

Dossier

Presca de decisions

**Avaluació estratègica: una eina per a mesurar el rendiment
dels equipaments culturals**





Avaluació estratègica: una eina per a mesurar el rendiment dels equipaments culturals

Jordi AULADELL MARQUÈS

Consell Nacional de la Cultura i de les Arts
jordi.auladell@gencat.cat

RAMON CASTELLS ROS

Consell Nacional de la Cultura i de les Arts
ramon.castells@gencat.cat

Article rebut el setembre de 2017; revisat el novembre de 2017.

Resum: A fi d'implementar eines per a optimitzar les actuacions públiques en l'àmbit de la cultura, s'ha desenvolupat una metodologia per a analitzar la gestió i els continguts dels equipaments de caràcter nacional, des de museus i arxius fins a teatres i auditoris.

Els processos que vertebreren l'avaluació inclouen un model de recollida de dades que s'articula a partir dels eixos que es consideren troncal: governança, economia, organització i sector, activitats i públics, paradigma digital, cohesió social, educació, internacionalització i excel·lència. Per a parametritzar la informació segmentada en eixos i interpretar-la es combina un model d'indicadors quantitatius i qualitatius que farà possible objectivar l'evolució de l'equipament, definir valors de possible interès comparatiu i, especialment, generar un procés d'autoavaluació i millora contínua.

Paraules clau: avaluació estratègica, equipaments culturals, eixos transversals, indicadors, millora contínua.

Evaluación estratégica: una herramienta para medir el rendimiento de los equipamientos culturales

Resumen: Con el fin de implementar herramientas para optimizar las actuaciones públicas en el ámbito de la cultura, se ha desarrollado una metodología para analizar la gestión y los contenidos de los equipamientos de carácter nacional, desde museos y archivos hasta teatros y auditorios.

Los procesos que vertebran la evaluación incluyen un sistema de recopilación de datos y su articulación a partir de los ejes que se consideran troncales: gobernanza, economía, organización y sector, actividades y públicos, paradigma digital, cohesión social, educación, internacionalización y excelencia. Para parametrizar la información segmentada por ejes e interpretarla se combina un modelo de indicadores cuantitativos y cualitativos que posibilitará objetivar la evolución de la institución, definir valores de posible interés comparativo y, especialmente, generar un proceso de autoevaluación y mejora continuada.

Palabras clave: evaluación estratégica, equipamientos culturales, ejes transversales, indicadores, mejora continuada.

Strategic evaluation: a tool for measuring the performance of cultural organisations

Abstract: A methodology was developed to analyse the management and activity of national organisations, ranging from museums or archives to theatres and auditoriums with a view to implementing tools for the optimisation of public interventions in the field of culture, a.

The processes that underpin this evaluation include a data collection model based on overarching themes that may be regarded as basic: governance, economy, organisation and sector, activities and targets, the digital paradigm, social cohesion, education, internationalisation and excellence. With a view to parameterising the information segmented by axes, and also for the purpose of interpretation, a combined quantitative and qualitative indicator model was created to represent the institution's evolution, define values with a possible comparative interest, and more particularly to generate a self-evaluation and continuous improvement process.

Keywords: strategic evaluation, cultural organisations, overarching themes, indicators, continuous improvement.

Introducció

L'avaluació dels serveis que des de l'administració pública s'ofereixen al ciutadà és una necessitat i, alhora, una prioritat que no és aliena als gestors de l'àmbit de la cultura. Eficàcia, eficiència i retorn social són exigibles tant a les polítiques culturals que es dissenyen com a les institucions i els equipaments que les executen.

En aquesta línia, el Parlament de Catalunya va encarregar al Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA) les avaluacions estratègiques dels equipaments culturals amb l'objectiu de verificar la naturalesa dels processos i l'impacte social dels equipaments culturals, a fi d'establir vincles directes entre resultats, retorn social de les pràctiques realitzades i inversió dels recursos assignats.

Per a respondre a aquest encàrrec es va dissenyar un sistema d'anàlisi que se centra en l'escala microeconòmica de l'entitat amb què es treballa. Un dels principals reptes va ser proposar una metodologia estàndard que fos d'aplicació als diversos tipus d'equipaments culturals i que, malgrat les peculiaritats de cadascun, en facilités la comprensió profunda.

En aquest article es fa un repàs breu del marc teòric que ha permès desenvolupar aquest sistema d'avaluació i s'explica com se sintetitzen i parametritzen les dades, així com la informació que s'ha considerat necessària per a generar el procés de reflexió que permet avaluar la gestió dels equipaments culturals.

1. Avaluar la cultura

Als territoris amb influència anglosaxona, les entitats i els equipaments culturals sorgeixen de la societat civil i els impulsors en defineixen directament els objectius i les propostes. Per contra, a l'Europa continental, amb més implicació del sector públic, se cedeix

el protagonisme als organismes i equipaments culturals perquè duguin a terme els objectius especificats en les polítiques culturals. En tot cas, la intervenció de recursos públics en qualsevol activitat cultural ha d'avaluar-se com qualsevol altra actuació pública: la idoneïtat de la política, les aportacions previstes i els resultats obtinguts esdevenen factors que han de ser controlats, avaluats i revisats.

La idiosincràsia del sector cultural fa que, necessàriament, les actuacions dels equipaments culturals públics s'hagin d'emmarcar en la conceptualització d'objectius. Del fet que es compleixin o no, se'n derivarà una primera valoració i, si els objectius marcats s'han complert, es podran valorar els resultats obtinguts per replantejar, si escau, les polítiques que els originen, la correcció dels procediments emprats o l'encert en la gestió dels recursos que s'han fet servir.

En aquest context, la dificultat per a identificar els resultats i objectivar-los provoca que en l'anàlisi s'hagin d'introduir múltiples conceptes transversals que, conjuntament, facilitaran la mesura del retorn que rep la societat per les despeses i les inversions destinades a un equipament determinat.

Amb independència de la mesura dels objectius, la finalitat de qualsevol metodologia de valoració i avaluació consisteix a verificar la correcció de les estratègies i de les accions per a complir-les (l'efectivitat) i l'optimització de l'execució amb els mitjans disponibles (l'eficiència). Altrament, el sistema teòric ha de desenvolupar procediments que identifiquin els elements clau de la institució, establint un model d'indicadors que quantifiqui i sistematitzi la informació susceptible d'anàlisi i interpretació. Amb les dades i referències objectivables i disponibles per a la interpretació, l'avaluació inclou l'anàlisi qualitativa de les evidències, en què el que s'afegeix de subjectivitat complementa la contextualització i motivació dels resultats.

D'aquesta manera, es pot definir un marc que permeti comprendre les casuístiques de cada institució, identificar què fan per assolir els objectius, mesurar els efectes

de la seva activitat, descriure les ineficiències que cal revertir i mostrar les eines, actuacions i estratègies que permetran millorar els resultats.

2. Marc teòric: un model adaptat als equipaments culturals públics

La construcció d'una metodologia d'avaluació específica per als equipaments culturals públics ha de tenir en compte els paràmetres propis de la gestió pública i el caràcter microeconòmic de la intervenció. Per arribar a establir un mètode pràctic i aplicable als equipaments culturals ha estat necessari desenvolupar un model teòric elaborat a partir de l'anàlisi d'aportacions prèvies d'acadèmics i gestors, tant des de l'òrbita pública com des de la privada. També s'han consultat experiències singulars exclusives del sector cultural i altres que són genèriques de tot tipus d'organitzacions.

En l'àmbit d'anàlisi de les polítiques públiques, s'ha tingut en compte el mètode SROI o Social Return on Investment,¹ que planteja estratègies per a mesurar el retorn social de la cultura i que ha aplicat el Govern basco² per a

avaluar el retorn públic de les subvencions que atorga al sector cultural. També han estat útils les guies d'avaluació del sector públic de l'Institut Català d'Avaluacions de Polítiques Públiques, especialment la que fa referència a avaluacions d'impacte³ i la d'avaluació *ex ante*.⁴

Pel que fa als mètodes d'implementació de qualitat, s'han trobat interessants aportacions en l'àmbit de l'excel·lència organitzativa amb possibilitats d'adaptació a la realitat cultural. En aquest apartat s'ha consultat la norma ISO 9001:2008,⁵ que introdueix conceptes de gestió interna en què preval l'enfocament per processos, i l'EFQM Excellence Model,⁶ que incideix en la millora del funcionament de les organitzacions a partir de l'aplicació d'un procés d'autoavaluació constant seguint el cicle PDCA (planificar, fer, comprovar, actuar).

De les metodologies dissenyades específicament per al sector cultural s'han incorporat les referents al disseny i control dels contractes programa;⁷ a la implantació d'indicadors de comparació entre la inversió i la despesa en activitats i els resultats a partir de les evidències relatives a l'eficiència, l'eficàcia, la transparència, l'afectació social i la quantificació dels rendiments.⁸

1. *A Guide to Social Return on Investment* [en línia], London: SROI Network, 2012, <<http://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2016/12/The-SROI-Guide-2012.pdf>> [Consulta: 07/09/2017].
2. *Evaluación del retorno social de las ayudas públicas en cultura* [en línia]: *diciembre, 2012*, Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia = Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 2013, <http://www.kultura.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/keb_publicaciones_gizarte_itzu/es_def/adjuntos/Retorno_social_2012.pdf> [Consulta: 07/09/2017].
3. Jaume Blasco; David Casado, *Guia pràctica 5* [en línia]: *avaluació d'impacte*. Barcelona: Ivalua, 2009, <http://www.ivalua.cat/documents/1/01_03_2010_11_33_12_Guia5_Impacte_Setembre2009_revfeb2010_massavermella.pdf> [Consulta: 07/09/2017].
4. Maria Antònia Parera, *Guia pràctica 7* [en línia]: *avaluació ex ante*. Barcelona: Ivalua, 2011, <http://www.ivalua.cat/documents/1/11_04_2011_10_48_15_Guia7_exante_abril.pdf> [Consulta: 07/09/2017].
5. Asociación Española de Normalización y Certificación, *UNE-EN ISO 9001:2008: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*, Madrid: AENOR, DL 2008.
6. *EFQM Excellence Model*, Brussels: EFQM, cop. 2014.
7. Josep Ribas; Josep M. Vilalta, «La gestió dels contractes programa entre les universitats públiques catalanes i la Generalitat de Catalunya», *Coneixement i societat: revista d'universitats, recerca i societat de la informació*, núm. 2 (2003), p. 86-99; i també: Joaquim Rius, *Els contractes programa dels equipaments culturals* [en línia], Barcelona: Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, 2010, <http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgccc/08_Serveis/Publicacions/documents/Contractes-programa-dels-equipaments-culturals.pdf> [Consulta: 07/09/2017].
8. Federación Española de Municipios y Provincias. *Guía para la evaluación de políticas culturales locales*. Madrid: FEMP, 2009; *Marco de las estadísticas culturales de la Unesco 2009* [en línia], Montréal: Unesco, Instituto de Estadística, 2009, <<http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001910/191063s.pdf>> [Consulta: 07/09/2017]; *Le Système d'indicateurs de la culture et des communications au Québec* [en línia]. *Deuxieme partie: les études de faisabilité*. Montréal: Institut de la Statistique du Québec, 2012, <<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/systeme-indicateurs2.pdf>> [Consulta: 07/09/2017], i també: Vicente Coll-Serrano, et al., «Propuesta metodológica para el diseño de un sistema de indicadores culturales local basado en la planificación estratégica», *Política y Sociedad*, vol. 51, núm. 2 (2014), p. 423-446.

L'avaluació estratègica és un mètode que té l'objectiu de valorar l'adequació de les activitats que proposa un equipament cultural a les necessitats de la societat, alhora que mesura la consecució dels objectius establerts i la correcta aplicació dels recursos

L'avaluació per conceptes de control dissenyat pels equipaments culturals britànics⁹ i altres treballs sobre planificació pressupostària basada en resultats¹⁰ o sobre metodologies de sistemes i models¹¹ també s'han incorporat en més o menys mesura en el model proposat.

3. Proposta metodològica: l'avaluació estratègica

L'avaluació estratègica és un mètode que té l'objectiu de valorar l'adequació de les activitats que proposa un equipament cultural a les necessitats de la societat, alhora que mesura la consecució dels objectius establerts i la correcta aplicació dels recursos. L'avaluació estratègica se centra en els aspectes següents:

- Acompliment dels objectius estratègics que la missió i l'interès públic determinin.
- Correcta gestió de les activitats i aprofitament econòmic del finançament públic.
- Adequació de l'oferta de continguts al pla estratègic o programa corresponent.
- Estimació de l'impacte social i cultural de les accions i activitats dutes a terme.

La metodologia desenvolupada s'ha dissenyat per a aplicar-se en equipaments de titularitat pública, preferentment d'àmbit nacional, tot i que el model es pot implementar a qualsevol equipament públic sempre que la seva activitat es vinculi a objectius predefinitos. També es pot aplicar a projectes i equipaments impulsats per agents privats que, amb suport de les administracions, disposen d'estructura jurídica i d'objectius fundacionals desenvolupats a partir d'estratègies concretes.

4. Abast i contingut de l'avaluació estratègica

El model proposat per a l'avaluació estratègica defineix els processos bàsics d'actuació ordenats en quatre fases consecutives: sistematització, parametrització, avaluació i millora contínua.

Els continguts que comprenen els processos afecten tots els aspectes i característiques de l'ens analitzat i dels serveis que produeix. Tenen una rellevància especial l'anàlisi de l'arquitectura legal, de la gestió interna i el desenvolupament operatiu, de com es genera el producte o servei ofert, de la socialització de l'oferta, de l'impacte que s'assoleix amb l'activitat realitzada i de la qualitat genèrica de les actuacions que l'ens porta a terme.

Amb independència de la metodologia emprada, l'optimització de l'avaluació estratègica es fonamenta en la possible extrapolació dels resultats obtinguts individualment en diferents contextos mitjançant un procés d'aprenentatge comú i de millora contínua enfocat a l'excel·lència.

9. Ian Gilhespy, «Measuring the performance of cultural organisations: a model», *International Journal of Arts Management*, vol. 2, no. 1 (1999), p. 38-52.

10. Katherine G. Willoughby, Paul Benson, «L'avaluació de programes, la planificació pressupostària basada en resultats i la PART». *Notes d'economia: revista d'economia catalana i del sector públic*, núm. 99 (2011), p. 91-105.

11. Milagros Gascó, *L'avaluació de les polítiques públiques culturals: estudi empíric a l'administració local*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2003.

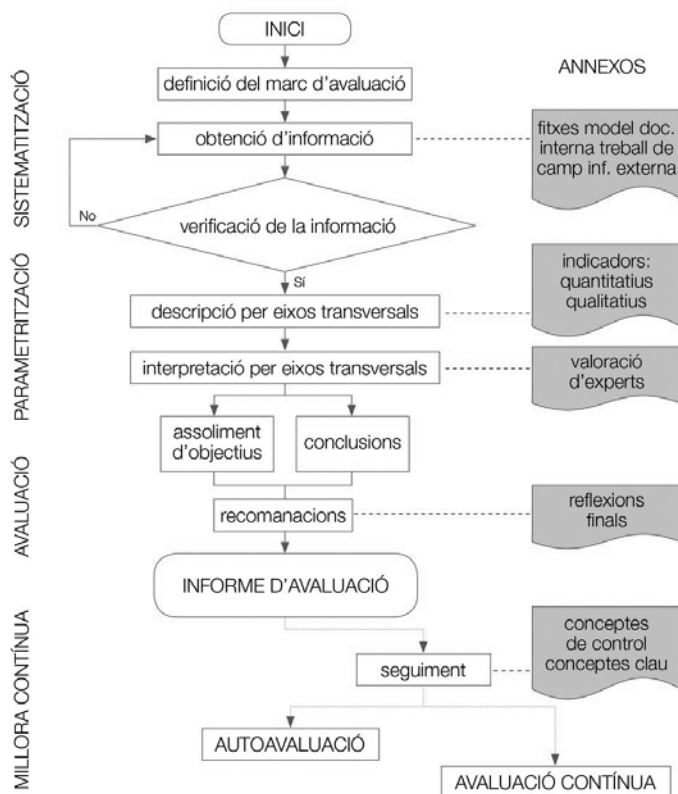


Figura 1. Diagrama de processos (Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, 2014).

En una fase prèvia al desenvolupament dels processos, es delimita l'abast del projecte a partir de tres variables que afecten directament els objectius de l'avaluació:

- La temporalitat de l'anàlisi que es farà, partint de la durada estàndard de tres exercicis entre els quals es poden establir comparacions d'evolució i tendència dels indicadors.
- El marc jurídic dels ens, les personalitats jurídiques afectades i els objectius determinats pels actors de la governança.

c) L'operativa i la logística d'actuació en què es defineix el termini de l'avaluació i els recursos disponibles de l'avaluador i l'avaluat.

Un cop determinades aquestes variables, s'inicia la primera fase definida en la metodologia.

4.1 Fase de sistematització

L'objectiu d'aquesta fase és la planificació i recopilació de la informació necessària per a analitzar l'equipament.

La recopilació d'informació ha de permetre aportar dades necessàries per a crear els indicadors quantitatius i qualitius estandarditzats; descriure els procediments de l'organització per a desenvolupar les activitats; justificar el marc conceptual de les activitats; definir les estructures organitzatives internes, i identificar les interaccions amb altres agents externs.

Es treballa amb informació de procedència diversa. D'una banda, les fonts primàries aporten dades obtingudes en origen i, per tant, sense cap més elaboració o preparació que l'inventari de l'equipament avaluat. En el cas de l'avaluació estratègica, l'obtenció d'informació primària s'organitza amb la creació de fitxes tipus que han d'omplir les institucions avaluades, i amb la revisió de documentació original generada pels mateixos ens. La correcció i veracitat de la informació està vinculada al registre directe i es relaciona amb referències tant quantitatives i numèriques (dades econòmiques i financeres, registres de públic) com d'altres més documentals.

D'altra banda, les fonts secundàries interpreten i avaluen els fets amb distància emprant criteris diversos. Sense substituir la informació original, aporten comparatives, contextualitzacions o reflexions que poden ser interessants per a definir l'especificitat i el marc d'actuació de l'ens estudiat. En el cas de l'avaluació estratègica, les fonts secundàries provenen del treball de camp, de l'opinió dels experts consultats i de documentació revisada que no ha estat directament generada per l'ens analitzat.

4.2 Fase de parametrització

L'objectiu d'aquesta fase és ordenar la informació obtinguda en la fase de sistematització per facilitar-ne l'estudi i anàlisi.

Amb les dades de les fitxes articulades temàticament, la gestió dels conceptes i la interpretació posterior es vertebren emprant una estructura d'eixos transversals manllevats de propostes prèvies de mesurament macroeconòmic de la cultura, adaptats a la visió microeconòmica de l'avaluació estratègica. Cada eix identifica un aspecte definitori de l'activitat dels ens avaluats i serveix per a ordenar-ne i classificar-ne les característiques, l'organització interna, les activitats que desenvolupa i la gestió dels recursos.

Els eixos transversals es classifiquen per la naturalesa de la informació que aporten a l'anàlisi. Un primer grup el formen els eixos d'eficiència o d'optimització de la gestió, en els quals s'agrupen els que mesuren l'evolució de la gestió interna de l'ens, en referència al consum de recursos tant físics i humans com econòmics. Un segon grup està format pels eixos d'eficàcia o d'assoliment d'objectius, per a mesurar el grau d'èxit en els resultats obtinguts en relació amb els propòsits de l'entitat.

4.3 Fase d'anàlisi i avaluació

La fase d'avaluació se centra en la interpretació i conversió de la informació per a aconseguir una diagnosi de l'equipament amb l'objectiu de destacar-ne l'excel·lència i assenyalar-ne les ineficiències.

A fi d'articular els resultats de la diagnosi, els paràmetres avaluats s'agrupen per a valorar l'assoliment dels objectius marcats i les conclusions generades, les quals desemboquen en recomanacions per a les problemàtiques detectades i reflexions en què es vincula la casuística observada amb l'entorn i el context.

A l'apartat de conclusions se sintetitza la informació recopilada i es remarquen les evidències detectades. S'organitzen a partir de la definició dels punts forts i dèbils agrupats en tres grans àrees d'interpretació:

- a) De caràcter organitzatiu: inclou aspectes propis de governança, relacions institucionals, estratègia i objectius, disseny de l'organització i gestió interna.
- b) De caràcter econòmic: s'analitza la situació patrimonial, el finançament i la gestió d'ingressos i despeses, així com la implantació de mecanismes d'avís i de control.
- c) Relatives a l'oferta i el contingut de l'equipament, activitats desenvolupades, públics i acceptació social de la proposta.

Tot plegat acaba amb recomanacions i reflexions finals en què es plantegen les principals ineficiències detectades i es proposen possibles solucions. A fi de mantenir la coherència del model, s'empra el mateix criteri d'agrupació per conceptes utilitzat a les conclusions i, en aquesta línia, s'estableixen recomanacions de caràcter organitzatiu, econòmic, i amb referència a l'oferta i el contingut.

Per últim, a l'apartat de reflexions finals es destaquen les tendències i les perspectives assenyalades per a la dinàmica de l'equipament i de l'entorn; la relació que s'estableix amb les característiques de l'ens (estratègies, organització, servei i comunicació), i la capacitat per assumir els escenaris previsibles. També es remarquen les oportunitats detectades durant el procés, tant les internes com les del context, i s'estableix a qui correspon assumir la responsabilitat d'impulsar les recomanacions resultants.

4.4 Fase de millora contínua

El procés de millora contínua és conseqüència directa de l'avaluació estratègica, ja que no s'entendria la realització d'una avaluació sense que les recomanacions destinades a la millora funcional de l'equipament fossin revisades per a verificar-ne la implantació. Consisteix a establir uns terminis de seguiment dels controls adoptats i de la im-

plementació de les propostes de l’avaluació, alhora que s’acorda el moment en què l’òrgan avaluador en farà la revisió a través del procés d’avaluació contínua.

Els aspectes d’optimització i millora contínua se centren en les ineficiències detectades i les seves causes: possibles defectes d’origen en els vincles de relació amb les institucions; governança i/o organització interna; aspectes inherents a la producció i la difusió, i indicis simptomàtics d’aprofitament inadequat dels recursos. Respecte als continguts, els paràmetres de millora qualitativa són: l’agregació de valor, la projecció en l’entorn immediat i exterior i la diversitat de l’oferta o de les activitats desenvolupades.

5. Procediment i eines d’obtenció de la informació

Com s’ha descrit anteriorment, per a la fase de sistematització s’ha creat un sistema de fitxes en què es recull de manera fàcil i estructurada la informació que es vol analitzar. Es tracta de cinc fitxes estandarditzades que inclouen els continguts necessaris per a generar indicadors operatius, dades estadístiques i ràtios de gestió. Cada fitxa agrupa la informació bàsica d’un aspecte que, en conjunt, defineix la realitat de qualsevol institució cultural. Les fitxes són les següents:

- a) Governança: recull els aspectes legals i normatius, així com la configuració i funcions dels òrgans de govern.
- b) Estructura organitzativa: enumera les característiques de l’organització i la segmentació i el funcionament. Té un apartat específic relatiu als recursos humans i la relació dels processos desenvolupats i els procediments vinculats.
- c) Activitats i públic: centrada en els continguts produïts i/o transmesos al públic final, així com en les característiques dels receptors i destinataris. Inclou el detall per modalitats, naturalesa i origen de l’activitat, l’impacte extern, la quantificació dels visitants i aspectes de màrqueting i polítiques comercials.

- d) Estructura financera i pressupostària: desglossament de l’apartat econòmic i financer a l’àmbit que requereix l’avaluació. Inclou ingressos i despeses, càlcul de costos i anàlisi pressupostària.
- e) Planificació estratègica: es refereix al desenvolupament de les previsions i línies d’actuació, amb definició del pla estratègic, del contracte programa, del pla d’operacions i de màrqueting, i altres acords annexos.

A la taula 1 s’indiquen els diferents apartats que es tracten a cadascuna de les fitxes.

Governança	Estructura organitzativa	Activitats i públic	Estructura financera i pressupostària	Planificació estratègica
Personalitat jurídica pròpia	Organigrama	Tipus d’activitats	Ingressos propis	Pla estratègic vigent
Forma jurídica	Funcionament real / actual	Usuaris i públics	Aportacions públiques	Contracte programa vigent
Participants públics	Transició funcionament actual / organigrama estratègic	Preus	Despeses	Planificació operacional
Participants privats	Definició d’àrees de l’organigrama i assignació personal	Visibilitat i pla de màrqueting	Detall pressupostari	Pla de màrqueting
Norma legal	Definició de llocs de treball		Detall economico-financer	Acords i convenis
Objectius estatutaris	Perfil personal propi			
Funcions estatutàries	Sistemes de qualitat vigents			
Òrgans de govern estatutaris	Definició de processos			
Òrgan superior de govern	Definició de procediments			
Òrgan executiu de govern				
Direcció				
Gerent / administrador				
Altres òrgans de gestió o consultius				

Taula 1. Apartats inclosos en les cinc fitxes.

Una altra via per a obtenir informació és la documentació específica que aporta l'avaluat per complementar les fitxes: normatives, pla estratègic, contracte programa, plans d'operacions, de màrqueting o de comunicació, balanços econòmics, registres de públic, memòries d'activitat i manuals de procediment, entre d'altres. Aquesta informació es completa amb el treball de camp que fa l'avaluador a través de visites a l'equipament i entrevistes amb els responsables i el personal.

Tota la informació és verificada i validada per a evitar les conseqüències d'una diagnosi errònia, un fet que suposaria la possible adopció de mesures contraproductives.

El darrer mitjà d'obtenció de dades és la recerca d'informació externa a l'equipament per vies diverses: estadístiques oficials o informes d'associacions professionals, fonts periodístiques, opinions d'usuaris, etc. En aquest apartat cal remarcar la importància de la valoració d'experts consultats ad hoc. Aquestes valoracions se centren exclusivament a determinar la qualitat, la singularitat, la innovació, els valors culturals i formatius, i la projecció exterior de l'activitat que fa l'ens avaluat. Segons les característiques de l'equipament, es poden demanar entre tres i set valoracions d'experts, la informació de les quals es tractarà seguint un mètode de resolució de casuístiques en grup basat en la metodologia Delphi.¹³

6. Eixos estratègics transversals: l'estructura central de l'anàlisi

Els eixos transversals són l'eina principal per a ordenar i interpretar la informació que s'ha recollit. Ofereixen una estructura comuna per a tots els equipaments als quals s'apliqui l'avaluació estratègica. Aquests eixos formen el conjunt de tots els aspectes que s'han considerat d'interès per a l'anàlisi dels equipaments culturals públics.

Es reparteixen en dos grans grups segons la naturalesa de la informació que aporten: eixos d'eficiència o d'optimització de la gestió i eixos d'eficàcia o d'assoliment d'objectius.

Eixos d'eficiència	Eixos d'eficàcia
Governança i coordinació institucional	Cohesió social
Economia, finançament i gestió de la despesa	Educació
Estructura organitzativa i interacció sectorial	Internacionalització
Activitats i públics	Excel·lència
Paradigma digital	

Taula 2. Apartats inclosos en les cinc fitxes.

Per a la correcta valoració i interpretació de cada eix és fonamental aconseguir la simplicitat i claredat de la informació recollida. A més, s'ha d'assegurar la incidència dels valors obtinguts per a preservar la significació de les ràtios, la quantificació obtinguda i la correcta conceptualització dels indicadors qualitatius.

La interpretació per eixos transversals facilita la diagnosi a partir d'unes dades amb valor intrínsec, comparables i extensibles a altres equipaments, que han estat recollides en les fitxes i es transformen en indicadors vinculats als diferents eixos segons el tipus d'informació que aportin. Els indicadors es troben limitats per la interpretació relativa o parcial que es pot derivar d'alguns resultats i, per aquest motiu, cal procedir a la contextualització i comparació a fi que la valoració aportí informació que identifiqui la realitat de l'ens avaluat.

A continuació s'exposa el contingut de cadascun d'aquests eixos i la procedència de la informació necessària per a interpretar-los.

13. Jon Landeta, op. cit.

Governança i coordinació institucional. El disseny institucional determina aspectes bàsics de la capacitat per a dur a terme els objectius i les funcions de l'equipament. Cal destacar les limitacions que implica el marc legal, la vinculació programàtica i econòmica amb els ens finançadors, els compromisos temporals adquirits i les relacions estratègiques amb altres ens públics o privats. Els apartats en què se subdivideix i ordena aquest eix són: governança, coordinació amb altres agents i planificació estratègica i operativa.

Apartats	Documentació específica	Treball de camp	Documentació i consulta externa
Coordinació	Convenis, estatuts	Entrevistes al personal	Memòries d'administracions públiques
Governança	Estatuts, normes legals	Entrevistes a la direcció i òrgans directius	
Planificació estratègica	Pla estratègic, contracte programa, pla d'actuació	Entrevistes a la direcció	Valoracions d'experts

Taula 3. Relació de la informació requerida per a l'eix de governança i coordinació sectorial amb les eines d'obtenció corresponents.

Economia, finançament i gestió de la despesa. Bona part dels equipaments públics depenen del suport institucional. Des del punt de vista de les aportacions que es reben, es fa evident la centralitat que té la cultura en l'estratègia de país i la implicació del sector privat en la construcció d'identitat en forma de mecenatge o patrocini. La gestió interna, l'eficiència de la despesa, el procediment del control econòmic i el procés d'optimització en l'operativa esdevenen els aspectes d'intervenció més directe per part de la direcció executiva dels ens.

Els apartats en què se subdivideix i s'ordena aquest eix són: finançament públic, situació patrimonial, mecenatge i autofinançament, i gestió de la despesa.

Apartats	Documentació específica	Treball de camp	Documentació i consulta externa
Finançament públic	Pressupost executat	Entrevistes als aportadors	Memòries d'administracions públiques
Situació patrimonial	Balanços, tancaments, auditories, sistemes de control intern	Entrevistes a la direcció i els òrgans directius	
Mecenatge i autofinançament	Pressupost previst i executat, balanços, concessions administratives	Entrevistes als aportadors privats	Memòries dels aportadors
Gestió de despeses	Pressupost executat, balanços, contractes de serveis, quadres de comandament	Entrevistes a la direcció i al personal	Valoracions d'experts

Taula 4. Relació de la informació requerida per a l'eix d'economia, finançament i gestió de la despesa amb les eines d'obtenció corresponents.

Estructura organitzativa i interacció sectorial. L'eficàcia de l'organització en la consecució dels objectius i l'eficiència en emprar els mitjans més justos i apropiats per a aconseguir-los són el principal repte que es plantegen aquests equipaments. A més, per aquests equipaments la interacció amb el sector és obligada, ja que fan referència als creadors i a la resta de participants que formen la cadena de valor del sector.

Els apartats en què se subdivideix i ordena aquest eix són: l'organització interna i la interacció sectorial.

Apartats	Documentació específica	Treball de camp	Documentació i consulta externa
Organització interna	Manual de processos, procediments, organigrames i RLT	Reunions <i>focus group</i> , observança	Memòries d'administracions públiques
Interacció sectorial	Estatuts, normes legals	Entrevistes direcció i òrgans directius	Valoracions d'experts externs, premsa, webs sectorials

Taula 5. Relació de la informació requerida per a l'eix d'estructura organitzativa i interacció sectorial amb les eines d'obtenció corresponents.

Activitats i públics. Arribar als diferents públics és bàsic per a tota creació i producció cultural. En el cas dels equipaments culturals, l'anàlisi de les activitats, dels públics als quals s'adreça i del tipus de consumidor final que els rep genera el volum de dades més ampli que gestiona l'avaluació. La informació es refereix tant al procés material de la producció i les variables de recursos i logístiques implicades com als continguts de l'oferta.

Es necessita informació vinculada al nombre d'activitats, però també a la naturalesa, les motivacions que les generen, les opinions que provoquen o les variacions de l'oferta en el temps. Els estudis de públics o usuaris ajuden a generar polítiques de màrqueting i estratègies destinades a fer l'oferta més propera al destinatari.

Els apartats en què se subdivideix i ordena aquest eix són: l'oferta i les activitats realitzades i els usuaris.

Apartats	Documentació específica	Treball de camp	Documentació i consulta externa
Oferta i activitats	Memòries d'activitat, pla d'actuació, fitxes cost activitats	Observança	Valoració d'experts externs, recerca genèrica i webs de cultura
Usuaris	Registre de públics, estudis de públics, pla de màrqueting	Observança, entrevistes amb personal específic	Recerca genèrica i webs de cultura

Taula 6. Relació de la informació requerida per a l'eix d'activitats i públics amb les eines d'obtenció corresponents.

Paradigma digital. L'ús dels nous recursos tecnològics incideix en els apartats de conservació, comunicació i exhibició. La digitalització d'elements patrimonials, sobretot documents, ha estat un gran avenç en la conservació del coneixement, l'estudi del patrimoni i la seva difusió. Alhora, el nou paradigma digital és un espai que s'obre a la creativitat i a la innovació superant límits que fins al moment en dificultaven el desenvolupament. No es tracta exclusivament de models de negoci innovadors, també apareixen oportunitats per a la creació i la innovació en formats i en models de distribució.

Els apartats en què se subdivideix i ordena aquest eix són: els nous models de consum, la innovació en la producció, la presència i l'impacte a l'entorn digital i la digitalització dels continguts.

Apartats	Documentació específica	Treball de camp	Documentació i consulta externa
Nous models de consum	Pla d'actuació, pla de màrqueting	Entrevistes al personal	Valoració d'experts externs, web pròpia, recerca genèrica
Innovació	Pla d'actuació	Observança	Valoració d'experts externs, web pròpia, recerca genèrica
Presència impacte	Memòries d'activitat	Treball de camp	Estudi de mitjans, referències externes
Digitalització	Memòries d'activitat, sistemes de registre, sistemes de control intern	Entrevistes al personal, observança	Web pròpia

Taula 7. Relació de la informació requerida per a l'eix de paradigma digital amb les eines d'obtenció corresponents.

Cohesió social. La cultura aporta instruments per a la capacitat reflexiva, la comprensió, l'adaptació i la creativitat. Cal que els equipaments culturals tinguin en compte la diversitat social, que s'expressa de múltiples maneres, i siguin accessibles independentment de la situació personal o col·lectiva, ajudant a cohesionar el teixit social.

Els apartats en què se subdivideix i ordena aquest eix són: l'accés i difusió de la cultura, la diversitat, l'associacionisme i la cultura com a motor de cohesió.

Apartats	Documentació específica	Treball de camp	Documentació i consulta externa
Accés a la cultura i la difusió	Memòries d'activitat, pla d'actuació		Estudi de mitjans, referències externes

Diversitat	Pla d'actuació	Observança	Valoració d'experts externs, web pròpia, recerca genèrica
Associacionisme	Convenis, memòries d'activitat		Webs sectorials
Motor de cohesió	Memòries d'activitat	Observança	Recerca genèrica, referències externes

Taula 8. Relació de la informació requerida per a l'eix de cohesió social amb les eines d'obtenció corresponents.

Educació. Moltes institucions culturals han desenvolupat programes específics en què l'accent educatiu encara és més present, però l'activitat cultural, en conjunt, s'hauria d'entendre com una activitat educativa. Una població formada en els llenguatges culturals i artístics tindrà més facilitat d'accés a les propostes creatives i més interès per a participar-hi, sigui com a agent actiu o com a simple usuari. La singularitat i preponderància dels productes i serveis educatius determinen el posterior retorn social del missatge transmès des de l'equipament.

Els apartats en què se subdivideix i ordena aquest eix són: el nivell educatiu, els ensenyaments artístics i l'èmfasi educatiu en l'acció cultural.

Apartats	Documentació específica	Treball de camp	Documentació i consulta externa
Nivell educatiu	Memòries d'activitat, estudis de públics	Observança	Recerca genèrica i webs de cultura
Ensenyaments artístics	Memòries d'activitat	Observança, entrevistes al personal	Recerca genèrica i webs de cultura
Aspecte educatiu	Memòries d'activitat	Observança, entrevistes al personal	Recerca genèrica i webs de cultura

Taula 9. Relació de la informació requerida per a l'eix d'educació amb les eines d'obtenció corresponents.

Internacionalització. La internacionalització de la cultura s'entén positivament, com un element de progrés o desenvolupament general de la societat. La internacionalització també significa l'obertura o permeabilitat de la cultura en relació amb les expressions artístiques d'altres països, que enriqueixen la mateixa cultura i augmenten l'oferta a la qual es pot accedir. En un món globalitzat, no s'ha d'oblidar que la presència internacional de la producció local és més necessària que mai, sobretot en aquells entorns en què el mercat intern té dimensions reduïdes.

Els apartats en què se subdivideix i ordena aquest eix són: els mercats, la creació i producció, les xarxes i la permeabilitat i atractivitat.

Apartats	Documentació específica	Treball de camp	Documentació i consulta externa
Mercats	Pla de màrqueting, estudis de públics	Entrevista al personal específic	Recerca genèrica, referències externes, webs sectorials
Creació i producció	Memòries d'activitat	Observança, entrevistes al personal	
Xarxes	Convenis, norma legal		Webs sectorials i premsa
Permeabilitat	Memòries d'activitat		Experts externs

Taula 10. Relació de la informació requerida per a l'eix d'internacionalització amb les eines d'obtenció corresponents.

Excel·lència. L'excel·lència esdevé l'objectiu que ha d'orientar l'activitat cultural per tal que sigui enriquidora i profitosa per a la societat. L'aposta pel coneixement i la innovació s'ha de reflectir en un context cultural en el qual es valora allò que es produeix. Cal expressar-la en tots els àmbits de la gestió dels equipaments culturals: des de la millora contínua de la qualitat percebuda i manifestada en el funcionament intern a l'excel·lència en la recerca, la difusió científica i la divulgació al públic.

Els apartats en què se subdivideix i ordena aquest eix són: el coneixement i la innovació, el reconeixement extern i intern, el prestigi intel·lectual i científic de la institució i la qualitat.

Apartats	Documentació específica	Treball de camp	Documentació i consulta externa
Coneixement	Memòries d'activitat	Entrevistes al personal, observança	
Reconeixement extern	Memòries d'activitat		Recerca genèrica, referències externes, webs sectorials
Reconeixement intern	Auditories, manuals de processos	Entrevista al personal, observança	
Prestigi	Memòries d'activitat, pressupost executat, pla d'actuació	Observança	Referències externes, webs sectorials
Qualitat	Manuale dequalitat (processos, procediments, instruccions, etc.), certificats de gestió	Reunions focus groups, observança	

Taula 11. Relació de la informació requerida per a l'eix d'internacionalització amb les eines d'obtenció corresponents.

7. Els indicadors: elements bàsics per a interpretar i valorar els eixos transversals

Cadascun dels eixos transversals s'expressa a partir dels indicadors que sorgeixen de la informació que es recull. Aquests informen de l'ens avaluat mitjançant una quantitat, una ràtio, una proporció, mesura o qualsevol valor perceptiu; i serveixen d'ítem comparatiu i evidència de l'activitat.

Perquè la informació que aporten els indicadors pugui fer-se servir en la interpretació dels eixos, s'han de complir un seguit de condicions: ha de ser accessible, útil, entenedora, fiable, específica, concreta, precisa i sensible.

La major part d'indicadors generats són quantitatius, associats a ràtios i evidències numèriques obtingudes de valors quantificables. Aquests permeten obtenir expressions objectives de les realitats avaluades i possibiliten la representació del valor existent, l'evolució anual i la comparació amb indicadors d'igual naturalesa obtinguts en altres ens. A causa de la varietat de la informació recollida, cal introduir indicadors qualitatius per a informar d'aspectes difícils de reflectir en les ràtios quantitatives. La teòrica subjectivitat dels indicadors qualitatius es compensa amb la riquesa de la informació aportada que complementa i aporta context a les dades quantitatives.

El nombre d'indicadors que es puguin aplicar, sempre en el marc dels condicionants esmentats, resta en funció de les característiques del subsector cultural afectat; tanmateix, es poden considerar bàsics aquells que són comuns a tot tipus d'ens, com els propis de gestió operativa, els referents a naturalesa de públics, els valors i les ràtios econòmiques i els de quantitat i tipologia d'activitats, entre d'altres.

A la taula 12 hi ha la relació d'alguns dels indicadors repartits per eixos estratègics que de manera més reiterada s'han utilitzat en l'avaluació estratègica d'equipaments culturals.

Eix estratègic	Indicadors quantitatius	Indicadors qualitatius
Governança i coordinació institucional	- Nombre d'entitats públiques col·laboradores - Nombre d'entitats privades sense afany de lucre col·laboradores	- Plans estratègics i vinculacions programàtiques - Optimització de la governança i agilització de processos de presa de decisions - Activitats de coordinació amb altres equipaments públics
Economia, finançament i gestió de la despesa	- Total d'ingressos i d'ingressos d'explotació. - % autofinançament: ingressos propis / ingressos totals - % mecenatge i patrocini: patrocini privat / ingressos totals - % ingressos d'activitats: ingressos d'activitats / ingressos totals - % aportacions públiques: ingressos pressupostaris / ingressos totals - Coeficient d'estructura: despesa d'estructura / despesa directa - % endeutament (s/ passiu): deute total / passiu i patrimoni net - Cost total per usuari presencial: despesa total / nombre d'usuaris a l'equipament - Cost d'estructura per usuari presencial: despesa d'estructura / nombre d'usuaris a l'equipament - Cost de personal per usuari presencial: despesa de personal / nombre d'usuaris a l'equipament - Cost d'activitats per usuari presencial: despesa d'activitats / nombre d'usuaris presencials - Aportació pública per usuari presencial: aportacions públiques ordinàries / nombre d'usuaris presencials	- Dimensionament del finançament per objectius estatutaris - Polítiques de control de costos - Evolució dels ajustaments i mesures d'estalvi. Impacte en les activitats
Estructura organitzativa i interacció sectorial	- % personal estructura: nombre d'efectius d'estructura / nombre total d'efectius propis - % personal d'activitats: nombre d'efectius d'activitats / nombre d'efectius propis - Ràtio de personal externalitzat: efectius externs / nombre de personal propi - Nombre de col·laboracions amb entitats privades sense ànim de lucre - Nombre d'accions i activitats compartides en xarxa - % de produccions compartides en xarxa: nombre de produccions en xarxa / nombre de produccions pròpies i de coproduccions en xarxa	- Eficiència de l'organització i dimensió de l'estructura en comparació amb l'activitat - Promoció i suport de grups emergents - Promoció i suport de grups consolidats
Activitats i públics	- Nombre espectadors d'activitats pròpies - Nombre de total d'usuaris - Nombre d'activitats - % d'activitats de producció pròpia: nombre d'activitats de producció pròpia / nombre total d'activitats - Nombre d'activitats en coproducció - % de coproduccions catalanes: nombre de coproduccions catalanes / total d'activitats realitzades - % de produccions itinerants: nombre de produccions itinerants / nombre total de produccions - Nombre d'usuaris d'activitats pròpies. - Índex de rendiment de produccions: nombre de sessions / nombre de produccions	- Adequació d'oferta d'activitats i demanda - Definició dels punts dèbils i forts de la programació d'activitats - Definició de públics objectius i accions de màrqueting vinculades - Política de preus i d'accés - Política de fidelització

Paradigma digital	- Nombre de visites al web - Nombre de pàgines web vistes - Nombre d'usuaris en xarxes socials - Nombre d'usuaris del servei per la web	- Presència de les noves tecnologies en les diverses activitats de la institució - Accessibilitat i virtualitat mitjançant el web dels fons i l'activitat de la institució - Actuacions de promoció amb mitjans digitals
Cohesió social	- % d'activitats fora de l'equipament: nombre d'activitats fora de l'equipament / total d'activitats - Nombre d'assistents als actes i activitats al territori - Nombre d'entitats socials col·laboradores - Nombre de mesures d'integració i participació social - Nombre de participants en activitats del programa d'integració social - % d'usuaris en risc d'exclusió social: nombre d'usuaris beneficiaris de mesures participació social / Nombre total d'usuaris - Nombre d'accions de millora de l'entorn - Nombre d'aparicions als mitjans de comunicació	- Objectius de territorialitat en les activitats - Definició i naturalesa de les activitats territorialitzades - Descripció dels valors comunitaris implícits promoguts - Criteris socials per a convenis estables i/o puntuals de col·laboració amb tercers - Impacte de la dinamització socioeconòmica de l'entorn immediat i nacional - Retorn social i consolidació dels valors a partir de l'oferta
Educació	- Nombre d'activitats educatives - Nombre total de sessions d'activitats educatives - Nombre d'usuaris de les activitats educatives - % d'usuaris a les activitats de formació: nombre d'usuaris d'activitats educatives / nombre total d'usuaris - Nombre mitjà d'usuaris de formació: nombre d'usuaris de formació / nombre de sessions d'activitats educatives	- Anàlisi dels nínxols de l'oferta i la demanda formativa a partir de l'activitat de l'equipament - Informe curricular de l'oferta educativa pròpia - Model organitzatiu per a la producció i activitats de caràcter didàctic que s'han fet
Internacionalització	- Nombre d'activitats amb projecció internacional - % d'activitats amb projecció internacional: nombre d'activitats amb projecció internacional / nombre total d'activitats - Nombre de coproduccions internacionals - % d'usuaris internacionals: nombre d'usuaris internacionals / nombre total d'usuaris - Nombre de produccions internacionals exhibides - Nombre de produccions pròpies en esdeveniments internacionals - Nombre de notícies en mitjans internacionals	- Disponibilitat de recursos per internacionalitzar activitats - Localització de l'ens en l'escena sectorial internacional; contactes i intercanvis - Paral·lelismes amb models externs - Participació de creadors-artistes internacionals en activitats
Excel·lència	- Nombre de publicacions pròpies - Nombre i import projectes subvencionats - % activitats d'excel·lència: nombre d'activitats d'excel·lència / nombre total d'activitats - Nombre de participants en activitats d'excel·lència - Nombre de procediments al manual de qualitat - Nombre d'activitats per al foment de la creativitat - Nombre d'activitats per al foment de l'esperit crític (debats, etc.) - Nombre de materials o serveis prestats externament - Nombre de projectes - activitats de recerca. - % de personal propi en projectes de recerca: nombre de personal assignat a recerca / nombre d'efectius de personal - Nombre consultes al fons - Butlletí electrònic: nombre d'edicions anuals - Butlletí electrònic: nombre de receptors	- Aspectes rellevants respecte de la singularitat, innovació i creativitat de l'oferta al públic (prestigi de continguts) - Anàlisi d'enquestes de públic - Aplicació d'estàndards internacionals: sistemes de qualitat en vigor - Mesures de suport a grups emergents i a consolidats

Taula 12. Relació d’alguns dels indicadors emprats en l’avaluació estratègica i la seva vinculació amb els eixos transversals.

8. Conclusions. L'aplicació del model

El procés d'implementació d'un nou model d'avaluació obliga a adoptar un seguit de procediments bàsics per a assegurar la idoneïtat de la proposta que es fa atesos els diferents perfils dels destinataris. En aquest sentit, va ser de gran utilitat plantejar un model *ex ante* que, amb caràcter previ i experimental, es va aplicar a tres equipaments de naturalesa diferenciada: un museu, un teatre i un auditori. El treball amb aquestes institucions es va basar en el mètode d'assaig i error que comporta un aprenentatge empíric, el qual, necessàriament, genera l'ajustament de les disfuncions que es produïen.

Una de les principals conclusions extretes després de la implementació del model a set equipaments de diferents àmbits culturals és l'aptitud, en diversos sentits, del sistema d'eixos com a mètode per analitzar-los. En primer lloc, repartir l'anàlisi en diferents eixos d'actuació facilita la comprensió de realitats complexes, cosa que ordena i simplifica la feina de l'avaluador. En segon lloc, proporciona un marc de comparació entre els diferents equipaments analitzats tot i les diferències que hi hagi entre ells. Per últim, els diferents eixos, sobretot els d'eficàcia (cohesió social, educació, excel·lència i internacionalització), responen als objectius principals que actualment són comuns a totes les polítiques culturals i, en més o menys mesura, han d'inspirar l'activitat de tots els equipaments culturals amb suport públic.

D'altra banda, la creació d'una bateria d'indicadors per a incorporar-los en l'anàlisi posterior ha alertat de la necessitat de contextualitzar la realitat d'anàlisi per a poder entendre del tot la informació inclosa en cada una de les dades que aporten els indicadors. No serveix de res tenir la informació del cost per visitant d'un equipament si no se sap exactament en quines circumstàncies es fan aquestes visites, què comporta l'accés d'un ciutadà a l'equipament o quina estructura és necessària per a oferir el servei que el ciutadà percep. Aquesta contextualització es fa més precisa quan es volen comparar diferents realitats, ja que cada àmbit o especialització

cultural necessita eines i continguts molt dispars inherents a les casuístiques pròpies, però, a més, la creació de cada equipament cultural respon a motivacions molt variades i la seva conformació ve determinada per les circumstàncies que l'envolten en un moment concret. Per aquest motiu, la inclusió i sistematització d'informació quantitativa i qualitativa incorpora un valor afegit a l'estudi i el diferencia dels sistemes de control per indicadors exclusivament numèrics i de les apreciacions crítiques de tipus subjectiu.

Això porta a la interpretació dels indicadors vinculada a les peculiaritats de cada equipament, d'aquí ve la duplicitat de l'anàlisi en valors absoluts i la comparació evolutiva en el mateix ens. Els nombrosos indicadors definits (fins a cent setanta) poden variar la configuració segons els continguts que ofereix l'equipament. Per exemple, el recompte dels assistents a una institució d'arts escèniques és diferent del que fa un museu, ja que un ciutadà que entra en un museu normalment pot optar per diferents serveis (col·lecció permanent, exposicions, visites guiades...), cosa que portarà l'equipament a diferenciar entre visites i visitants, mentre que en un teatre normalment el servei ofert és una representació i només es quantifica el nombre d'assistents. L'adaptació de molts indicadors és necessària per a la correcta valoració de l'equipament, però també la creació d'un grup troncal que es pugui utilitzar invariablement per a tots els equipaments, i que estigui format per dades o informació que no requereixi adequació. Evidentment, l'eix d'economia i finançament i el d'estructura organitzativa són els de més transversalitat conceptual, però ha estat indispensable disposar també d'indicadors comuns per a la resta d'eixos que per les seves característiques es poden posar més en context.

Altres conclusions del treball estan relacionades amb el procés d'implementació de millora contínua. Seria poc útil fer una avaluació, de la qual es deriven tot un seguit de recomanacions, si posteriorment no es fes un seguiment de la implementació i, per aquest motiu, el model inclou una fase de seguiment dels resultats o d'avaluació

És evident que més enllà de millorar el funcionament dels equipaments culturals, les mancances detectades en l'avaluació estratègica han de servir per a definir objectius i actuacions futures dels ens avaluats; altrament, la informació agregada dels principals equipaments d'un territori s'ha de tenir en compte en el disseny de la política cultural d'aquest i, fins i tot, pot evidenciar la inexcusabilitat de modificacions en l'àmbit de l'ordenament jurídic.

continuada. D'aquesta manera, l'equipament disposa en tot moment d'informació organitzada del seu funcionament i, a més, facilita que es reediti l'avaluació d'una manera automàtica en el termini acordat.

Com es pot comprovar, el disseny d'un nou sistema d'avaluació és substancialment complex; tanmateix, un cop aplicat en un gruix d'equipaments important, s'ha pogut evidenciar la seva utilitat en l'anàlisi individual i comparada. Arribat a aquest punt, és el moment de definir cap on s'ha de desenvolupar el model de les avaluacions estratègiques, partint de la base que la informació que se n'obté és una evidència interessant i sobretot fiable de la situació cultural del país. És evident que més enllà de millorar el funcionament dels equipaments culturals, les mancances detectades en l'avaluació estratègica han de servir per a definir objectius i actuacions futures dels ens avaluats; altrament, la informació agregada dels principals equipaments d'un territori s'ha de tenir en compte en el disseny de la política cultural d'aquest i, fins i tot, pot evidenciar la inexcusabilitat de modificacions en l'àmbit de l'ordenament jurídic.

Bibliografia

Asociación Española de Normalización y Certificación. *UNE-EN ISO 9001:2008 : Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Madrid: AENOR, DL 2008.

Consell Nacional de la Cultura i de les Arts. *Avaluació estratègica: model teòric i aplicació*. Barcelona: CoNCA, 2014.

— *Crisi, incerteses, sinergies: estat de la cultura i de les arts 01_2013*. Barcelona: CoNCA, 2013.

BLASCO, Jaume; CASADO, David. *Guia pràctica 5* [en línia]: *avaluació d'impacte*. Barcelona: Ivalua, 2009. <http://www.ivalua.cat/documents/1/01_03_2010_11_33_12_Guia5_Impacte_Setembre2009_revfeb2010_massavermella.pdf> [Consulta: 07/09/2017].

COLL-SERRANO, Vicente, *et al.* «Propuesta metodológica para el diseño de un sistema de indicadores culturales local basado en la planificación estratégica». *Política y Sociedad*, vol. 51, núm. 2 (2014), p. 423-446.

EFQM excellence model. Brussels: EFQM, cop. 2014.

EVALUACIÓN del retorno social de las ayudas públicas en cultura [en línia]: *diciembre, 2012*. Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia = Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 2013. <http://www.kultura.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/keb_publicaciones_gizarte_itzu/es_def/adjuntos/Retorno_social_2012.pdf> [Consulta: 07/09/2017].

FEDERACIÓN Española de Municipios y Provincias. *Guía para la evaluación de políticas culturales locales*. Madrid: FEMP, 2009.

GASCÓ, Milagros. *L'avaluació de les polítiques públiques culturals: estudi empíric a l'administració local*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2003.

GILHESPY, Ian. «Measuring the performance of cultural organisations: a model». *International Journal of Arts Management*, vol. 2, no. 1 (1999), p. 38-52.

A GUIDE to Social Return on Investment [en línia]. London: SROI Network, 2012.
<<http://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2016/12/The-SROI-Guide-2012.pdf>> [Consulta: 07/09/2017].

LE SYSTÈME d'indicateurs de la culture et des communications au Québec [en línia]. *Deuxieme partie: les études de faisabilité*. Montréal: Institut de la Statistique du Québec, 2012. <<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/systeme-indicateurs2.pdf>> [Consulta: 07/09/2017].

LANDETA, Jon. *El método Delphi*. Barcelona: Ariel, 1999.

MARCO de las estadísticas culturales de la Unesco 2009 [en línia]. Montréal: Unesco, Instituto de Estadística, 2009. <<http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001910/191063s.pdf>> [Consulta: 07/09/2017].

PARERA, Maria Antònia. *Guia pràctica 7* [en línia]: *avaluació ex ante*. Barcelona: Ivalua, 2011.
<http://www.ivalua.cat/documents/1/11_04_2011_10_48_15_Guia7_exante_abril.pdf> [Consulta: 07/09/2017].

RIBAS, Josep; VILALTA, Josep Maria. «La gestió dels contractes programa entre les universitats públiques catalanes i la Generalitat de Catalunya». *Coneixement i societat: revista d'universitats, recerca i societat de la informació*, núm. 2 (2003), p. 86-99.

RIUS, Joaquim. *Els contractes programa dels equipaments culturals* [en línia]. Barcelona: Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, 2010. <http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgcc/08_Serveis/Publicacions/documents/Contractes-programa-dels-equipaments-culturals.pdf> [Consulta: 07/09/2017].

WILLOUGHBY, Katherine G.; BENSON, Paul. «L'avaluació de programes, la planificació pressupostària basada en resultats i la PART». *Notes d'economia: revista d'economia catalana i del sector públic*, núm. 99 (2011), p. 91-105. ■