

3.9. SEGUIMENT I AVALUACIÓ DE LA PLANIFICACIÓ

Planificar la política cultural de Sabadell té dos objectius essencials: reduir les incerteses i assegurar el màxim nivell d'acompliment dels objectius. Aquesta pretensió es fonamenta en una voluntat permanent d'anàlisi i seguiment de cada un dels programes realitzats.

Sabem que avaluar la vida cultural de Sabadell en termes exclusivament estadístics no és fàcil ni possiblement desitjable. Hi ha una multitud de factors que no són quantificables, altres no ho són a curt termini i alguns permetrien realitzar interpretacions equívokes que no contribuirien gens al normal desenvolupament cultural de la ciutat.

Tot i així cal disposar del conjunt d'informació necessària per a interpretar amb la màxima precisió quin és el nivell d'èxit o de fracàs que el conjunt dels programes tenen respecte dels objectius finals.

1. *La monitorització cultural és el procés a partir del qual obtenim la màxima informació sobre el funcionament de les polítiques culturals. L'objectiu final és el de dotar la política cultural d'instruments objectius de recerca d'informació, que un cop tractada, ens aportin les màximes pautes possibles d'anàlisi i avaluació dels plans d'actuació.*
2. *La monitorització tracta de fer explícit allò que és genèricament implícit. És a dir, dotar els escenaris de la cultura, que essencialment es mouen en el terreny de la producció i la difusió de productes simbòlics, d'àmplies bases de dades. Cal, però, tenir en compte alguns aspectes problemàtics:*
 - 2.1. *El primer problema ve determinat per les particulars característiques d'intangibilitat del producte cultural.*
 - 2.2. *El mateix caràcter dinàmic del sector cultural obliga a realitzar una segona prevenció. La monitorització és per definició una mecànica inherent al procés de formulació i gestió de polítiques i estratègies culturals.*

La monitorització utilitza la tècnica de la fotografia però no és, en cap cas, una foto fixa, sinó en moviment. És un procés de seguiment que intenta evitar la tendència burocràtica a realitzar avaluacions finals

estricteament basades en l'anàlisi dels rendiments.

2.3. *Una tercera prevenció fonamental fa referència als perills que suposa iniciar dinàmiques de seguiment permanent. La mateixa informació que ens ajuda a reconduir situacions, a corregir errors, pot donar-nos la base per autorecrear-nos únicament en aquells aspectes que funcionen amb èxit.*

3. *Un cop correctament definits els objectius, els instruments utilitzats per recollir la informació són:*

3.1. ***Instruments estadístics.** Són aquells que ens subministren informació quantificada sobre la dotació assignada a cada projecte, els resultats obtinguts, les funcions aplicades, sobre les demandes que rebem i en general sobre tots aquells aspectes quantificables de la gestió cultural.*

3.2. ***Instruments d'imatge.** Són aquells que ens donen informació sobre l'impacte actiu o passiu que aconseguen les nostres propostes en els ciutadans i els mitjans de comunicació.*

L'impacte passiu ve determinat pel tractament que la premsa i els mitjans de comunicació donen a la nostra activitat, ja sigui a través d'elements publicitaris, ja sigui a través d'elements periodístics.

L'impacte actiu ve determinat per l'opinió que el subjecte referent (el ciutadà de Sabadell en primera instància i el comarcal-català-espanyol, en segona) tenen respecte dels projectes.

Es tracta d'un conjunt d'instruments de difícil quantificació. Tot i així, hi ha sistemes de mostreig i d'enquesta per obtenir informació fiable dins aquest apartat.

3.3. ***Instruments socio-antropològics o macroculturals.** Són aquells que intenten relacionar l'activitat i les propostes realitzades amb els grans ritmes de funcionament de la ciutat respecte del conjunt de tendències del seu àmbit territorial-cultural.*

Els instruments macroculturals tenen un doble efecte: subministren

informació sobre l'embolcall en què es produeix la política cultural i ajuden a ponderar les informacions que ens donen els altres instruments.

4. *Una autèntica avaluació és el resultat final de la interpretació global del conjunt d'informacions que subministren aquests tres tipus d'instruments.*
5. *La monitorització cultural implica mantenir una mecànica permanent perfectament integrada dins el sistema de gestió del departament de Cultura. Fins i tot implica un cert nivell de corresponsabilitat amb altres àrees Municipals en la mesura que disposen, i poden aportar, d'una inestimable informació contextual.*

Cal per tant establir els mecanismes que facin possible dotar-se de les fonts de subministrament informatiu necessàries per a realitzar anàlisis periòdiques que readeqüin la planificació cultural.

La monitorització té dos grans escenaris temporals. El primer, de caràcter estàtic, el configuren els tres moments bàsics de l'exercici anual: la confecció del programa i el pressupost, la memòria i un espai intermedi en el qual es revisa l'anàlisi d'intencions i resultats per tal de modificar crèdits i variar objectius programàtics. El segon escenari, de concepció dinàmica, correspon a la creació d'una pràctica quotidiana que analitzi els projectes i les activitats a partir dels requeriments del programa de monitorització.

Una gestió cultural automonitoritzada necessita crear una cultura organitzativa i funcional que es correspongui a un funcionament estratègic i per objectius.

- 5.1. *La confecció del programa i el pressupost. El sistema correcte de funcionament és, realment o formalment, el del pressupost per objectius i expectatives de resultats, el qual ens porta inevitablement cap el pressupost de base 0.*

La confecció del pressupost per objectius ens obliga d'entrada, a analitzar un conjunt de variables, a preveure uns resultats i a avaluar amb indicadors de funcionament l'èxit o el fracàs del pla de treball.

- 5.2. *L'avaluació intermèdia i les modificacions de crèdits. Plantejar aquest escenari reflexivament i sistemàticament implica la realització d'una*

avaluació continuada i l'assumpció de les responsabilitats implícites a la gestió econòmica global, i no simplement de la gestió tradicional de la despesa.

És un bon moment per implicar tots els responsables dels projectes i analitzar el nivell de compliment dels objectius, la correcció en l'adjudicació de càrregues de treball, la dotació i la imputació de recursos i tots els aspectes que intervenen en la gestió cultural.

- 5.3. *La confecció de la memòria. La memòria no és simplement un recull sistemàtic dels resultats obtinguts i dels recursos emprats. Implica una anàlisi del nivell d'adequació entre els objectius assenyalats (a curt i a llarg termini) i la seva concreció real. La memòria és un instrument essencial per ajudar-nos a confeccionar els diferents plans d'actuació anuals en què es divideix un període de govern.*

Per tant, la confecció de la memòria no és un procés finalista en si mateix, sinó que configura un instrument al servei de l'equip de govern i dels seus objectius estratègics que tenen una duració quadriennal.

- 5.4. *La dinàmica quotidiana. Parcialitzar l'anàlisi de la gestió en les tres fases anteriors és poc operatiu si no disposem d'una cultura organitzativa que diàriament, activitat a activitat i projecte a projecte, utilitzi les tècniques d'obtenció d'informació del monitoratge.*

En el treball artístic i cultural, on la dialèctica entre ideologia i mercat obliga a adoptar quotidianament un alt nivell de pragmatisme, l'adopció de sistemes d'avaluació permanent té una importància definitiva.

Per tant cal que els responsables dels departaments, els programes i els projectes aportin la informació necessària per a facilitar un correcte treball polític que s'integri en un marc estratègic superior als requeriments i les dinàmiques immediates.