada és coneguda pels *decisors* públics no s'observen moviments estratègics destinats a mitigar la situació. En definitiva, es produeix a les Canàries, tal com s'esmenta a l'informe del Real Institut Elcano per al cas espanyol, una situació de convivència de grans equipaments culturals (auditoris de Tenerife i Gran Canària, *Tenerife Espacio de las Artes*, *Centro Atlántico de Arte Moderno*) amb una insuficient xarxa de biblioteques públiques i espais expositius i museístics.

A l'hora d'analitzar les possibles repercussions d'aquest dèficit de l'oferta cultural pública, podem recórrer a les sempre polèmiques enquestes d'hàbits culturals o a les dades registrades a l'Anuari 2006 de la SGAE. En el primer dels casos, les xifres ens diuen que la població canària acostuma a realitzar activitats culturals per damunt de la mitjana espanyola, en alguns punts arribant a duplicar els percentatges. Tanmateix, la freqüència d'assistència a esdeveniments culturals es redueix ostensiblement quan s'estreny el marge temporal, la qual cosa ens dóna indicis d'un grau de concentració dins d'un reduït segment de població. A la pregunta sobre la freqüència de consum d'activitats culturals a Tenerife i cenyint-nos a les activitats culturals en «termes estrictes», és a dir, assistència al teatre, conferències, exposicions d'art, concerts de música clàssica, espectacles de dansa i visites a museus, observem que només el

6,4% dels enquestats confessen una assistència superior a una vegada al mes, davant del 43,4% de la població que s'inclou dins de la categoria o segment de consum cultura gens freqüent, la qual cosa implica que no assisteix mai, o menys d'una vegada l'any, a algun d'aquests esdeveniments (Herández i Murphy; 2004).

Amb la idea de contemplar una visió sobre l'usuari cultural prototípic a les Canàries, podem analitzar les dades ofertes anualment per la SGAE on es constata una erràtica trajectòria d'assistència als esdeveniments sense tendències clares. D'un any a l'altre es produeixen reduccions del 42,93% en la xifra d'assistents al teatre o del 38,18% en els de música popular. Les hipòtesis podrien anar en el camí de la inestabilitat i la insuficiència de recursos infraestructurals, materials i humans,atès la carència d'instruments d'anàlisi i treballs seriosos sobre el tema.

Per entendre una part important de la realitat del sector cultural canari, hem de fer una breu parada al marc institucional de competències i responsabilitats públiques. Independentment de les obligades referències als articles de la Constitució Espanyola, la Llei 7/1985 reguladora de les bases del règim local i demés normes sectorials nacionals, a les Canàries posseïm dos fites normatives (la Llei 14/1990 de Règim jurídic de les administracions públiques canàries[1] i el Decret 152/1994 de Transferències de funcions de l'administració pública de la Comunitat autònoma de les Canàries o els Cabildos insulars en matèria de cultura, esports i patrimoni historicoartístic[2]) que deixen darrera d'ells un sistema competencial de lleu concreció i altament interpretable. Si ens referim a les lleis sectorials, compten exclusivament amb una Llei de patrimoni documental i arxius de les Canàries (Llei 3/1990) i la Llei 4/1999 de Patrimoni històric. Des de l'última legislatura s'ha anat anunciant l'aprovació de dos nous projectes: la Llei canària de Patrimoni cultural i la Llei canària de Biblioteques. A dia d'avui, encara no es compta amb les pertinents propostes i esborranys.

L'absència d'un acord global sobre les prioritats culturals de l'Arxipèlag, i la levitat organitzativa d'una Administració pública que en molts dels casos fins i tot manca de personal tècnic especialitzat, provoca la

1 La Llei 14/90 dins de la seva disposició addicional Primera, transfereix a les illes al seu àmbit territorial les competències administratives sobre el foment de la cultura, conservació i administració del patrimoni historicoartístic insular i els museus, biblioteques i arxius que no es reservi per a ella la Comunitat Autònoma.

2 El text d'aquesta llei transfereix als cabildos insulars en matèria de foment de la cultura aspectes com les subvencions a corporacions locals i entitats privades; beques i borses de viatge per a l'estudi de determinades disciplines artístiques; la planificació, organització i gestió de caràcter insular de festivals, jornades, etc., i demés manifestacions culturals; i l'execució d'obres insulars.

ja mencionada concurrència en les àrees de major impacte mediàtic (arts escèniques, arts plàstiques) i una absència d'iniciatives en d'altres segments més àrids i de poc ganxo per als ciutadans (biblioteques, arxius, educació artística), un fet que provoca situacions ineficients en un escenari de carència pressupostària com el descrit anteriorment. Si abans parlàvem de l'elevat grau d'interpretació de les lleis culturals canàries, ho fèiem per referir-nos a l'alt nivell de dependència de les institucions públiques respecte del responsable polític. És innegable que la feina d'una institució cultural pública depèn en un percentatge determinat dels criteris polítics de l'elegit en cada moment, però també és cert que dites institucions haurien de posseir estructures per a la presa de decisions que aportin major continuïtat a la línia de treball d'aquestes organitzacions. La situació al sector no està com per a *resetejar* cada quatre anys.

L'avaluació externa de projectes culturals •

Annex: consideracions sobre la viabilitat d'avaluar projectes culturals

Relat del taller preparatori de les Jornades
19.06.2008

Relat del taller preparatori de les Jornades

19.06.2008

Assistents

Bonet, Lluís: UB
Brun, Javier: Govern d'Aragó
Fina, Xavier: ICC consultors
Mestres, Angel: Trànsit - UB
Pardo, Jordi: Barcelona Media
Altaió, Vicenç: KRTU – Generalitat de Catalunya
Bru de Sala, Xavier: Periodista – Analista cultural
Cruañas, Carme: Espai Caja Madrid
Giovinazzo, Mercedes: Interarts
Gregorio, Albert de: Ajuntament de Barcelona
Guerra, Carles: UPF
Martínez, Montse: EADC - Generalitat de Catalunya
Martínez, Santi: Servei de Planificació Estratègica – Generalitat de Catalunya
Muga, Rosa Maria: L'Hospitalet - Cultura
Pascual, Jordi: ICUB
Picas, Oriol: Subdirecció General de Difusió Artística – Generalitat de Catalunya
Plans, Rosa María: Fundació Caixa Catalunya
Roig, Xavi: Museu Arts Decoratives

9.30 h - Presentació de Lluís Bonet

En les jornades d'aquest any ens interessa examinar els criteris per avaluar la viabilitat dels projectes que es presenten a convocatòries de l'Administració, o les d'entitats i fundacions culturals. Els projectes que es presenten a una convocatòria amb els objectius de la mateixa, però on el projecte té un objectiu que entenem que no volem coartar, sinó examinar amb la idea d'eficàcia perquè es pugui tirar endavant. S'ha de veure, doncs, si l'entitat

que obra aquests recursos públics o privats té un *marc* per fer-ho. És a dir, tant de la perspectiva d'allò que marca els criteris d'avaluació específics, com de la perspectiva d'allò que presenta el projecte.

Per exemple, fa tres anys vàrem presentar amb l'Emmanuel Négrier un projecte sobre «eficiència, eficàcia i equitat en l'àmbit dels projectes públics». Vàrem concloure que era possible detectar l'eficàcia d'un projecte. Però en termes d'equitat, el que hem d'afavorir sobretot és que d'altres actors puguin entrar al joc de les convocatòries.

Tanmateix, s'ha de tenir en compte el públic: la gent que demana projectes tenen una gran expectativa. Hi ha uns altres components complicats quan parlem de projectes culturals que són molt difícils d'avaluar: la creativitat i la innovació. En aquests cas, es distancien d'altres avaluacions com la seguretat d'un edifici públic...

Per fer això, hem demanat tres punts de vista que ens ajudin a provocar el debat: Xavier Fina, Javier Brun i Jordi Pardo.

10.00 h - Xavier Fina

És necessària una política cultural. S'han de tenir en compte els indicadors, els mecanismes i els comitès avaluadors. De mica en mica es va millorant i aquest procés no s'ha d'aturar. Tot allò que es millora i és innovador no sempre és acceptat. Hem de fer un esforç per adaptar-nos a la política cultural que hi ha en cada moment, tenir en compte que cal adaptar els discursos al sistema, que és el principi de realitat. Primer és la idea.

Cal tenir en compte aquests criteris: el criteri d'inclusió (rebre o no diners) i el criteri de repartiment (quina quantitat, rebre més o menys diners).

Els indicadors no són el problema. Primer s'han de donar objectius i criteris, i els indicadors sortiran tot sols. S'ha de fer a través dels objectius i el contingut (que en moltes ocasions són buits) i se'ls ha de jerarquitzar. Si se segueixen aquests passos, els indicadors surten sols.

Tanmateix, l'Administració s'ha de mullar. Si posem per exemple els teatres, els criteris de gestió són mirar si el projecte és viable, si es pot portar a terme amb criteris econòmics i si es podrà mantenir. Pel que fa a la programació, és important la qualitat i la implicació de l'equip. Si parlem de públic, s'ha de tenir en compte l'impacte en els assistents i la baixa ocupació en termes relatius. Aquests són els criteris que s'apliquen als teatres de Barcelona des de l'ICUB.

Aquest sistema és molt millor que el que hi havia abans. Ara té molt més sentit. Anteriorment no se sabia per què rebien diners qui els rebien. Quan es van construir els indicadors, com es van fer? Deductivament o inductivament? També hi va intervenir la lògica política.

Un dels condicionants és treballar amb les dades que tenim. Per exem-

ple, les sales de música. Tenim tant poques dades, i moltes vegades errònies o manipulades, que és molt difícil treballar-hi.

Sempre hi ha desconfiança en el sistema, però per experiència personal diria que un 90-95% de les subvencions que es donen actualment segueixen els indicadors.

Pel que fa a les comissions d'ajut, sóc pessimista. Tinc por que el Consell de les Arts segueixi la lògica gremial i corporativista que ha marcat el final de la proposta de llei. Si no s'està disposat a complir els indicadors per part de l'Administració, tampoc cal discutir més.

10.30 h – Debat

Lluís Bonet: Aquí és important no entrar massa en debat sobre el CAC, si però concentrar-nos en els conceptes de legitimitat dels criteris, en els processos de millora dels criteris, de transparència dels criteris. I examinar el tema del criteris generals i criteris específics, perquè hi ha un procés de decisió a dos nivells: el nivell polític, previ, i el nivell executiu, definitiu.
Un altre tema per a la segona part del debat, el de la qualitat.

Jordi Pardo: Hi ha una qüestió fonamental: Debatem sobre els mecanismes metodològics? O debatem sobre el llenguatge? Sobre què volem debatre? Sobre els objectius específics? O centrar-nos en altres exemples? És a dir: volem realment avaluar? Veritablement volem que tot sigui avaluable? I si es així, hi ha les condicions perquè tot això sigui possible?

Lluís Bonet: Parteixo de la premissa que sí, que volem avaluar, sent conscients que no tot és avaluable, i pensant que una de les conclusions del seminari seria saber què és avaluable i què no ho és. Amb la qüestió: quin tipus de criteris fer servir.
Cal avançar en aquesta direcció, sent conscient de la dificultat del procés. De vegades s'acaben els debats i es queden en la retòrica, però de vegades la retòrica és molt útil per provocar l'aparició de noves situacions. Nosaltres pretenem doncs ser els actors d'aquest canvi. El procés de canvi existeix i s'està donant. Si no fos el cas, la política cultural del país no hauria canviat en vint anys.

Jordi Pardo: Penso en un exemple d'actuació municipal, on el responsable es negava a aplicar els criteris d'avaluació, i això ens mostra el problema dels criteris a fer servir. Veiem que hi ha dos trams necessaris: saber què es avaluable, i després, com s'ha d'avaluar. De què parlem? Del perfil tècnic? O del perfil polític? Sobre què discutim?

Lluís Bonet: El fet que aquest senyor de l'exemple d'en Jordi no vulgui aplicar la fórmula és perquè no l'ha entesa? Ara, en política, s'han d'explicitar els objectius? És clar que sí, però ens mostra el problema de la gran complexitat per aconseguir-ho en aquest cas.

Javier Brun: Això ens porta al problema de la qualitat. I també al problema de l'arbitrarietat o de la discrecionalitat.

Rosa Mª Plans: Voldria aportar l'exemple de Caixa Catalunya: sortim d'un procés de sis anys per determinar criteris d'avaluació per als projectes presentats. Durant dos anys es va construir el sistema, i en total hem necessitat sis anys per aconseguir obviar el problema de les arbitrarietats. El procés ha estat el següent: es fa una proposta interna, on s'han de transmetre els seus objectius. Després es determinen criteris interns, per als quals no cal donar tantes precisions: criteris temàtics, etc.
Actualment, amb el fet que es reben aproximadament 500 sol·licituds a l'any, cal donar uns criteris el més objectivables possibles. Com a conseqüència, s'ha elaborat un sistema de mèrits, amb quatre punts molt clars, per passar després a l'avaluació global. Aquesta puntuació és la següent: 1) Pertinència, 2) Factibilitat, 3) Finançament i 4) Retorn de l'aportació de Caixa Catalunya.
1) Pertinència: per mesurar l'adequació dels objectius, amb un formulari especial.
2) Factibilitat: per garantir la consecució dels objectius. Per això cal documentar-se, fer recerca...
3) Rendiment de comptes: veure si l'entitat té la capacitat financera per fer el projecte. Aquí entra la qüestió de saber si rep ajuts d'una altra entitat financera. Si és així, no es concedeix l'ajut. Es mira també si hi ha diversitat de patrocinadors; aquest és un criteri objectivable, però des de la subjectivitat de la institució.
4) El retorn de l'aportació de l'entitat: part d'això es comunicable, com l'impacte del retorn, la segmentació específica (per veure si arribem al segment o no), etc.
Es procedeix també a la identificació d'estratègies territorials per a Caixa Catalunya. Cada any s'elabora una planificació estratègica territorial, puntuant de 0 a 4 els interessos prioritaris. Després d'això, entren els elements subjectius, que poden canviar cada any.

Carles Guerra: Per a alguns àmbits com les arts escèniques o la música hi ha indicadors, però no en tots els sectors tenim la mateixa sort. Per exemple, les arts visuals; segurament perquè el sector no s'ha industrialitzat, els indicadors no els trobem tan fàcilment. Són difícils d'objec-

tivar i és difícil desenvolupar-hi indicadors. A més, quan es dóna una subvenció, considero que per a l'aplicació d'indicadors s'ha de distingir en primer lloc entre els que són empresarials i els que no ho són, i aquesta distinció és impossible en el cas de les arts visuals, perquè hi ha molt poques estructures professionalitzades.
Per tant, l'avaluació, en aquest cas, s'ha de fer des de la perspectiva política, considerant la situació híbrida d'aquest sector: és creació i també és un negoci i no és tan fàcil que s'autoentenguin.

Albert de Gregorio: L'exemple de Caixa Catalunya és molt il·lustratiu; han passat d'alguna situació de molta discrecionalitat a un veritable sistema. És a dir, han demostrat que els sistemes d'avaluació són útils i transparents, i a la llarga porten menys problemes.
Em ve el cap l'exemple d'un ajuntament metropolità en el qual vaig treballar a finals de la dècada dels vuitanta. Vaig intentar utilitzar criteris d'avaluació en la concessió de subvencions per a projectes. Em sentia incomprès pels companys, que finalment em van dir que les coses no funcionaven d'aquella manera, i que no es podia canviar el sistema. Aquest exemple mostra la dificultat de convèncer algú perquè canvi el seu sistema, per mostrar-li que existeixen temps i maneres diferents de fer les coses.
Penso que si es guarda un 20% del pressupost per temes discrecionals, es perd temps en la negociació i t'acabes emportant molts maldecaps. Val la pena convèncer-se que utilitzar els sistemes d'avaluació és molt més ràpid, net i eximeix de responsabilitat. Es pot comparar amb la llei de contractes.
Una altra constatació: des de l'Administració ens trobem moltes vegades amb gent dels departament jurídics que ens diuen que s'ha d'avaluar el projecte escrit presentat, però sense pensar en el projecte en si.

Jordi Pardo: No es pot barrejar de la discussió metodològica sobre les condicions de la cultura empresarial i política, la qüestió de saber si volem avaluar o no. No es poden millorar els indicadors sense fer incís en la voluntat política. Funcionem avui amb una cultura empresarial, però jo reivindico que hi hagi un equilibri. La força del debat social avui és diferent del de fa 100 anys, i passa la mateixa cosa amb els pressupostos. Hem de ser conscients que l'avaluació del sector cultural és molt específica, molt diferent d'altres, però que s'han de buscar criteris per avaluar-lo com si fos el sector sanitari o educatiu. Hem de saber ben bé com s'han d'adequar a criteris de qualitat sectors com l'audiovisual, de les televisions per exemple. El sector cultural, sense cap mena de dubte, s'ha de tecnificar, però una altra qüestió és saber si les tècniques d'avaluació són adaptables a aquest sector...
Per prestigiar, parlem de gestió, de polítiques públiques. Un dia s'haurà

de mirar també el paper de les entitats privades. Les caixes es complementen amb la política cultural pública?
Resumint: volem que la cultura sigui avaluable com la sanitat? I, en segon lloc, quins criteris volem adoptar?

Xavier Fina: Efectivament aquests dubtes es retroalimenten, però s'ha de tenir en compte de no fer servir sempre aquest metallenguatge. I no m'agradaria que aquest discurs s'identifiqués amb components estrictament econòmiques o de públics. La gràcia i la dificultat és una altra, és a dir, es tracta de simplificar, però respectant la complexitat. S'ha de treballar en criteris objectius que tinguin en compte aquesta complexitat. Veiem el problema que implica mirar des del prisma economicista. No són del tot correctes: s'han de trobar altres criteris que puguin mesurar altres coses...

Carles Guerra: El problema, és que no tenim les eines, per fer-ho...

Xavier Fina: Clar, encara que fins i tot, de vegades, és millor no tenir massa eines!

Carles Guerra: L'ICUB va parlar d'inversions en cultura: sabem aleshores que, almenys, són necessaris.

Àngel Mestres: Sí, però si establim eines d'avaluació només per justificar decisions polítiques, doncs, malament... Només utilitzem l'avaluació per justificar situacions? No. S'han de millorar les eines per aplicar-les i millorar.

Carme Cruañas: Entre els diferents sectors (artistes visuals, televisió, etc.), és important subratllar que els criteris que han de fer servir les institucions han de ser molt diferents.

Jordi Pardo: Atenció, no estem parlant només de criteris per donar subvencions; no podem centrar-nos només sobre aquest tema de les subvencions...

Rosa Mª Plans: Hem d'entendre el seminari en el sentit de com fer avaluables projectes externs, de cara a la institució.

11.15 h – Intervenció Javier Brun

Alguns comentaris sobre les graelles d'avaluació presentades: l'avaluació artística és la part més complicada. Al principi volíem fer servir les crí-

tiques periodístiques, però ens hem adonat que això afavoreix sobretot el teatre convencional, i no d'altres sectors que no tenen tanta visibilitat mediàtica, per tant s'ha abandonat la idea...

El més important és que tots aquests criteris s'han fet públics, no tant pel tema de la transparència, sinó realment perquè volem influir en els projectes per tenir millors resultats.

La comissió que els va preparar va treure alguns temes, suggerir-ne d'altres, i es va trobar el consens, i els membres van acceptar fins i tot que existeixi un observador de l'associació d'empreses del sector.

Un altre problema que hem trobat era com traduir les puntuacions finals en quantitats econòmiques finals, és a dir, la pregunta és: quanta més puntuació, més diners?

Hem pensat molt també en el tema de la durada de les avaluacions. S'ha optat finalment per una durada de quatre anys per tal que les companyies pugin treballar amb més tranquil·litat.

Hem tingut alguns conflictes, sobretot amb una companyia que és la que ha rebut una quantitat més petita d'ajut, però que havia entrat a través d'un criteri polític (el Ayre Español), encara que volien els mateixos criteris que els altres. L'associació d'empreses va entrar al debat i protestar internament...

Cal subratllar també els criteris d'avaluació que es converteixen després en criteris per fer l'avaluació del desenvolupament del projecte. I destacar la importància de fer llistats de bones i males pràctiques, i potenciar la recerca sobre el tema. Aquest és el problema: hi ha molt poca recerca de veritat en les arts escèniques...

Sobre el tema dels festivals, hi ha moltíssima investigació i mai no s'ha fet cap classificació efectiva.

Sobre les seixanta companyies existents a Aragó, només deu han presentat projectes després d'obrir aquest procés de disseny de criteris d'avaluació. Ara, el sector associatiu s'ho ha pres molt bé, ha entès l'interès de la seva existència. Tot i així, s'ha de reconèixer la poca quantitat de projectes presentats, que és la conseqüència de la incapacitat administrativa i organitzativa de les companyies en general.

En canvi, pel que fa a la relació entre puntuació i diners atorgats no s'ha fet servir cap criteri matemàtic; s'ha repartit segons els criteris consensuats pels membres de la comissió. Políticament, era millor fer-ho així, per no enfrontar les companyies entre elles.

En exigir un dossier tan complert, es necessita assessorament? Pensem que sí, i s'ha creat una assessoria jurídica i econòmica per aquesta necessitat, però pràcticament no s'ha utilitzat...

Pel que fa als resultats finals, molta gent s'ha sorprès de la seva puntuació. Els millors puntuats no són les companyies més grans, sinó que corresponen als que han sabut invertir des de fa molts anys en aquest tipus de control.

12.30 h – Intervenció Jordi Pardo

Aquí hi ha hagut reflexions molt desordenades. Té sentit centrar-nos en l'avaluació només de subvencions? S'ha d'analitzar no només el capítol IV dels pressupostos, però també el capítol VII.

Tota la reflexió sobre la gestió la gestió de l'àmbit públic ens fa recordar que:

El principal instrument de creixement d'un país és la seva pròpia Administració pública (veiem l'exemple dels Estats Units). Les administracions són l'empresa més gran, tant allà com a Europa. La millor manera de concebre les polítiques públiques és l'excel·lència de la pròpia administració: la gestió pública.

El sector cultural té l'especificitat que té risc però també és popular. El paradigma més que mai és la construcció de la cohesió social, que necessita de la cultura com a principal actor. No és pot demanar o exigir una cosa des de l'Administració, que ella mateixa no compleix. Per consegüent, la millor manera que arribi més la cultura per tot arreu és millorar la gestió pública. En aquest sentit, parteixo de la necessitat de l'avaluació d'un punt de vista industrial (és a dir, les indústries culturals). I penso que en un país hi ha d'haver uns quants grans projectes cívics, capaços d'assumir riscos per poder avançar, amb aquesta visió aristotèlica.

No podem demanar a un privat, o fins i tot un ajuntament, això que l'Administració pública en general, internament, no s'aplica.

Tenim doncs quatre problemes:

- per què l'avaluació s'ha d'aplicar a la gestió interna del conjunt
- la metodologia
- la necessitat de conscienciar-se d'aquest procés
- un sector cultural que és poc tecnificat i molt endogàmic que s'ha d'obrir i ser més autocrític. A més, no hem de deixar-nos guiar per les pràctiques «buenistes» del consens social. Hem de prendre riscos.

13.00 h – Debat i contrapunts

Lluís Bonet: Després de les intervencions de X. Fina, J. Brun i J. Pardo, potser ens faltaria una quarta problemàtica, la de l'avaluació de la qualitat. És a dir, com avaluar la singularitat dels projectes culturals. Sense caure en la trampa gremial de la defensa dels propis amics o dels gustos personals, què hi ha entre afavorir el risc i avaluar l'èxit del projecte?

Xavier Bru de Sala: És veritat que si analitzem el territori, veiem grans disparitats entre els actors culturals.

Jo sóc de la vella escola. Institucions com el Taller de Músics tenen molts problemes per fer-se entendre per part de l'Administració, ja que no s'han sistematitzat. Es prima el talent sobre el virtuosisme, i això significa que en el nostre entorn cultural està cada vegada més aïllat i condemnat. S'han de tenir en compte factors com l'atzar i la causalitat. Si només som sistema, no es podrà avançar i innovar. S'ha de deixar marge. Potser sí que s'ha d'avaluar, però no es pot fer tant inflexiblement.
Un altre exemple, el del projecte Món Sant Benet de tallers de cuina (www.monstbenet.com). El va comprar Caixa Manresa, i la primera cosa que van fer: parlar amb els monges de San Benet per demanar-los si volien ocupar-lo.
O també, veiem el cas de Can Xalant: té un pressupost de 300.000 euros, però cap relació amb l'entorn, i una mala relació amb l'Administració. En canvi, si tinguéssim una bona xarxa de centres de creació, això permetria una millor capitalitat cultural.
En el cas de la gent del cine, veiem que han sabut obtenir moltes coses, s'han sabut relacionar molt bé entre ells, i han fet sorgir el talent generant moltes activitats.
El model presentat pel Javier Brun està exposat amb coneixement i coratge. Potser es fa des del despotisme il·lustrat, però funciona.
Per tant, com més sapiguem dels propis projectes culturals, per crear objectivació i criteris, millor, però cuidat, no hem de deixar suplantar el talent d'uns quants per la facilitat d'uns altres a l'hora de saber presentar projectes.
Hi ha una gran indefinició de les polítiques culturals. No s'ha de suplantar la part creativa pel sistema. Hi ha tanmateix una insuficiència dramàtica del finançament en cultura de Catalunya.
A més, la cultura segueix essent molt barata! Si es compara amb d'altres capítols com a la sanitat, la diferència és abismal. Un possible remei: incidir sobre el mecenatge, i fer una llei millor en aquest sentit, generar més moviments de fons, seguint el model francès, per aconseguir més fons privats.
Tenim un altre problema greu: el dels mitjans de comunicació. Hem de fer que els públics i els actors tinguin el coneixement i l'orgull que existeixen criteris d'avaluació. Però no tenim eines ni periodistes per això: són al·lèrgics a considerar que la cultura és un element estratègic; en el cas de Can Xalant per exemple, la gent no entén ni per què serveix...
S'han d'incloure els periodistes al debat i com a agents potents d'influència perquè puguin afavorir la indústria. Un altre remei és incidir en el mecenatge a través d'una nova llei i crear els moviments de fons i socials.
En última instància tenim el problema de la indiferència de les polítiques culturals... Però és tema d'un altre debat!

Xavier Fina: Es fan coses des del Departament de Cultura de la Generalitat fins i tot durant les dues etapes del tripartit, es planifica molt, encara que es té la sensació que cada vegada es comença de zero.
S'han de subratllar també d'altres temes:
L'avaluació lligada al fet de fer una bona política cultural. Això mateix ha de ser un bon criteri d'avaluació, per la bona gestió dels ajuts. Aquesta política té components tangibles i intangibles, però s'han d'intentar tangibilitzar els intangibles.
Voler avaluar l'esperit, igual que deia el Jordi Pardo, és contradictori, però com que els recursos són limitats, s'ha d'avaluar. Sinó només et bases en això que és tangible... Ara, aquest esperit és problemàtic: com l'avaluem?
El món cultural és molt autoreferencial, on els discursos d'excel·lència es basen en cànons interns (revistes, crítics els entesos, els acadèmics, artistes...). Cal intersubjectivar per ajudar per avaluar aquest esperit.
«No deixar de parlar de l'àmbit públic», com deia J. Pardo. Això és evident, i no ha de ser només un plantejament, sinó fins i tot un element conclusiu. També s'ha d'avaluar interiorment.

Jordi Pardo: Vull fer un matís: quan es parlava de «sistema», parlem més bé d'«intel·ligència». És a dir: les administracions estan preparades? A part de saber quins recursos tenen,quina capacitat d'intel·ligència tenen? Tanmateix, s'ha de saber si es posseeixen centres motors propis, amb una bona xarxa territorial per tal de crear sinèrgies, accions i subvencions.
Una altra qüestió fonamental és que actualment s'inverteixen 36 € per habitant en cultura, però s'hi haurien d'invertir 100 €. Tanmateix, crec que és molt important la relació amb els mitjans de comunicació: hem d'incorporar-los en cercles de reflexió com aquest mateix.

Àngel Mestres: Un primer apunt: generalment, si ets un monopoli, no t'avalues a tu mateix. En el nostre país tenim el problema de les estructures culturals monopolístiques, que es resisteixen a incloure pautes d'autoavaluació.
Un altre fenomen: quan una companyia es queixa que la mateixa Administració no li ha donat cap subvenció, quan la UE sí que li ha atorgat, veiem que existeixen problemes i disfuncions en els criteris d'avaluació. A vegades, si es mira cas per cas, es poden entendre l'existència d'algunes impureses. Cal treballar en dissenyar projectes que s'adaptin a la subvenció.
Pel que fa al producte cultural final: hem de ser capaços, mitjançant aquestes avaluacions, de trobar un equilibri entre l'expectativa i la percepció final d'un projecte, que és la finalitat de tot projecte. Però tanmateix, si es marca massa el pas, no es deixa llibertat al projecte.

Mercerdes Giovinazzo: Una observació sobre el títol de les Jornades: quan es parla d'avaluació, en realitat veiem que hi ha poc marge per a l'avaluació, pel que fa als criteris. I això perquè veiem que existeix una pobresa en el discurs de qui dóna els diners, un dèficit pel que fa a la qüestió «on volem arribar», i «quin paper pot jugar la cultura». Falta tecnicitat al sector cultural, és a dir, una mancança d'originalitat i de presa de risc.
Per tant, el repte es troba en els objectius, és a dir, en la capacitat d'admetre que a partir d'un cert punt s'han d'avaluar les coses intangibles. Prenem l'exemple del Consell d'Europa i els projectes de col·laboració transfronterers. Els criteris eren claríssims, però el que va sorprendre va ser l'absència de formularis!
Un altre element a considerar: la «cultura» és un element que es té en compte en les polítiques generals. A Europa, justament per definir els objectius, es demana cada vegada més inputs de la cultura (per exemple, la creació de plataformes amb el sector cultural).

Oriol Picas: Un contrapunt, sobre la noció de servei públic amb el sentit públic de l'acció cultura: quin servei hem de donar? On posem l'accent? A partir d'aquí, comencem a construir el sistema cultural públic des d'un àrea concreta i construint el serveis bàsics (per a cada sector: les arts escèniques, visuals, música, etc.), i a saber quins altres serveis específics són necessaris, etc.
Això ens guia per definir que la primera cosa a tenir en compte és l'activitat mateixa, i després els recursos, l'equipament…
Ho veiem amb l'exemple del Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya, per al qual va treballar el Santi Martinez: hi van sortir el cas d'estructures específiques, de grans equipaments territorials com el Teatre Nacional, Can Xalant, etc. I veiem que surten molts temes vinculats amb la recerca, que ens mostren com anirem cada cop més fins a activitats de difusió, amb els nous llenguatges artístics. D'això, necessitem un retorn, per poder definir millor després els papers de cadascú. La contraposició entre indústria i creació. Potser es perd la noció de servei, el sentit públic del servei cultural i què hem de donar al ciutadà. Estem perdent la perspectiva.

Santi Martínez: La construcció d'aquest Pla d'Equipament ens ha demanat, abans de tot, molta racionalitat, per a la definició de tots els criteris d'avaluació. Però què passa si la institució no compleix els criteris? Quines són les conseqüències? El responsable ha de dimitir?
El tema de l'*accountability*, al final, s'ha de fer establint un marc mínim, sabent quines són les regles del joc, i veure els resultats tangibles i intangibles. Racionalitat al màxim sí, però en referència al pla de equipaments apunto que en el marc de joc els operadors han de conèixer les regles del joc.

Com exemple, el Fòrum. Si haguessin avaluat els intangibles va sortir molt malament, i si s'haguessin valorat els tangibles també va anar molt malament. Però tanmateix ningú no «ha anat a la presó» per aquest fet. Però, per altra banda, Can Xalant o el CCCB tampoc no existirien si només ens fixéssim en els criteris avaluadors d'altres sectors.
El tema de la racionalitat té també la seva contrapartida: si posen racionalitat en tot, resulta que molts dels excel·lents equipaments d'avui mai no s'haurien pogut crear en el seu moment! I al contrari, moltes històries de fracàs han tingut lloc a partir de projectes molt bons…

Lluís Bonet: Avaluar no vol dir obligatòriament seguir criteris empresarials: hem de trobar mecanismes de control per tal que aquells que s'aprofiten del sistema se n'aprofitin el menys possible. I també trobar mecanismes complexos que incorporin tot això. Els riscos i els intangibles han de quedar el màxim d'incorporats. Aquest és un dels grans reptes de l'àmbit de la cultura i veiem aquí les importants diferències en comparació amb d'altres sectors com el de la sanitat.

Santi Martínez: A més, l'altre repte és evitar la creació de «monstres experts».

Javier Brun: El criteris del màrqueting pur s'ha d'utilitzar en el cas de la cultura? Nosaltres no el vàrem fer servir per al nostre projecte.
Si es parla d'avaluació de polítiques, és interessant mirar el que fan la FE, l'Agenda 21 de la Cultura...
Retornant a la metàfora d'Anna Botella, és difícil sumar peres i pomes en el nostre cas, és a dir, barrejar coses que corresponen a criteris i conceptes molt diferent.
S'ha de constatar que si mirem al nostre voltant hi ha molts artesans i pocs artistes. Fer que els artesans siguin, com a mínim, eficaços.
El tema dels mitjans de comunicació: el problema és que això de la cultura, directament, no els interessa! Els interessa la política i les xafarderies…
A més estem molt influenciats pel discurs dominant, per part d'organismes com la SGAE, o d'altres monopolis del sector de l'espectacle…
Quins objectius tenen les organitzacions que donen les ajudes? S'ha de fer una continua avaluació de la convocatòria per si mateixa. Avaluar, per altra banda, els objectius que volíem assolir i tot el que hem marcat.

Rosa Mª Plans: Una cosa molt important és la part quantitativa i la part tangible, per tenir una sistematització per descartar. Però també és important l'altra part, la intangible, i la qualitat.
S'ha de ressaltar la importància de conèixer bé el sector, per poder contestar a la pregunta: Què volem obtenir nosaltres quan convoquem una

subvenció? Quins resultats esperem obtenir? A partir d'aquí estudiem el sector i la competència. Finalment, podem definir els nostres objectius.
És molt important la capacitat de complicitat amb el sector, per construir un discurs i ser capaços de tangibilitzar allò intangible. Tot això, per permetre'ns comunicar i avaluar, i en aquest sentit també és molt important la continua avaluació no només del projecte, sinó de la convocatòria en si mateix, per tal de veure si hem obtingut els nostres objectius (explicació del projecte, imatge corporativa, etc.)

Jordi Pascual: És preocupant un punt en particular: l'endogàmia del sector cultural. És un tema del qual s'hauria de parlar a les Jornades.
Un altre tema és saber quins són els objectius a llarg termini de les Jornades. Es quedaran pobres si només serveixen per exposar uns quants casos concrets.
És important parlar, per exemple, de la maduresa o immaduresa de les polítiques culturals, és a dir, donar conclusions mes sòlides sobre les avaluacions de les polítiques culturals.
Vull fer una observació final: els grans projectes de societat són avaluats en termes de seguretat, sanitat... Però gairebé mai en termes culturals. La conclusió és que la missió del sector cultural és incorporar la cultura als criteris d'avaluació dels grans projectes de societat.

Vicenç Altaio: Aquí ens demanen com avaluar projectes externs, però des de l'àmbit literari hem après que la crítica no té fórmules, o veiem que els projectes racionals poden anar tan malament com els irracionals.
Per avaluar hem de ser subjectes a la pròpia avaluació i saber com moure'ns. Aquell que treballa a l'Administració és un híbrid entre el subjecte individual i el subjecte col·lectiu, i la democràcia fa que tots els òrgans interactuïn. Qualsevol avaluació ha de saber, doncs, quina és la seva primera identitat.
Els camins són molt diferents i tots són vàlids, tant la intervenció ordenada de J. Pardo com la visió més espontània del Xavier Bru de Sala.
Tanmateix, existeix alguna cosa preocupant: l'excés del consum, de la mateixa manera que en el cas de l'energia. És a dir, s'ha de consumir millor i potser menys, per viure millor, també en el cas de la cultura. Veiem que la burocràcia creix moltíssim i que es parla molt de la cultura de la recerca, però s'ha de saber millor on volem posar els recursos. En lloc de canviar només algunes peces de tota aquesta mecànica, potser hauríem de canviar de paradigma, de sistema?

Xavier Bru de Sala: S'ha evocat el tema de la endogàmia. Efectivament existeix, però resulta que no tenim més remei! Perquè ens hem d'enten-

dre i hem de fer comunitat cultural. Això sí, l'hem de fer bé. Hem de posar els límits de fins quins punts hem de ser sistemàtics i on conservem la llibertat.
Pel que fa a la tendència de l'administració cultural a créixer, veiem que això que es posa de relleu és sempre donar un servei, però no és veritat: el més important és el sector cultural! És a dir, no s'ha de tancar la porta a les iniciatives privades només per permetre que l'Administració produeixi més. La prioritat, és la gent que fa cultura, no l'Administració.

Lluís Bonet: Un objectiu de les Jornades és de fer pedagogia, per crear un discurs nou i crític. Per tant, aquestes jornades hauran de tenir una part d'experiències pràctiques, i una part més transversal, sobre «com s'avalua això que és intangible».
No podem partir, doncs, d'un entorn pressuposat, i hem de posar les bones preguntes: S'ha d'avaluar? Quins són els objectius de l'avaluació?, etc.