

AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

per als equipaments culturals. GUIA D'APLICACIÓ



Aquest document és un extracte de l'informe *Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació* aprovat pel plenari del CoNCA en data 21 de novembre de 2014.

Elaboració de la guia:

Jordi Auladell Marquès
Ramon Castells Ros
Mercè Gisbert i Cervera

Correcció lingüística: Tau traduccions, S.L.

Disseny i maquetació: Eloi Andinach - www.andinach.com

El CoNCA està integrat per:

Plenari: Carles Duarte, Gemma Sendra, David Albet, Mercè Gisbert,
Pilar Parcerisas i Isona Passola

Direcció: Sílvia Muñoz d'Imbert

Equip tècnic: Anna Andreu Martínez, Jordi Auladell Marquès, Lídia Benito
Porté, Gemma Carbonell Jorquera, Ramon Castells Ros, Jesús Fernández
Acebal, Cèlia Garcia Trujillo, Cristina Huguet Martínez, Lluïsa Sala i Tubert i
Joan Torrent Pérez

El document *Avaluació estratègica per als equipaments culturals. Guia d'aplicació*, editat pel Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), està subjecte a una llicència de Reconeixement-NoComercial 4.0 Internacional de Creative Commons. Se'n permet la còpia, la distribució i la comunicació pública sense ús comercial, sempre que se'n citi la font.



Podeu descarregar la versió electrònica de la guia i de l'informe a www.conca.cat

Barcelona, març de 2015

Dipòsit legal: B 12790-2015

AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

per als equipaments culturals. GUIA D'APLICACIÓ





Catalunya es configura, s'expressa, es reconeix i es projecta des de la cultura. Amb aquesta premissa el catalanisme polític ha construït el seu discurs i la seva acció en tots els seus corrents i en les seves diverses sensibilitats des del segle XIX.

Al nostre país la cultura ha rebut l'impuls decidit de les institucions democràtiques en els diferents períodes d'autogovern, però en la continuïtat i en la vitalitat de la nostra vida cultural els creadors, els intèrprets, les entitats i les indústries han estat i són protagonistes primordials. El CoNCA aposta per una aliança fecunda entre les administracions i la societat civil a fi d'enfortir el sistema cultural i potenciar-ne el reconeixement públic.

El Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA) va sorgir de la voluntat del Parlament de Catalunya de crear una institució amb vocació transversal que esdevingués analista i un intèrpret qualificat del sector, que contribuís a definir i a orientar les polítiques culturals i que vetllés per garantir-hi criteris independents i per impulsar una gestió eficaç dels recursos i equipaments al servei d'una dimensió creixent de la cultura en la nostra vida col·lectiva.

Amb aquest objectiu, la Llei 6/2008, de 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, estableix que el CoNCA té per objecte assessorar el Govern en el conjunt de la política cultural, vetllar pel suport a la creació artística i per la promoció d'aquesta, i fer-ne l'avaluació.

Entre les responsabilitats que l'esmentada Llei atribueix al CoNCA, l'article 4.k) inclou l'elaboració de les auditories culturals dels equipaments culturals de titularitat de l'Administració de Generalitat i de les entitats públiques o privades que li ho encomanin.

En compliment d'aquest mandat, l'any 2012 es van iniciar els treballs per a determinar l'abast de les avaluacions estratègiques com a plasmació de les auditories culturals previstes, incloent-hi l'encaix de l'acció en la missió definida, la interrelació territorial, la incidència social o la implicació internacional, entre d'altres. Aquesta labor s'ha nodrit d'experiències anteriors en altres àmbits, s'ha realitzat amb esperit de recerca i s'ha enriquit amb el contrast derivat de l'aplicació pràctica a diversos equipaments d'àmbit nacional, una acció que ha ajudat a perfilar i a millorar els documents dissenyats inicialment.

El resultat final d'aquest procés es va reflectir a la publicació *Avaluació estratègica*. Model teòric i aplicació, que ha estat la base per a l'elaboració de la guia que ara donem a conèixer amb l'esperança que pugui ser una eina útil per a la gestió d'equipaments culturals i l'estudi de la seva capacitat d'atènyer les fites que s'hi defineixen (http://www.conca.cat/ca/avaluacions_estrategiques).

Agraeixo, en primer lloc, el suport i la col·laboració que hem rebut dels directors i dels equips del MNAC, el Mercat de les Flors, L'Auditori i la Biblioteca de Catalunya; sense la seva contribució els nostres passos haurien estat més incerts. El meu reconeixement a Mercè Gisbert, secretària del CoNCA, que ha encapçalat amb criteri, encert i dedicació aquest projecte, i als experts del CoNCA, singularment Ramon Castells i Jordi Auladell, que han esmerçat intel·ligència crítica i professionalitat exigent a l'hora de superar reeixidament les diverses fases d'aquest treball.

Carles Duarte i Montserrat
President del CoNCA



➤ Cal avaluar la cultura?	6
➤ Com s'avalua la cultura?	6
➤ Què és una avaluació estratègica?	7
➤ A qui va dirigida l'avaluació estratègica?	7
➤ Abast de l'avaluació estratègica	7
➤ Processos de treball de l'avaluació estratègica	8
➤ Fase 1. Sistematització	10
➤ Fase 2. Parametrització	12
➤ Fase 3. Avaluació	14
➤ Fase 4. Millora contínua	16
➤ Eixos estratègics transversals i indicadors	18
➤ Eixos d'eficiència	20
➤ Eixos d'eficàcia	24
➤ Glossari	28

➤ CAL AVALUAR LA CULTURA?

La dualitat «públic-privat» en referència a la cultura implica concepcions antitètiques en funció de la seva dependència de la societat o de la política. En la tradició anglosaxona, els ens i equipaments sorgeixen de la societat civil com a projecte mercantil que, segons la llei del mercat, ofereixen un servei amb finalitat lucrativa. En contraposició, en societats amb més implicació del sector públic, les polítiques culturals defineixen els objectius que s'han d'assolir cedint el protagonisme als equipaments culturals: aquests es converteixen en la cadena de transmissió per a portar a terme les finalitats establertes.

A fi d'avaluar el retorn social que han tingut les despeses i inversions destinades al benefici públic, es procedeix a l'anàlisi de conceptes transversals. Tanmateix, hi ha dificultats per a identificar els resultats i objectivar-los.

En el sector cultural, les actuacions dutes a terme pels equipaments públics s'emmarquen en la conceptualització d'objectius. Del fet que es compleixin o no en dependrà una valoració prèvia al retorn social de les activitats proposades; si els objectius marcats han estat portats a terme per l'equipament, es podran valorar els resultats obtinguts i replantejar, si escau, la idoneïtat dels procediments emprats o la validesa de les polítiques originals.

Els objectius que defineixen les actuacions dels ens del sector públic s'expressen mitjançant les vies següents:

- normes jurídiques,
- plans d'acció departamentals,
- plans estratègics dels equipaments,
- acords o convenis entre administració i equipaments, generalment amb el format de contracte programa.

➤ COM S'AVALUA LA CULTURA?

La mesura de l'assoliment d'objectius depèn de la seva concreció, tant inicial com final. La sistematització ha de possibilitar que esdevinguin quantificables i mesurables i, en conseqüència, susceptibles de comparació.

Amb les dades i referències objectivables i disponibles per a la interpretació posterior, l'avaluació inclou l'anàlisi qualitativa de les evidències, on el que s'afegeix de subjectivitat complementa la contextualització dels resultats i la seva motivació.

És necessari definir un marc que permeti comprendre:

- el perquè de les casuístiques de les institucions,
- quins són els efectes de la seva activitat,
- com operen per a assolir els objectius,
- on es troben les ineficiències que cal revertir,
- quines són les eines, actuacions i estratègies que permetran millorar.

Amb independència de la mesura dels objectius, la finalitat de tota metodologia de valoració i avaluació consisteix a verificar la consecució dels objectius previstos (l'eficàcia), la idoneïtat de les estratègies i accions per a aconseguir-los (l'efectivitat) i en l'optimització de la seva execució amb els mitjans disponibles (l'eficiència). Altrament, el model teòric ha de desenvolupar els 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.

➤ QUÈ ÉS UNA AVALUACIÓ ESTRATÈGICA?

Un model metodològic aplicat a l'anàlisi d'equipaments culturals amb la finalitat de valorar l'adequació de les propostes a les necessitats de la societat, la consecució dels objectius establerts i l'aplicació correcta dels recursos disponibles.

Les avaluacions estratègiques centren el seu estudi en els aspectes següents:

- acompliment dels objectius culturals i estratègics que la missió i l'interès públic determinin,
- gestió de les activitats i aprofitament econòmic que es deriva del finançament públic,
- oferta de continguts i adequació al pla estratègic o programa corresponent,
- estimació de l'impacte social i cultural de les accions i estratègies dutes a terme.

➤ A QUI VA DIRIGIDA L'AVALUACIÓ ESTRATÈGICA?

La metodologia desenvolupada s'ha dissenyat per avaluar equipaments de titularitat pública, preferentment d'àmbit nacional. Per a la resta d'equipaments públics, el model es pot implantar sempre que es vinculi l'activitat a uns objectius predefinitos.

També és aplicable a projectes i equipaments impulsats per agents privats que, amb suport de les administracions, disposen d'una estructura jurídica i uns objectius fundacionals desenvolupats en una estratègia d'acció.

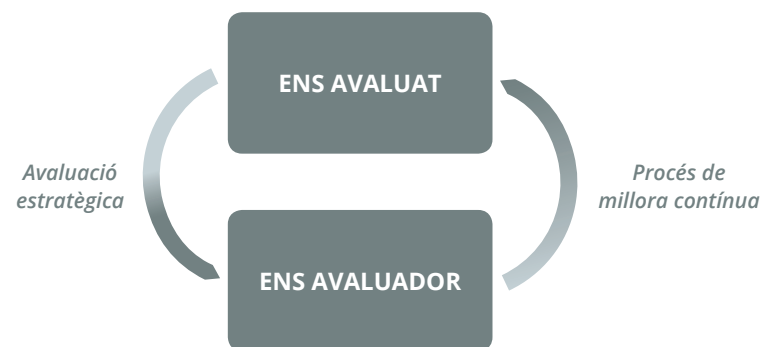
➤ ABAST DE L'AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

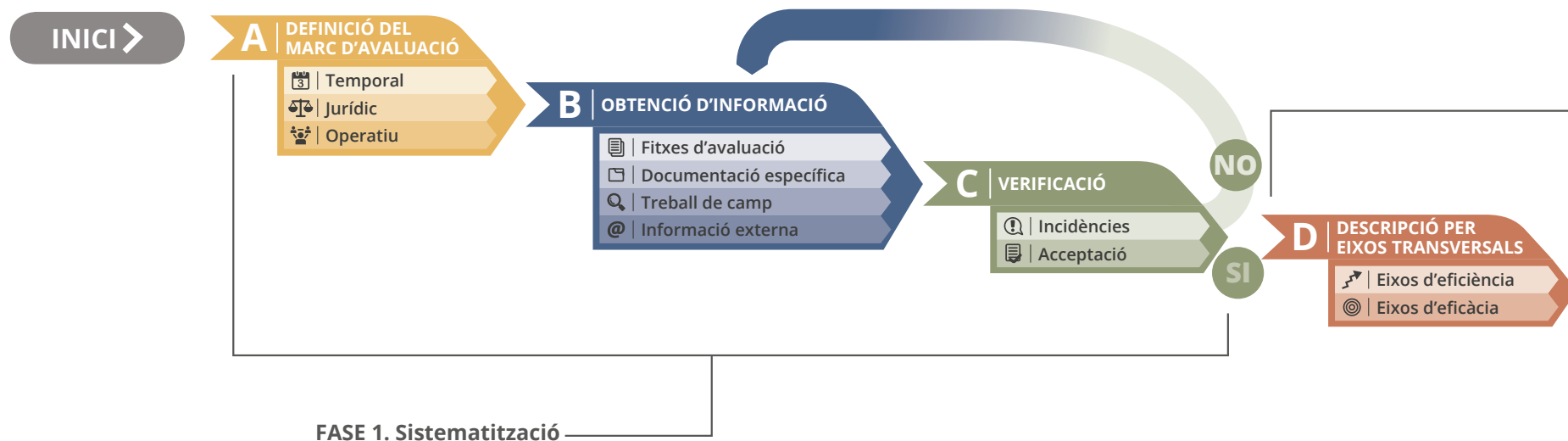
El marc teòric que conforma l'avaluació estratègica assimila conceptes manllevats d'altres models d'avaluacions, alguns d'ells específics del sector cultural i uns altres genèrics referents a la gestió i administració de projectes. Per la naturalesa dels ens avaluats, la metodologia resultant s'adapta a un necessari enfocament microeconòmic que acull aspectes propis de la gestió privada i de la idiosincràsia organitzativa i operativa de les institucions de caràcter públic.

L'argumentació lògica del procés avaluador obliga a adaptar aquestes aportacions per tal de fixar l'objectiu en el seguiment de determinats paràmetres d'especial interès, com ara aquells aspectes relatius a la qualitat i al retorn social.

L'obtenció, la verificació i la interpretació de la informació s'aconsegueixen gràcies a les diferents fases que configuren el procés avaluador, assegurant l'objectivitat i la validesa de la informació obtinguda.

L'objectiu final de l'avaluació estratègica se centra a assolir un estàndard de qualitat. Es configura, per tant, una anàlisi conformada per una interacció de processos amb l'avaluador que tenen com a finalitat la millora contínua de l'ens avaluat.





La metodologia de l'avaluació estratègica s'articula a través del desenvolupament de les fases següents:

- 1. Sistematització de la informació:** inclou els processos per a la seva obtenció i verificació.
- 2. Parametrització de la informació:** es relacionen els processos vinculats a la descripció de l'ens avaluat i a la interpretació de les dades obtingudes prèviament.
- 3. Avaluació dels resultats i interpretacions:** grau d'assoliment dels objectius estratègics de l'entitat avaluada i conclusions que s'extreuen de la parametrització prèvia.
- 4. Millora contínua:** seguiment de les ineficiències detectades i de les recomanacions efectuades.

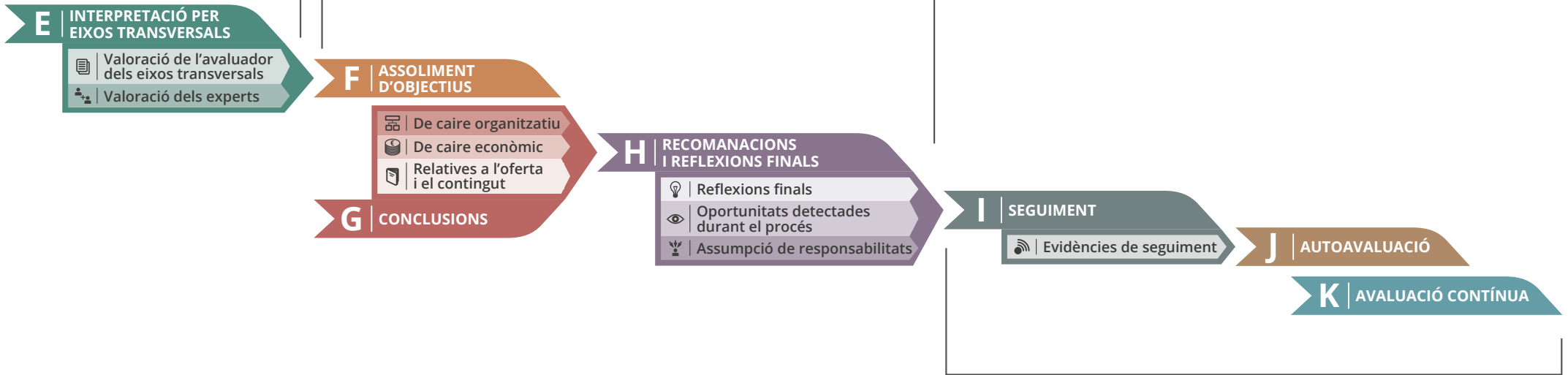
Tasques incloses en les fases dels processos de treball:

- identificar les característiques de l'organització i les casuístiques que la determinen,
- evidenciar les pràctiques realitzades,
- comprovar l'acompliment dels objectius estratègics predefinitos,
- analitzar la gestió amb paràmetres objectius,
- relacionar els continguts oferts, el retorn social, la inversió i la gestió dels recursos assignats,
- evidenciar les fortaleses i les febleses de l'organització,
- explorar vies i possibilitats de millora.

FASE 2. Parametrització

FASE 3. Avaluació

FASE 4. Millora contínua



1 SISTEMATITZACIÓ de la informació: inclou els processos per a la seva obtenció i verificació.

2 PARAMETRITZACIÓ de la informació: es relacionen els processos vinculats a la descripció de l'ens avaluat i a la interpretació de les dades obtingudes prèviament.



OBJECTIU:

Obtenció de la *informació necessària per a realitzar l'anàlisi* de l'equipament.

A | DEFINICIÓ DEL MARC D'AVALUACIÓ

Especificació dels límits del procés



Temporal

Els tres darrers exercicis tancats.



Jurídic

Afectació amb la governança de l'equipament.



Operatiu

Metodologia d'intervenció i assignació de responsabilitats.

B | OBTENCIÓ D'INFORMACIÓ

Recopilació de dades necessàries per a realitzar l'anàlisi



Fitxes d'avaluació

Fitxes estandaritzades que agrupen la informació en apartats temàtics.



Documentació específica

Obtinguda de l'avaluat.



Treball de camp



Informació externa

Què ha de permetre la informació recollida?

- descripció per eixos temàtics i estructures organitzatives;
- motivació i marc conceptual d'activitats;
- interacció amb les administracions públiques i el sector.

Les fitxes es poden trobar a l'annex I del document *Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació*.

- **GOVERNANÇA:** aspectes legals i normatius, configuració i funcions dels òrgans de govern.
- **ESTRUCTURA ORGANITZATIVA:** característiques de l'organització, segmentació i funcionament, recursos humans i relació dels processos desenvolupats i dels procediments vinculats.
- **ACTIVITATS I PÚBLIC:** continguts produïts per al públic, característiques dels receptors i destinataris, aspectes de màrqueting i polítiques comercials.
- **ESTRUCTURA FINANCERA I PRESSUPOSTÀRIA:** desglossament econòmic, amb ingressos i despesa, càlcul de costos i anàlisi pressupostària.

- **PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA:** desenvolupaments previsionals i línies d'actuació, definició del pla estratègic i del contracte programa, pla d'operacions i pla de màrqueting.

- Normativa i documentació legal i estratègica;
 - informes econòmics;
 - descripcions d'organització interna;
 - registres de públic, d'usuaris i d'aforament;
 - memòries d'activitat, estudis de públic, màrqueting i acció comercial;
 - metodologies de registre i sistemes de control intern.
 - Coneixement de les instal·lacions i de l'estructura organitzativa;
 - entrevistes individuals amb personal directiu i operatiu;
 - reunions col·lectives.
 - Recerca informativa sobre el sector;
 - revisió del web de l'entitat i xarxes socials;
 - referències externes a l'equipament;
 - documentació institucions de referència.

L'anàlisi a partir de dades incorrectes té com a conseqüència una diagnosi errònia que suposaria l'adopció de mesures contraproductives.

C | **VERIFICACIÓ**
Identificació d'incidències en els continguts o acceptació de la informació



Incidències

D'organització, de qüestions econòmiques i de registres de públics o activitats.



Acceptació

De la informació.

NO

SI



OBJECTIU:
Ordenar la informació obtinguda en la fase de sistematització per facilitar-ne l'estudi i anàlisi.

D | DESCRIPCIÓ PER EIXOS TRANSVERSALS

Objectivització de la informació i les dades obtingudes de l'equipament



Eixos d'eficiència

o d'optimització de la gestió: mesuren l'evolució interna de l'ens, en referència al consum de recursos físics, humans i econòmics.



Eixos d'eficàcia

o d'assoliment d'objectius: mesuren el grau d'èxit en l'execució i el resultat obtingut en relació amb els propòsits preestablerts.

Amb les dades articulades temàticament per les fitxes, la gestió dels conceptes i la interpretació posterior es vertebren emprant una estructura d'**eixos transversals** adaptats a la realitat microeconòmica dels equipaments culturals.

1. Governança i coordinació institucional.
2. Economia, finançament i gestió de la despesa.
3. Estructura organitzativa i interacció sectorial.
4. Activitats i públics.
5. Paradigma digital.
6. Cohesió social.
7. Educació.
8. Internacionalització.
9. Excel·lència.

Evidències de funcionament:

- Indicadors quantitius.
- Indicadors qualitius.

E | INTERPRETACIÓ PER EIXOS TRANSVERSALS

Diagnosi de l'ens avaluat a partir de les dades amb valor intrínsec, comparables i extensibles a altres equipaments



Valoració de l'avaluador dels eixos transversals

Recull i interpretació de les dades aportades.



Valoració dels experts

Contribució d'especialistes externs al procés avaluatiu.

Què és valora?

- **Valoració d'aspectes genèrics i sectorials:** naturalesa dels objectius, adaptació a la demanda social i cultural, impacte en la dinàmica del sector i rol territorial.
- **Valoració de continguts:** recursos i organització, adequació de les activitats, projectes digitals i comunicació.
- **Propostes de millora:** fortaleeses, debilitats i recomanacions.

En relació amb cada eix estratègic transversal, la valoració ha d'incloure:

- informació simplificada;
- significat dels resultats de ràtios i valors;
- interpretació dels valors absoluts;
- incidència dels valors obtinguts en la descripció de l'ens;
- sentit evolutiu dels valors en els tres exercicis d'anàlisi;
- conceptualització dels indicadors qualitius;
- deficiències observades i documentades: origen, causa i afectació en l'equipament;
- fortaleeses evidenciades i documentades: conseqüències positives respecte d'altres indicadors i en la gestió i els resultats obtinguts.

criteris a valorar:

- qualitat de l'oferta;
- singularitat del producte;
- innovació;
- valors culturals o formatius;
- valor implícit de l'oferta;
- projecció exterior.

F | ASSOLIMENT D'OBJECTIUS

Comparació entre objectius preestablerts vs. objectius aconseguits

Els equipaments culturals determinen el seu pla d'acció mitjançant l'establiment d'objectius estratègics; aquests són conseqüència de les voluntats i el compromís públic adquirit amb les administracions impulsores i amb la societat a la qual serveixen.

La interpretació de les informacions relatives a objectius ha de respondre a:

- la vigència dels propòsits fundacionals, l'adequació al context present i l'interès i oportunitat de la proposta;
- la viabilitat en la gestió de les estratègies, la idoneïtat de l'estructura en referència als seus propòsits i la capacitat per a portar-los a terme;
- la translació efectiva en objectius operatius i concordança amb la línia d'actuació vigent;
- el grau de seguiment i d'acompliment dels diferents objectius, segons estàndards d'eficàcia i d'eficiència.

Aquesta fase s'organitza a partir de la definició de les fortaleces i les debilitats, agrupades en tres grans temàtiques d'interpretació:



De caire organitzatiu

Aspectes propis de governança, relacions institucionals, estratègia i objectius, disseny de l'organització i de la gestió interna.



De caire econòmic

Situació patrimonial, finançament i gestió del pressupost, així com la implantació de mecanismes d'avis i de control.



Relatives a l'oferta i el contingut

Activitats desenvolupades, públics i acceptació social de la proposta.

G | CONCLUSIONS

Síntesi de la informació recopilada i remarca de les evidències detectades

- Simplicitat, eficàcia i eficiència, on l'arquitectura dels processos condueixi a les vies de funcionament més directes i les relacions de dependència es perfilin per a consumir el mínim de recursos;
- confluència en els objectius i en les accions per part de tots els membres de l'organització;
- transparència en els fluxos de decisió que en permeti en tot moment la traçabilitat;
- responsabilitat en l'assumpció de decisions.

- Evidència que l'aportació pública s'aprofita amb el màxim d'eficàcia i eficiència;
- assenyalar la possible limitació davant variacions de dotació;
- finançament mitjançant l'activitat pròpia i l'aprofitament dels recursos provinents del patrocini i mecenatge;
- les dinàmiques de cost i d'optimització de la despesa.

- Naturalesa dels continguts, justificació en funció de la demanda social, diversitat, oportunitat, idoneïtat i qualitat de l'oferta;
- identificació dels continguts amb els objectius de l'ens, viabilitat i correcció de la gestió operacional i la seva execució segons les capacitats de l'ens;
- difusió i polítiques de comunicació, efectivitat i mesura de l'impacte i contextualització de les accions en funció de l'entorn;
- diversitat dels públics i usuaris; tècniques de segmentació, posicionament i fidelització, qualitat de gestió, i tractament de la informació, etc.



OBJECTIU:

Destacar l'excel·lència i assenyalar ineficiències a partir de la informació obtinguda.

A fi d'articular els resultats de la diagnosi, els paràmetres avaluats s'agrupen per a la valoració de l'assoliment dels objectius prèviament marcats i per la generació de recomanacions que afrontin les problemàtiques detectades.

Els aspectes d'optimització i millora contínua es 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.
- Indicis simptomàtics de l'aprofitament inadequat dels recursos.

H | RECOMANACIONS I REFLEXIONS FINALS

Presentació de les ineficiències més significatives i proposta de possibles solucions



Reflexions finals

Es confronten dades o estimacions de caire sectorial o social que contextualitzen la quotidianitat de l'equipament i que l'apropen a la seva incidència externa.



Oportunitats detectades durant el procés



Assumpció de responsabilitats

Entre els actors que participen en la gestió i avaluació de l'ens.

Aspectes a destacar:

- tendències i perspectives assenyalades per la dinàmica de l'equipament i de l'entorn;
- relació que s'estableixi amb les característiques de l'ens (estratègies, organització, servei i comunicació);
- capacitat per a assumir els escenaris previsibles.
- **Internes:** potencialitats que no s'exploten de forma adequada, temàtiques o continguts possibles i capacitats comercials.
- **Externes:** aspectes en el context sectorial, socioeconòmic o geogràfic que suposen un marc d'actuació obert a l'equipament.
- Direcció equipament.
- Administracions vinculades.
- Ens avaluador.

Respecte dels continguts, els paràmetres de millora qualitativa són:

- **Agregació de valor:** singularitat, innovació, creativitat, prestigi.
- **Projecció en l'entorn immediat:** comunicació i integració ciutadana.
- **Projecció exterior:** de la cultura pròpia i de tota expressió contemporània i d'interès patrimonial.
- **Diversitat en els continguts:** varietat temàtica i multiculturalitat.
- **Organització enfocada als objectius:** lideratge de la direcció i implicació del personal.
- **Eficiència en la gestió operativa:** definició de processos i qualitat procedimental, control d'activitats, gestió dels recursos i del màrqueting.
- **Transparència** en la gestió econòmica i **mesures de control intern.**

SEGUIMENT

Indicacions per a contrarestar les ineficiències detectades



Evidències de seguiment

Aspectes de revisió de la gestió i de les activitats dels equipaments culturals.

A partir de la implementació de les reformes originades pel seguiment, es continua el cicle qualitatiu fins a culminar en la posterior autoavaluació i la mesura dels resultats de la innovació aplicada. La continuïtat del procés i el control d'innovacions i reformes permetran orientar accions successives cap a l'excel·lència, sota els criteris d'eficàcia i d'eficiència i a l'empara del compliment dels objectius estratègics.

A. Conceptes de control: objectius operatius de l'equipament i recomanacions presentades en les conclusions de l'avaluació estratègica. Es mesuren mitjançant indicadors i evidències que n'indiquen el compliment o assenyalen la tendència o evolució. Es verifiquen les propostes a partir de:

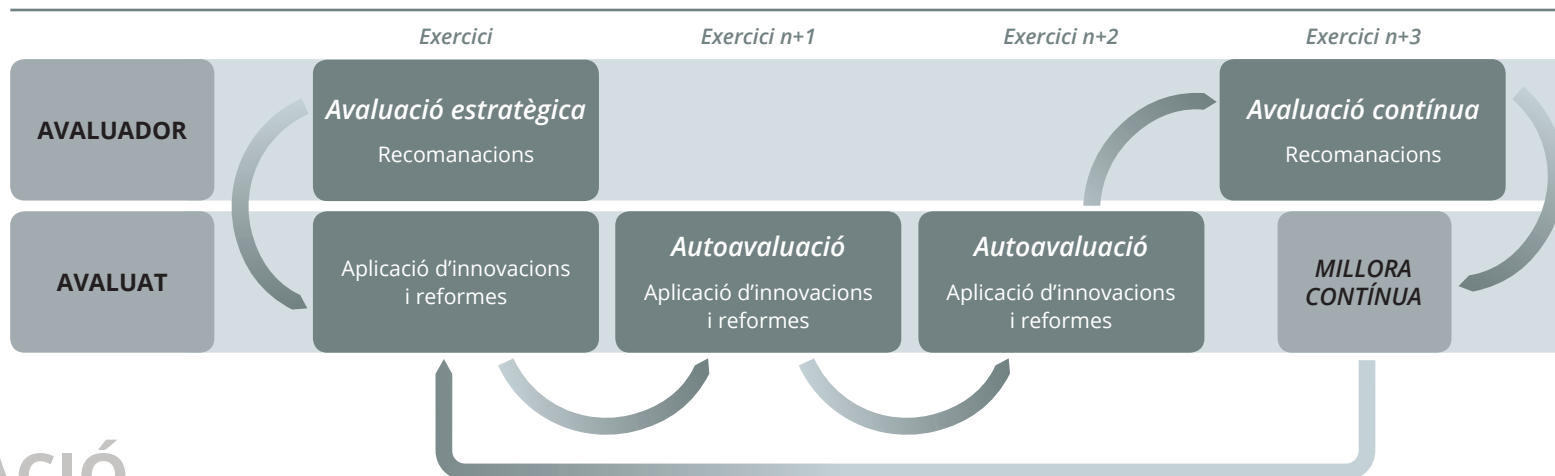
- formularis – *check list* de compliment individualitzat;
- indicadors qualitius o preguntes diagnòstiques referents;
- indicadors quantitius singularitzats a la recomanació i la proporció d'execució duta a terme.

B. Conceptes clau: identifiquen informacions de valor genèric o d'interès particular dels avaluats que es corresponen amb indicadors procedents de l'avaluació estratègica, que fan referència a característiques rellevants de l'ens i dels quals s'haurà de fer un seguiment acurat.

C. Identificació d'innovacions i implementació de reformes:

- innovacions o canvis que l'avaluació estratègica proposà i que s'han implantat com a reformes;
- propostes no implantades i motiu pel qual no s'han implantat;
- àrees estructurals o procediments que variaran per efecte de les reformes;
- consideracions i evolució dels resultats de les reformes assumides.

Programació de la fase de millora contínua



OBJECTIU:

Implementar les **recomanacions sorgides de l'avaluació** i realitzar-ne el **seguiment**.

La millora contínua requereix una planificació acordada entre l'ens avaluat i l'avaluador. Consisteix a establir uns terminis de seguiment intern dels instruments de control adoptats i de la implementació de les propostes derivades 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.

J | AUTOAVALUACIÓ

Procediment de seguiment per a implementar una política de millora contínua

Pertoca a l'avaluat i implica l'existència d'un comitè intern que participa en el disseny del procediment de seguiment i en la seva redacció. S'estableix una periodització anual a partir de l'avaluació estratègica que sistematitza i actualitza la seva implantació en una disciplina d'autoavaluació normativitzada per cada any natural.

Factors habituals que condicionen la calendarització:

- disposar dels plans estratègics o contractes programa actualitzats o en aplicació en l'ens;
- disposar de l'exercici econòmic tancat i, si pot ser, auditat;
- disposar de la memòria d'activitats closa.

El resultat de l'autoavaluació és l'actualització dels índexs assenyalats i la generació d'un informe d'evidències i compromisos.

K | AVALUACIÓ CONTÍNUA

Avaluació estratègica periòdica que verifica les autoavaluacions i comprova l'efecte de les innovacions i consegüents reformes aplicades com a resultat del procediment de seguiment

L'avaluació contínua pertoca a l'avaluador com a garant de l'estàndard procedimental i de qualitat.

A l'efecte de la planificació, l'horitzó temporal de l'avaluació contínua comprèn tres exercicis, de forma paral·lela al procés original. Per tant, en el moment de la posada en marxa del nou procés diagnòstic, es disposarà de l'avaluació estratègica i de dues autoavaluacions que permetran advertir l'evolució de l'equipament a partir de la intervenció qualitativa.

Mesures que permeten l'observança:

- el recull de les recomanacions vigents de l'avaluació estratègica anterior;
- la compilació cronològica i temàtica de modificacions originades per l'autoavaluació;
- la revisió de les autoavaluacions: procediment, resultats obtinguts, conclusions, innovacions i reformes proposades;
- l'actualització dels continguts dels eixos transversals.

Accions per a implementar:

- la verificació de l'eficàcia de les reformes introduïdes per l'autoavaluació respecte de la situació prèvia;
- la verificació del compliment dels paràmetres d'harmonització entre activitats i innovacions incorporades i objectius estratègics;
- la detecció d'ineficàcies o ineficiències vinculades;
- recomanacions: proposta de millora i d'accions correctives;
- l'establiment de fites potencials o objectius parcials d'assoliment per a comprovar l'optimització de la mesura i la seva aplicació

Els eixos estratègics transversals s'estructuren a fi d'objectivitzar la informació referent a l'equipament d'estudi en la fase de parametrització.

Identifiquen els següents conceptes:

- | Tarannà dels ens avaluats.
- | Activitats que realitza.

Serveixen per ordenar i classificar:

- | Les característiques de l'ens.
- | L'organització interna.
- | Les activitats desenvolupades.
- | La gestió de recursos.

Es classifiquen en:

Segons la seva naturalesa d'objectius

- | Eixos d'eficiència.
- | Eixos d'eficàcia.

Optimització de la gestió

Assoliment d'objectius

EIXOS D'EFICIÈNCIA

Agrupen aquells que es centren a mesurar l'evolució de la gestió interna de l'ens

- 1 | Governança i coordinació institucional
- 2 | Economia, finançament i gestió de la despesa
- 3 | Estructura organitzativa i interacció sectorial
- 4 | Activitats i públics
- 5 | Paradigma digital

EIXOS D'EFICÀCIA

Són els que mesuren el grau d'èxit en l'execució i el resultat obtingut en relació als objectius de l'entitat

6 | Cohesió social

7 | Educació

8 | Internacionalització

9 | Excel·lència

Cal definir els indicadors que manifesten cadascun dels eixos transversals i que han de servir d'ítem comparatiu i evidència de la seva activitat. Corresponen a qualsevol element que informi respecte l'ens avaluat, sigui una quantitat, un rati, una mesura o qualsevol valor perceptiu.

INDICADORS QUANTITATIUS

Aquests permeten obtenir expressions objectives de les realitats avaluades i possibiliten la interpretació a partir de:

- la representativitat intrínseca del valor existent, en forma de dada econòmica o nombre real d'unitats, projectes, visitants, etc.;
- l'evolució singularitzada com a comparativa anual dels diferents indicadors en el mateix ens: justificació dels creixements i decreixements vinculats (amb la inclusió dels tres darrers exercicis pressupostaris tancats);
- la comparació amb indicadors d'igual naturalesa obtinguts d'ens tercers.

INDICADORS QUALITATIUS

Informen d'aspectes de difícil reflex en les ràtios quantitatives. D'una banda, es caracteritzen per mostrar la informació de tipus legal, normatiu, contractual, etc., i d'altra banda, es corresponen al text lliure, descriptiu i comprensiu de totes les singularitats, apriorismes o circumstàncies rellevants que expliquen la quotidianitat dels ens.

EIXOS D'EFICIÈNCIA

Eixos estratègics transversals i indicadors

1 Governança i coordinació institucional

El disseny institucional determina aspectes bàsics de la capacitat per a portar a terme els objectius i les funcions de l'equipament; entre aquests, 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.

Governança

Planificació estratègica i operativa

Coordinació

2 Economia, finançament i gestió de la despesa

El finançament ha estat des de sempre una qüestió central en el desenvolupament cultural del país; però, en l'actualitat, la preponderància s'accentua amb l'exigència bàsica de sostenibilitat econòmica per a tot projecte. En aquest sentit, bona part dels equipaments públics depenen en un percentatge majoritari del suport institucional, i el consum que en fan les persones és una aportació percentualment menor. Des de l'òptica de les aportacions rebudes es pot evidenciar el grau de centralitat que té la cultura en l'estratègia de país i la implicació del sector privat que, mitjançant el mecenatge i patrocini, participa en la construcció d'aquesta identitat.

La gestió interna, l'eficiència de la despesa, el procediment de control econòmic i el procés d'optimització en l'operativa esdevenen els aspectes d'intervenció més directa per part de la direcció executiva dels ens.

Finançament públic

Situació patrimonial

Mecenatge i autofinançament

Gestió de la despesa

INDICADORS QUANTITATIUS (proposta)

- nombre de col·laboracions institucionals (% diferencial respecte de l'any n-2);
- nombre d'entitats públiques col·laboradores (% diferencial respecte de l'any n-2);
- nombre de sessions o préstecs al territori (% diferencial respecte de l'any n-2).

- total ingressos (% diferencial respecte de l'any n-2);
- total ingressos d'explotació (% diferencial respecte de l'any n-2);
- ingressos per activitat (ingressos per activitats / nombre d'activitats);
- % autofinançament (ingressos propis / ingressos totals);
- % patrocini privat (patrocini privat / ingressos totals);
- % aportacions públiques (ingressos pressupostaris / ingressos totals);
- % ingressos activitats (ingressos d'activitats / ingressos totals);
- despesa en estructura (% diferencial respecte de l'any n-2);
- despesa en activitats (% diferència respecte de l'any n-2);
- coeficient d'estructura (despesa estructural / despesa directa);
- índex d'eficiència d'activitats (ingressos d'activitats / despeses activitats);
- cost total per usuari (despesa total / nombre d'usuaris);
- cost d'estructura per usuari (despesa d'estructura / nombre d'usuaris);
- % cofinançament activitats (import cofinançat per activitats / despesa d'activitats);
- % despesa d'activitats (despesa en activitats / despesa total).

INDICADORS QUALITATIUS (proposta)

- activitats de coordinació amb altres equipaments;
- projectes participats i accions de difusió comunes pressupostades;
- descripció de la governança i processos de decisió;
- optimitat de la governança i agilització de processos de presa de decisions;
- àmbits estratègics i compliment d'objectius vinculats;
- plans estratègics i vinculacions programàtiques.

- dimensionament del finançament per a desenvolupar els objectius estatutaris;
- polítiques de control de costos;
- evolució d'ajustaments i de mesures d'estalvi.

3 | Estructura organitzativa i interacció sectorial

En la cadena de consecució dels objectius dels equipaments culturals, una altra de les baules bàsiques correspon a l'eficàcia de l'organització per a assolir-los i la seva eficiència per a fer-ho emprant els mitjans més justos i apropiats.

La interacció sectorial fa referència a una dimensió de la cultura que té a veure amb els creadors i la resta de participants que conformen tota la cadena de valor del sector.

Organització interna

Interacció sectorial

4 | Activitats i públics

Arribar als diferents públics és l'objectiu principal de tota creació i producció cultural. Amb aquesta finalitat, s'articula l'oferta d'activitats dels equipaments.

L'anàlisi de la naturalesa de les activitats, dels públics als quals s'adrecen i de la tipologia de consumidor final que les 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.

Cal disposar de la informació vinculada al seu nombre, naturalesa, motivacions, opinions o variacions en el temps. De l'estudi del públic usuari podran deduir-se les polítiques de màrqueting i les estratègies destinades a fer l'oferta més atractiva.

Oferta i activitats

Usuaris

5 | Paradigma digital

El consum cultural a través de mitjans digitals cada cop és més important i expressa un canvi de model. Cal valorar com evolucionen aquests canvis, on són els límits i quin accés s'hi té. Alhora, cal incidir en la necessitat de disposar dels mitjans suficients per a optimitzar-ne el rendiment. La digitalització d'elements patrimonials, sobretot documentals, ha estat un gran avenç en l'objectiu d'assegurar la conservació del coixement, l'estudi del patrimoni i la seva difusió.

El nou paradigma digital és un espai que s'obre a la creativitat i a la innovació superant límits que fins avui en dificultaven el desenvolupament. No es tracta exclusivament de models de negoci innovadors, sinó de l'obertura d'oportunitats per a la creació i la innovació en formats i en models de distribució.

Nous models de consum

Innovació en la producció

Presència / impacte

Digitalització per a conservar i difondre el patrimoni

INDICADORS QUANTITATIUS (proposta)

- distribució percentual del personal per naturalesa de les funcions;
- distribució percentual del personal per departaments - àrees;
- % coproduccions catalanes – estatals – internacionals (nombre de coproduccions / total produccions);
- nombre d'accions i activitats compartides en xarxa.

- % ocupació activitats (nombre d'usuaris / aforament);
- nombre d'activitats principals (% diferencial respecte de l'any n-2);
- nombre de sessions – repeticions d'activitats (% diferencial respecte de l'any n-2);
- nombre d'altres activitats (% diferencial respecte de l'any n-2);
- índex de rendiment de produccions (nombre de sessions / nombre produccions);
- nombre de visites (% diferencial respecte de l'any n-2);
- nombre d'usuaris – espectadors (% diferencial respecte de l'any n-2);
- nombre d'usuaris per activitat (% diferencial respecte de l'any n-2).

- nombre d'entrades a la plana web (% diferencial respecte de l'any n-2);
- nombre d'impactes a les xarxes socials (% diferencial respecte de l'any n-2);
- nombre d'usuaris en línia (% diferencial respecte de l'any n-2).

INDICADORS QUALITATIUS (proposta)

- eficiència de l'organització i dimensió de l'estructura en comparació amb l'activitat;
- promoció i suport a grups emergents;
- promoció i suport a grups consolidats.

- adequació d'oferta d'activitats i demanda;
- definició de públics objectius i accions vinculades (micromàrqueting, segmentació, posicionament, fidelització i mesures d'atracció de públic);
- política de preus i accés.

- presència de les noves tecnologies en les diverses activitats de la institució;
- accessibilitat i virtualitat mitjançant el web dels fons i/o activitat de la institució;
- actuacions de promoció amb mitjans digitals.

EIXOS D'EFICÀCIA

Eixos estratègics transversals i indicadors

6 | Cohesió social

La cultura és generadora de cohesió social. Aquesta funció, que sempre ha estat bàsica en una societat diversa, es fa encara més necessària en contextos de dificultat econòmica i d'acceleració dels canvis en una realitat cada cop més complexa.

La cultura aporta instruments per a la capacitat reflexiva, la comprensió, l'adaptació i la creativitat. La diversitat social, que s'expressa en multitud de for-

mes, cal que sigui atesa des de la cultura i, especialment, des dels equipaments culturals. D'una banda, facilitant-ne l'accés, independentment de la situació personal o del col·lectiu social, i d'una altra, a partir de les estructures en què s'organitza la societat civil i que generen un teixit social cohesionador.

Accés a la cultura i difusió

Diversitat

Associacionisme

La cultura com a motor de cohesió

7 | Educació

El nivell de desenvolupament dels ensenyaments artístics en un país és indicador de la importància que dóna la ciutadania a aquests tipus de llenguatge en la seva educació. Una població formada en ensenyaments artístics serà, probablement, una major consumidora i creadora de cultura: l'aposta per aquests ensenyaments té repercussions positives de cara al futur.

La totalitat de l'activitat cultural es pot entendre com una activitat educativa. Moltes institucions culturals han desenvolupat programes específics on l'accent educatiu encara es fa més present. La singularitat i preponderància dels productes i serveis educatius determinen el posterior retorn social del missatge transmès des de l'equipament.

Nivell educatiu

Ensenyaments artístics

Accent educatiu en l'acció cultural

INDICADORS QUANTITATIUS (proposta)

- nombre d'entitats socials col·laboradores (% diferencial respecte de l'any n-2);
- nombre de mesures d'integració i participació social (% diferencial respecte de l'any n-2);
- % de públic en risc d'exclusió (nombre de visitants en risc d'exclusió / total visitants);
- nombre d'accions de millora de l'entorn (% diferencial respecte de l'any n-2);
- nombre d'aparicions - notícies en mitjans públics (% diferencial respecte de l'any n-2).

- nombre d'activitats formatives (% diferencial respecte de l'any n-2);
- nombre de sessions d'activitats formatives (% diferencial respecte de l'any n-2);
- % de participació en activitats formatives (nombre d'usuaris de formació / total de visitants);
- % d'assistents a altres programes socioeducatius (familiaris, específics, etc.) (nombre d'usuaris d'altres programes socioeducatius / total de visitants).

INDICADORS QUALITATIUS (proposta)

- definició de les activitats territorialitzades;
- impacte i dinamització socioeconòmica de l'entorn;
- descripció dels valors comunitaris implícits promoguts;
- retorn social i consolidació dels valors a partir de l'oferta.

- anàlisi dels nínxols de mercat i la possible oferta formativa;
- informe curricular de l'oferta;
- model organitzatiu per a la producció i pràctica d'activitats de caràcter didàctic.

8 | Internacionalització

La internacionalització de la cultura s'entén positivament com un element de progrés o desenvolupament cultural. En un món globalitzat, la presència internacional es fa més necessària que mai, sobretot atesa la dimensió reduïda del mercat intern. Per créixer i consolidar-se, el sector cultural necessita incrementar la seva presència en els mercats internacionals de la cultura.

La internacionalització també es pot entendre com l'obertura o permeabilitat de la cultura en relació amb les expressions artístiques d'altres països que enriqueixen la pròpia cultura i l'oferta a la qual pot accedir la ciutadania.

Mercats

Creació i producció

Xarxes

Permeabilitat i atractivitat

9 | Excel·lència

L'excel·lència esdevé l'objectiu que ha d'orientar l'activitat cultural per tal que sigui enriquidora i profitosa per al conjunt de la societat.

L'aposta pel coneixement i la innovació ha de tenir reflex en un context cultural en el qual es dóna valor a 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 fins a l'excel·lència en la recerca, la difusió científica i la divulgació al públic.

Coneixement i innovació

Reconeixement extern

Reconeixement intern

Prestigi intel·lectual i científic

INDICADORS QUANTITATIUS (proposta)

- nombre d'activitats amb projecció internacional (% diferencial respecte de l'any n-2);
- nombre de sessions d'activitats amb projecció internacional (% diferencial respecte de l'any n-2);
- % d'activitats amb projecció internacional (nombre d'activitats internacionals / total activitats);
- nombre de coproduccions internacionals;
% de visitants internacionals (nombre de visitants internacionals / total de visitants);
- nombre d'aparicions - notícies en mitjans internacionals (% diferencial respecte de l'any n-2);
- produccions pròpies en esdeveniments internacionals;
- coproduccions en esdeveniments internacionals.

- % d'activitats d'excel·lència (nombre d'activitats d'excel·lència / total d'activitats);
- grau de satisfacció (mitjana aritmètica en l'enquesta de visitants);
- grau de qualitat percebuda en disseny i serveis (mitjana aritmètica en l'enquesta de visitants);
- nombre d'activitats per al foment de la creativitat (conferències, debats, jornades, taules rodones, presentacions, congressos, etc.) (% diferencial respecte de l'any n-2);
- nombre de projectes subvencionats per la UE;
- import dels projectes subvencionats per la UE;
- nombre d'articles científics o de difusió publicats per l'equip propi (% diferencial respecte de l'any n-2);
- nombre de publicacions pròpies;
- nombre de materials o serveis cedits externament (% diferencial respecte de l'any n-2);
- nombre de procediments en el manual de qualitat.

INDICADORS QUALITATIUS (proposta)

- participació de creadors - intèrprets internacionals en activitats pròpies;
- disponibilitat de recursos per a internacionalitzar activitats;
- localització de l'ens en l'escena sectorial internacional; contactes i intercanvis;
- models externs amb paral·lelisme amb la institució: model objectius.

- aspectes rellevants respecte a singularitat, innovació i creativitat de l'oferta presentada al públic (prestigi de continguts);
- aplicació d'estàndards internacionals: sistemes de qualitat en vigor;
- anàlisis d'enquestes de públics.

Autoavaluació: Procediment que consisteix en el seguiment de l'evolució dels paràmetres i indicadors d'avaluació per part de l'equipament avaluat. Metodològicament s'estableix que s'efectua amb periodicitat anual i disposant de les dades de l'exercici precedent.

Avaluació estratègica: Suma de processos destinats a l'estudi i anàlisi dels equipaments culturals, les seves característiques estructurals i dinàmiques d'actuació. S'entén com l'etapa introductòria al procés de millora contínua per part de l'avaluat.

Avaluació contínua: Procediment inclòs en la millora contínua i desenvolupat com la verificació periòdica de les autoavaluacions i l'actualització de paràmetres representatius de l'avaluació estratègica. Es programa amb periodicitat trianual.

Concepte / indicador clau: Ítem, valor o paràmetre considerat identificatiu i sintètic com evidència de la situació d'un equipament cultural.

Concepte / indicador de control: Paràmetres establerts com a objectius estratègics o operatius que s'assimilen a un estàndard de verificació i compliment.

Continguts: Coneixements culturals i artístics que conformen les activitats de l'equipament. Esdevenen la base de la competència científica, cultural i artística que fonamenta el *know how* sobre el qual es motiva la constitució d'equipaments.

Contracte programa: Instrument estratègic per a la gestió d'ens vinculats a institucions públiques en el qual es pacten objectius a executar a canvi de la corresponent dotació pressupostària en horitzons plurianuals (generalment, a mitjà termini). Es determina una revisió d'objectius d'acord amb els resultats i les mesures de control destinades a la comprovació de l'assoliment dels objectius d'esment.

Eficàcia: Mesura de la proximitat entre el resultat (*output*) i l'objectiu esperat. En l'avaluació es valora el grau de consecució de l'objectiu prefixat en la norma legal, el pla estratègic, el contracte – programa o en el pla d'actuació.

Eficiència: Millor relació possible entre *inputs* i *outputs*. Consisteix en la mesura de la consecució de resultats amb el menor dispendi de recursos.

Eix estratègic transversal: Element de parametrització de la informació aportada pels equipaments avaluats, corresponent a un aspecte o conjunt de conceptes comú i equiparable a tot tipus d'equipament cultural.

Fonts primàries: Dades obtingudes en origen. S'aconsegueixen mitjançant les fitxes d'avaluació estandarditzades i la consulta d'altra documentació original.

Fonts secundàries: Dades redefinides producte de la descripció o interpretació de fonts prèvies. Aporten comparatives, contextualitzacions o reflexions que poden ser d'utilitat en el marc d'actuació del treball.

Governança: Model de relació i vinculació entre els diferents actors implicats en el govern d'una institució pública o privada. En l'avaluació esmenta els òrgans de govern de màxima jerarquia en els equipaments culturals.

Indicador: Ítem o evidència en forma de ràtio, percentatge, valor o concepte que s'interpreta com a representatiu de la casuística o l'estructura d'una organització.

Indicador qualitatiu: Evidència descriptiva a partir de la conceptualització d'un aspecte identificador de l'organització sense estimació numèrica.

Indicador quantitatiu: Evidència objectivable a partir de la quantificació o mesura de valors representatius de l'organització.

Millora contínua: Procés mantingut en el temps que implica la successió de l'avaluació estratègica d'un equipament, l'aplicació de les recomanacions derivades, l'autoavaluació i la valoració externa (avaluació contínua). Suposa l'estructuració procedimental d'un cicle d'optimització i agregació de valor.

Paradigma digital: Marc d'adaptació dels equipaments culturals a les noves tecnologies i als nous formats, tant en referència a la gestió interna com a la comunicació amb el públic general i als destinataris de l'oferta produïda.

Parametrització: Procés de conversió de la informació obtinguda a paràmetres i idealitzacions avaluable i interpretables.

Pla estratègic: Definició de la missió de l'organització i del programa d'actuació respecte dels objectius a llarg termini que s'hi vinculen. Esdevé el document de referència que emmarca les finalitats de l'organització o l'equipament.

Procediment: Descripció concreta del mètode i les diferents accions per a dur a terme les tasques que articulen els processos.

Procés: Activitat o conjunt d'activitats que, amb mitjans i recursos, es gestionen amb la finalitat de possibilitar que els ítems d'entrada es vegin transformats en resultats.

Sistematització: Procés de recopilació d'informació i procedimentació d'aquesta a estàndards susceptibles de gestió posterior.



