

# La cultura en risc: entre l'austeritat i l'eficiència

## **Pep Montes**

Gerent de l'Associació Catalana d'Empreses del Lleure, l'Educació i la Cultura (Acellec)

*pepmontes@gmail.com*

*@Pep\_Montes*

## **Resum:**

Les institucions culturals viuen a Catalunya una època de qüestionament general. La majoria d'administracions han emprès una dinàmica de canvis que, tot i que encara són lluny de produir resultats clars i visibles, es proposen modificar algunes de les bases sobre les quals s'ha fonamentat el precari equilibri del nostre sistema cultural. Al mateix temps, el vell criteri de l'excepció cultural, que durant molts anys ha permès al món de la cultura europea moure's amb paràmetres propis, moltes vegades a contracorrent de les dinàmiques econòmiques, cau sense remissió a casa nostra, víctima propiciatòria d'una crisi general que no admet refugis sectorials. És encara aviat per saber si el clima de transformació generarà un model cultural diferent al que fins ara, amb virtuts i defectes, ha regit la nostra vida pública, però són innegables els múltiples senyals que anuncien els canvis. És, per tant, un bon moment per aventurar les condicions i els criteris que hauríem d'assentar i consolidar per assegurar que els canvis no s'enduran, com una rierada que tot ho escombra, el valor cultural acumulat, el talent i la riquesa creativa que, fins i tot amb mancances enormes, hem sabut generar a Catalunya.

## **Paraules clau:**

cultura, crisi, reformes, austeritat, eficiència, eficàcia, economia, pressupost, creació, art, servei, administració, Catalunya

## La cultura en riesgo: entre la austeridad y la eficiencia

### Resumen:

Las instituciones culturales viven en Cataluña una época de cuestionamiento general. La mayoría de las administraciones han iniciado una dinámica de cambios que, a pesar de que aún están lejos de producir resultados claros y visibles, se proponen modificar algunas de las bases sobre las cuales se ha fundamentado el precario equilibrio de nuestro sistema cultural. Al mismo tiempo, el viejo criterio de la excepción cultural, que durante muchos años ha permitido al mundo de la cultura europea moverse con parámetros propios, muchas veces a contracorriente de las dinámicas económicas, cae sin remisión, víctima propiciatoria de una crisis general que no admite refugios sectoriales. Es aún pronto para saber si el clima de transformación generará un modelo cultural diferente al que hasta ahora, con virtudes y defectos, ha regido nuestra vida pública, pero es innegable la acumulación de signos que anuncian los cambios. Es, por lo tanto, un buen momento para aventurar las condiciones y los criterios que se deberían asentar y consolidar para asegurar que los cambios no se llevarán por delante el valor cultural acumulado, el talento y la riqueza creativa que, incluso con enormes déficits, hemos sabido generar en Cataluña.

### Palabras clave:

cultura, crisis, reformas, austeridad, eficiencia, eficacia, economía, presupuesto, creación, arte, servicio, administración, Cataluña

## Culture at risk: between austerity and efficiency

### Abstract:

Cultural institutions are experiencing a time of widespread questioning in Catalonia. Most administrations have entered into a dynamic of changes which, though yet far from yielding clear and visible results, propose modifying some of the bases upon which the precarious balance of our cultural system is founded. At the same time, the former criterion of making an exception for culture, which for many years allowed the world of European culture to act according to its own parameters, often counter to economic dynamics, has hopelessly fallen victim to a general crisis that does not provide for refuges for certain sectors. It is still too early to determine whether the climate of change will lead to a cultural model that differs to the one which, with its merits and flaws, has governed our public life thus far. However, the build-up of signs that herald the changes cannot be denied. It is therefore a good time to put forward the conditions and criteria that should be laid and consolidated to ensure that the changes do not sweep away the accumulated cultural value, talent and creative wealth which, regardless of the considerable shortfalls, we have managed to generate in Catalonia.

### Key words:

culture, crisis, reforms, austerity, efficiency, effectiveness, economy, budget, creation, art, service, administration, Catalonia

## 1. El context del canvi: política, economia i societat

En l'hipotètic cas que el sistema cultural català es pogués teledirigir d'una manera monolítica, amb una única veu dominant que tingués la possibilitat de fer i desfer sense veure's sotmesa a pressions que poguessin condicionar les seves decisions, i amb voluntat efectiva d'usar aquesta capacitat, no podríem imaginar un escenari més adequat que l'actual context social, polític i econòmic. No dic que sigui aquesta la situació que s'està donant, però sí afirmo que existeixen les condicions perquè es doni. Veiem els tres elements que determinen aquest context.

Des de fa aproximadament dos anys una única força política acumula capacitat decisòria en la gran majoria d'administracions dels països. Certament, en cadascuna d'elles té un marge de maniobra diferent, i està sotmesa a equilibris que també són variables, però en totes elles la seva posició és determinant i, en qualsevol cas, té la responsabilitat última de governar. La possibilitat de contrapesos polítics facilitats per la titularitat diversa de grans equipaments i infraestructures, xarxes de serveis i programacions i línies d'ajuts i suports, és pràcticament nul·la. La gran majoria de polítiques culturals, entenent com a tal el sistema complex de mesures i actuacions que en l'àmbit de la cultura executen les administracions, estan pràcticament en mans d'una única direcció política, de manera que les alternatives són escasses i poc rellevants o, si de cas, amb poques possibilitats d'actuar compensatòriament.

En el camp econòmic vivim en una mena d'estat d'excepció. A la crisi certa i innegable s'hi apliquen mesures que afecten gairebé de forma universal la ciutadania i, tot i que es fan interpretacions diverses dels seus orígens i causes, enlloc no es visualitza de forma pràctica, ni com a simple intenció, una proposta que no passi com a condició *sine qua non* per la reducció de la despesa pública. Austeritat i eficiència s'han convertit en els dos termes clau de tota batalla econòmica, i els que propugnen fórmules alternatives, que hi són, tenen escasses o nul·les possibilitats



©istockphoto

d'arribar a aplicar-les perquè no governen i, com a mínim fins al moment, no disposen de mecanismes de pressió suficients per aspirar a reorientar les línies de treball oficials. La reducció de pressupostos públics en el camp de la cultura aboca a tancar equipaments i serveis o a reduir-ne la capacitat i l'abast, i no hi ha de moment sector ni sistema de serveis i programacions mínimament rellevant que s'hagi escapat d'aquesta situació.

Mentrestant, la percepció social, mal ens pesi, continua situant el món de la cultura a una gran distància de les principals prioritats ciutadanes. Pràcticament mai no podem escapar de la comparació, i cada cop que es reclama la preservació de pressupostos públics dedicats al món de la cultura o, el que és el mateix, cada cop que es reivindica la cultura com a servei públic essencial, hem d'acotar el cap per acceptar que al capdamunt de la llista hi va la sanitat, l'educació i els subsidis socials. Ningú, o gairebé ningú, no denigra el món de la cultura en termes generals, i ens costaria molt trobar algú que no en recongués les virtuts i els beneficis per a la col·lectivitat, però tampoc ningú (i quan dic ningú em refereixo als ciutadans com a individus, però també a les organitza-

cions col·lectives i, per descomptat, als partits polítics) no gosarà comprometre la pròpia capacitat d'influència, o gastar la força de què objectivament disposi, per defensar la cultura no ja per davant, sinó simplement al costat d'altres àmbits públics.

Aquest estat de coses dibuixa un marc ideal per afrontar grans reformes i per propiciar una transformació, que podria fins i tot arribar a ser radical, del sistema cultural del país en allò que depengui (que és molt) de l'administració pública. Hi ha força i capacitat política per fer-ho amb un marge de maniobra sobrat; hi ha un ampli consens sobre el fet que l'excepcionalitat de la situació econòmica requereix intervencions i mesures contundents; i les resistències socials al canvi (sigui quin sigui) en cap cas sembla que puguin arribar a condicionar de forma significativa el legislador, el governant, i ni tan sols a l'executor directe de les polítiques culturals.

La situació descrita es podria interpretar com una mena de paradís per a aquell que arribi al capdamunt del Govern en el sector de la cultura amb un projecte i una idea clara del que ha de fer. Fins i tot pot arribar a ser entesa com una oportunitat única per dur a la pràctica projectes llargament ideats i madurats que mai no s'han implantat perquè no disposaven de les condicions idònies per fer-ho. Però al mateix temps, i aquí és on volia anar a parar, qui tingui a les mans aquesta capacitat ha de fer-se conscient de l'alta responsabilitat que assumeix, de la irreversibilitat que poden arribar a tenir determinades mesures i els seus efectes aplicades en un context de tanta precarietat social i econòmica i, cal dir-ho, de tanta excepcionalitat política.

No he volgut fins aquí treure a passejar posicionaments ideològics ni polítics, sinó que simplement he intentat explicar un context en el qual es pot o s'ha d'actuar. No jutjo, per tant, si les reformes o transformacions del sistema cultural que ara són possibles són també desitjables, si són necessàries o no, si la interpretació que es faci de la situació del món cultural i artístic és encertada, si els canvis han d'anar en una direcció o en una altra. Vull dei-

clar, per damunt de tot, que estem en un context de feblesa col·lectiva que ens aboca a baixar la guàrdia, que no ens permet fer oposició suficient a mesures que hipotèticament poguéssim jutjar com a contraproductives o perjudicials, que avui podem veure'ns abocats a acceptar o assumir coses que ni intel·lectualment, ni ideològicament, ni políticament, ni tècnicament acceptariem en unes altres circumstàncies. Vull cridar l'atenció, per tant, sobre l'altíssima responsabilitat que assumeixen avui els qui tenen a les seves mans planificar (en el benentès que en l'actual context de precarietat i incertesa això encara sigui possible) el nostre sistema cultural. Tindran menys oposició de la que normalment tindrien perquè els costarà (si és que volen) trobar el punt de contrast necessari per assegurar que no erren el tret ni la direcció, perquè tindran a les seves mans una capacitat d'actuació que serà molt difícil de contrarestar en el cas que contingui errors o dèficits, perquè podran fàcilment caure en la il·lusió de pensar que els canvis que impulsen s'implanten perquè són encertats sense adonar-se que probablement ningú no ha tingut l'oportunitat suficient de posar de relleu les seves contradiccions ni errors.

És per això que en aquest article pretenc no tant posar en qüestió determinades actuacions, precises i concretes, com situar en el debat públic alguns criteris el respecte als quals em sembla essencial per garantir que tota reforma, puntual o estructural, del sistema públic de la cultura es faci de forma correcta i ponderada, evitant caure en la temptació de donar per bones determinades mesures senzillament perquè hom té la capacitat d'imposar-les sense atendre a altres raons que no siguin les pròpies. Fa cosa de trenta anys que, de més lluny o de més a prop, tinc relació amb el món de la cultura, i ni un sol dia durant tot aquest temps ha deixat d'haver-hi al meu voltant un ampli consens sobre la necessitat de fer canvis, reformes i millores en el nostre sistema cultural. No es qüestiona aquí, per tant, la intervenció ni el canvi en el món cultural, sinó els objectius perseguits, els criteris amb què s'actua i la manera de mesurar els resultats de les actuacions realitzades.

El referent evident és l'anomenada bombolla immobiliària, que s'explica amb una desmesurada construcció d'habitatges...



©istockphoto/ Serhiy Kobyakov

## 2. La bombolla cultural

Anem al moll de l'os. La primera de les raons apuntades per produir reformes i canvis en els sistemes i les estructures de gestió de la cultura és la necessitat d'estalvi. Reduir despesa és avui el nord de tota administració, i l'àmbit de la cultura no se n'escapa. La necessitat de quadrar comptes públics s'ha assumit com a urgència universal, una passa prèvia a qualsevol actuació, que anul·la tota possibilitat de prioritzar altres consideracions. La idea de fons és que per ser viables hem de gastar menys, simplement perquè hi ha menys disponibilitat econòmica. No hi ha alternativa. En l'actual context aquesta premissa s'assumeix gairebé com una fatalitat, i els gestors de la cultura l'han d'integrar fins i tot si hi estan en desacord; la directriu política diu que cal gastar menys. Però fins i tot en el supòsit que assumim la instrucció sense discussió d'ordre ideològic o polític, la simple aplicació tècnica de la instrucció requereix dues o tres reflexions prèvies, molt simples, de les quals dependrà la manera com s'executa.

En primer lloc ens hem de preguntar per les raons per les quals hem de reduir despesa. En el context estricte de la cultura ens hem de demanar si ens cal retallar per causes

externes al propi sector (la crisi econòmica i financera de l'administració pública ens aboca a retallar igual que a la resta d'àmbits públics) o si hem de reduir els nostres pressupostos perquè estàvem gestionant malament. És a dir, fins ara fèiem les coses raonablement bé i ens veiem abocats a retallar per contribuir solidàriament, al costat dels altres sectors públics, a la lluita contra la crisi, o bé la gestió del sistema cultural ha presentat fins al dia d'avui seriosos dèficits que han contribuït clarament a generar la crisi que avui patim i per tant hem de fer reformes profundes del sistema. La pregunta és molt simple, però les implicacions de la resposta que hi donem són transcendents. Si ens agafem a la primera opció, les retallades han de tenir una clara component conjuntural. És a dir, ens cal retallar per superar la crisi, i esperar a deixar passar el xàfec per recuperar capacitat de despesa i inversió en el camp de la cultura i tornar a una evolució a l'alça dels pressupostos. En canvi, si s'accepta la segona premissa ens veiem abocats a transformacions que haurien de tenir voluntat estructural.

Previsiblement, ningú que defensi la necessitat de ser austers respondrà unívocament a la pregunta i s'admetran parcialment les dues possibilitats: en alguns àmbits ens

calen canvis estructurals, en d'altres necessitem només paciència, mirar de preservar tot el que puguem del que fins ara hem construït, i esperar temps millors. Però tant si la resposta és contundent en una de les dues direccions com si intenta buscar l'equilibri entre els dos plats de la balança, és necessari que cada mesura adoptada es raoni amb claredat en funció del seu origen. Si en la propera temporada programem cinc espectacles en comptes dels deu que fins ara eren habituals, ho fem perquè aquest volum d'activitat era sistèmicament insostenible o bé per suportar una temporada que conjunturalment disposarà de menys recursos? És a dir: és correcte programar deu espectacles i la reducció serà només puntual per superar la mala conjuntura, o bé ens estàvem excedint i és racionalment impossible mantenir de forma indefinida aquest volum de programació? Tant si el nostre objectiu final és quedar-nos en cinc, com si és retornar en el futur a deu, com si considerem el terme mig ideal dels set o vuit, cal que n'expliquem les raons perquè en funció d'elles les mesures que prenguem per retallar tindran una forma o una altra.

Ja veurem de quina manera es retalla en funció d'una raó o altra. De moment, comencem per observar de forma senzilla però clara les raons que fonamenten la reducció de despesa. Darrerament ha fet fortuna una expressió que és traducció directa d'un dels fenòmens que són en l'origen de l'actual crisi econòmica i financera: la bombolla cultural. El referent evident és l'anomenada bombolla immobiliària, que s'explica amb una desmesurada construcció d'habitatges, molt per damunt de la demanda real, una part dels quals amb finalitat purament especulativa, viables només gràcies a una acumulació vergonyant i desmesurada de males pràctiques financeres. La bombolla creix, s'infla fins al límit i esclata deixant al descobert les males pràctiques però arrossegant en la seva caiguda entitats financeres, empresaris avantatgistes i ciutadans incauts i imprudents. L'argument traslladat al món de la cultura ens vindria a dir



©istockphoto/Paul Calbar

que, recollint un altre dels llocs comuns del context econòmic actual, hem viscut per damunt de les nostres possibilitats, hem gastat massa i malament.

Hem gastat massa? Respondre a aquesta pregunta no és fàcil, i el primer matís que hi hem d'aportar es converteix en una nova pregunta: comparat amb qui? No hi ha una metodologia clara que permeti, a nivell internacional, fixar amb precisió els diferents nivells de despesa pública. Però hi ha alguna dada que, tot i que no estigui gaire actualitzada, ens ajuda a situar la qüestió. Segons estudis realitzats sobre la despesa dels estats de la Unió Europea, la despesa pública en cultura es mou en una franja amplíssima que va dels 45 als 396 euros per habitant i any. El valor mitjà, per tant, se situa en els 160,9 euros, una xifra clarament superior a la que presenta l'Estat espanyol, que arriba tot just als 109 euros de despesa per habitant. Aquestes dades corresponen al període 1998-2004<sup>1</sup>. No semblaria, per tant, que en el concert internacional tinguem una posició

1. Civis, E. «Despesa pública en cultura. 20 països 1998-2004» [en línia]. El Full de l'Europa Cultural (núm. 263). Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació de la Generalitat de Catalunya, Gabinet Tècnic, 2006 <<http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/Cultura/Documents/Documents%20GT/EUROPA/Fb263.pdf>>.

gaire destacada. Cert és, d'altra banda, que dintre de l'Estat Catalunya ocupa una posició ben diferenciada. El pressupost de Cultura de la Generalitat de Catalunya va viure un increment sostingut en el període que va de 2003 a 2008, coincidint amb els dos governs tripartits. El 2003 es van pressupostar 210 milions i el 2008 l'execució del pressupost deixava la despesa en 328 milions. Els increments, certament, foren notables. D'ençà d'aquesta data, però, i ja immersos en la voràgine de la crisi econòmica, el pressupost ha tornat a fer marxa enrere d'una manera substancial. La xifra pressupostada per a 2012 ha estat de 301,52 milions, quantitat que situa la despesa de cultura en un 1,14% del pressupost total de la Generalitat, i no perdem de vista que la xifra estadísticament rellevant és la del pressupost executat, habitualment inferior a la del pressupost inicial. A finals de 2012, per tant, la despesa realitzada en cultura podria arribar a ser encara menor. En qualsevol cas, si tenim en compte que el Conseller de Cultura, Ferran Mascarell, en diverses intervencions públiques ha fixat com a objectiu per a l'any 2020 aconseguir un 2% del pressupost del Govern per a Cultura, no semblaria que hi hagi gaire satisfacció amb els actuals nivells de despesa en el sector.

Si bé és cert que el principal agent públic a l'hora d'actuar amb voluntat d'incidència en el sistema cultural del país en la seva globalitat és el Govern de la Generalitat, hem de remarcar que és l'administració local la que més despesa destina al sector. Fins a 2008, any inaugural de l'actual crisi econòmica, el percentatge de despesa pública en cultura des de l'administració local es bellugava sempre entre el 2,6 i el 3% del total dels pressupostos municipals. La dada és certament rellevant, i ens diu que, si bé no actuen de forma estructural i la seva intervenció no es planeja amb voluntat d'incidència global en el sistema, són els ajuntaments els que sostenen la part més rellevant de l'activitat cultural del país. És aviat encara per conèixer estadísticament l'evolució de la despesa municipal en cultura des que va esclatar la crisi, però tot ens indica que la despesa està caient a un ritme certament rellevant, especialment durant els anys 2011 i l'actual. Els ajustos pressupostaris afecten especialment la capacitat d'inversió, que tendeix a

zero, al volum de programació artística dels equipaments i centres públics en totes les disciplines i als ajuts o subvencions destinats a donar suport a l'activitat associativa i creativa.

De tot plegat es desprèn que la presumpta bombolla cultural no es justifica per un excés de despesa. Ens queda, per tant, la gestió d'aquesta despesa. Hem gastat malament? Els resultats de les polítiques aplicades han estat dolents? Si repassem les hemeroteques, exceptuant casos concrets que s'expliquen per diferències de posicions polítiques en alguns organismes i puntualment per discrepàncies de caràcter artístic o tècnic en la gestió de determinats equipaments o programacions, no trobem grans qüestionaments dels resultats produïts. L'actual Departament de Cultura ha fet sobretot qüestió de l'eficiència de la gestió i no han parlat pràcticament mai d'eficàcia. En general, continuem parlant en termes elogiosos de la nostra capacitat de producció cultural i de talent artístic (potser això s'hauria de posar en dubte, però aquest seria tema d'un altre article), i les polítiques de suport i acompanyament, amb les excepcions que calgui consignar, no són atacades per la qualitat de les propostes impulsades sinó per la seva escassa capacitat d'incidència (falta de recursos, per tant).

En aquest context, l'estrella de l'actual crítica governamental al sistema cultural que ha heretat és la presumpta complexitat institucional de la seva estructura. Massa organismes, massa compartimentació dels espais i dels centres de decisió, dèficits de governança en els principals equipaments culturals a causa del desordre institucional, poca unitat de criteri, coordinació insuficient de les xarxes d'equipaments i serveis i ambigüitat a l'hora de demanar comptes sobre els resultats de la gestió realitzada. I en aquest darrer capítol, detectem en els actuals governants autonòmics de la cultura un especial zel a l'hora de reclamar resultats, posant en relació despesa econòmica i quantificació de públics i usuaris. És a dir, eficiència.

Tenim, per tant, que hi ha un consens genèric sobre la necessitat de gastar més en cultura, assumint que l'ac-

tual despesa és insuficient, com a mínim percentualment respecte al conjunt del pressupost governamental, per desenvolupar una adequada política cultural. I tenim, en segon lloc, que es qüestiona l'eficiència en la gestió. És a dir, que amb els mateixos diners hauríem d'haver aconseguit millors resultats.

El dibuix ideal que es deriva de les consideracions fetes fins aquí és que assumim que cal més despesa en cultura, que les circumstàncies econòmiques actuals no ens ho permeten, que ens veiem conjunturalment abocats a la reducció de pressupostos a causa del context general, que aprofitarem les retallades per augmentar en eficiència i farem bona aquella màxima de «farem més amb menys». Si totes aquestes premisses s'acompleixen, el planificador de la política cultural aventura que quan retorni una situació de normalitat pressupostària i sigui un altre cop possible el creixement haurem depurat el nostre sistema de funcionament, haurem assolit majors graus d'eficiència i l'eficàcia de la nostra política cultural es dispararà perquè sumarem els efectes positius d'un major pressupost i d'una major eficiència.

### 3. Sembrem dubtes

Semblaria, per tot el que hem exposat fins aquí, que hi ha dues premisses clares en la línia d'actuació de les actuals polítiques culturals de l'administració: aprimar estructures per reduir despesa i redefinir el mapa d'organismes, serveis, equipaments i programacions per guanyar eficiència a través de l'agrupació, la creació de conglomerats de gestió i d'estructures que treballin l'economia d'escala i unifiquin equips de gestió.

El plantejament teòric lliga tots els caps possibles i queda prou clar, però ni la realitat és tan plana que admeti totes les projeccions teòriques sense incorporar-hi entrebancs, ni possiblement tothom està d'acord a assumir els presumptes dèficits d'eficiència produïts fins ara. És possible objectar amb fonament la voluntat de reformar els principals organismes gestors de les polítiques culturals

en la direcció d'unificar-ne estructures i simplificar l'arquitectura institucional? És realment necessari simplificar, o el grau de complexitat dels continguts culturals requereix una complexitat equivalent en les estructures de gestió? Podem, des de criteris purament tècnics, fer objeccions a l'aprimament de determinades estructures de gestió? És una veritat inqüestionable que la gestió de les polítiques culturals ha estat fins ara ineficient? Les fórmules de gestió de les polítiques culturals, evidentment qüestionables i necessàriament millorables, poden evolucionar a partir de la seva estructura preexistent, o cal un trencament radical? Podem arribar a insinuar que el trencament de models per buscar una fórmula de gestió aparentment més eficient pot dur-nos a malbaratar recursos? Podem separar criteris de gestió i eficiència econòmica del coneixement tècnic (cultural i artístic) dels continguts propis de la cultura?

No donarem en aquest article una resposta contundent a totes aquestes preguntes perquè tampoc no pretenem proposar aquí un determinat model cultural, però mirarem de sembrar de dubtes tots aquests processos, enumerarem i descriurem breument un seguit de criteris i valors sense els quals estíem que no es pot emprendre cap reforma mínimament ambiciosa del model de gestió cultural en què es basa l'administració pública. Intentarem que ningú no pugui sentir-se plenament segur d'encertar la fórmula ideal sense qüestionar els propis criteris i mirarem de prevenir la temptació prepotent de pensar que la capacitat efectiva de governar i l'exercici del poder dona sistemàticament la raó.

#### 3.1. Avaluar, avaluar, avaluar

No avaluem; és el dèficit etern de les polítiques culturals. Qualsevol manual de gestió posa per davant de la majoria de preceptes la necessitat de disposar d'un model d'avaluació eficaç, estable i continuat. I hem de reconèixer que, fent esment de totes les excepcions que calgui, el nostre sistema cultural està mancat de dades, té grans buits d'informació sobre el volum d'activitat, sobre la seva qualitat, sobre els resultats, sobre els models de gestió i sobre la seva eficiència. Ens podríem estendre llargament inten-





©istockphoto/Daniel Halvorson

tant trobar raons a aquesta mancança, però n'hi ha una que és clara i evident i que se situa per damunt de la resta: no dediquem recursos a aquesta feina. Ni pressupost ni equips humans suficients. I d'aquesta afirmació se'n desprèn una altra: falta de voluntat i determinació dels responsables públics. D'aquesta constatació, però, se'n deriven dues que ens semblen transcendents per a la configuració de qualsevol model cultural. La primera és que prenem decisions sense fonament suficient. Fem afirmacions categòriques sobre nivells d'eficàcia, sobre l'eficiència dels nostres organismes, sobre els resultats de les intervencions i programacions, sense fonamentar-les en un coneixement suficient de la realitat. I d'aquestes afirmacions se'n desprenen decisions que prefiguren les polítiques a aplicar. Estem probablement massa acostumats a donar per bones conclusions generals sobre la cultura basades estrictament en impressions personals, en l'experiència subjectiva, en posicionaments ideològics i tècnics i en interessos a voltes corporatius, a voltes partidistes. Darrere de cada proposta programàtica hi hauria d'haver una posició tècnica definida, i darrere de cada afirmació tècnica, un coneixement de la realitat contrastat. Les afirmacions que acabo de formular, de fet, podrien rebre igualment la crí-

tica de no tenir argument en el qual sostenir-se. Efectivament, no apporto dades per fonamentar-les, però proposo un sistema ben simple per contrastar-les: resseguiu totes les propostes programàtiques que en matèria de cultura s'hagin fet en els darrers sis mesos i de les quals se n'hagi iniciat l'execució, i demaneu les dades i informacions en què es fonamenten. Us atreviu a fer la prova?

La segona constatació té un contingut certament pervers. Que no tenim un coneixement suficientment contrastat de la realitat, de fet, és una afirmació que fàcilment obté adhesions, fins i tot majoritàries. I de fet, és una afirmació molt útil quan el que hom pretén és impulsar determinades transformacions, perquè permet afirmar que allò que ens ha precedit és erroni, ineficaç, insolvent, deficient. Però per què assumim aquesta afirmació de manera acrítica? Si no disposem de dades suficients, tan erroni és afirmar que el resultat de les polítiques és positiu com que és negatiu. Per què assegurem sistemàticament que el que hem fet fins ara no era correcte? Per què denigrem sistemàticament el que ens ha precedit? Possiblement, si haguéssim avaluat amb una mínima serietat tècnica descobriríem, per exemple, que els resultats obtinguts no eren especialment dolents si els

posàvem en relació amb els recursos de què es va disposar. O potser podríem descobrir una cosa tan simple com que els objectius que es pretenien assolir no tenen res a veure amb els que nosaltres considerem necessaris, i en funció dels quals jutgem els resultats. Oi que ens semblaria ridícul avaluar l'èxit o el fracàs d'una mesura en funció de l'assoliment d'uns objectius oposats als que van motivar la mesura?

Ni exagero ni pretenc caricaturitzar: aquesta situació es dóna amb tossuda insistència en les polítiques culturals que avui s'apliquen a casa nostra. Si volem ser conseqüents en la denúncia dels dèficits del nostre sistema cultural, siguem-ho fins al final. No podem dir que som ineficients fins que no avaluem bé, de forma tècnicament correcta i amb rigor. Si volem transformar el nostre sistema cultural perquè considerem que és ineficient, primer mostrem-ho amb dades contrastades. Jo encara espero aquestes dades.

### 3.2. Eficiència i eficàcia

No cal fer aquí una classe teòrica per posar de relleu els criteris en què s'ha de fonamentar qualsevol avaluació; només destacarem que quan es vol valorar l'eficiència, i sobretot quan es jutja la feina de qui ens ha precedit en la gestió del sistema, cal ser especialment curós. Cap mesura, cap programa, cap projecte no es pot avaluar si no es tenen en compte els paràmetres amb els quals es va generar, els pressupòsits en què es va basar. No es pot assegurar que un projecte és ineficient perquè gasta massa per aconseguir determinats objectius quan la despesa ha estat la meitat de la que s'havia previst i els objectius que pretenia assolir eren uns altres. El nou governant pot pensar que el seu antecessor havia equivocat objectius i que havia calculat malament els recursos necessaris, i en funció d'això modificar els plans d'actuació. Però si és així ho farà per motius ideològics dels quals se'n deriva un model cultural determinat, i no pas per raons objectives i de presumpta ineficiència.

S'ha instal·lat en els actuals governants un discurs repetitiu i al qual es dóna categoria de veritat absoluta, segons

No podem prendre com a referència resultats i mitjans emprats sense tenir en compte els objectius perseguits inicialment.

el qual els seus antecessors eren ineficients i que, per tant, això motiva totes les transformacions que es pretenen impulsar. Però la presumpta ineficiència no s'ha avaluat ni s'ha demostrat objectivament. Una roda de premsa, un discurs inaugural d'una temporada, un comunicat als mitjans o una conversa pública no és manera adequada de justificar canvis transcendentals, i no es pot desacreditar la gestió d'altri si no hi ha dades contrastades. Si el model cultural que es vol promoure és un altre, si és diferent del que l'ha precedit, cal dir-ho en veu alta i no pretendre fonamentar els canvis en la mala gestió anterior, si és que aquesta no és tècnicament demostrable.

L'eficiència es calcula a partir de la capacitat d'assolir els objectius fixats amb economia de mitjans. No podem prendre com a referència resultats i mitjans emprats sense tenir en compte els objectius perseguits inicialment. I ens adonem que aquesta pràctica equivocada s'està realitzant amb tossuda insistència. No podem assegurar que hem estat poc eficients perquè tenim pocs espectadors amb una determinada despesa si, per exemple, el que preteníem amb el projecte avaluat era incrementar la qualitat de l'atenció a cadascun dels espectadors que ja teníem consolidats. En aquest cas, avaluar l'eficiència implica valorar

la qualitat amb què han estat atesos aquells espectadors, i no pas l'increment del seu nombre. S'ha instal·lat un discurs de mitges veritats segons el qual l'avaluació és sempre i només una qüestió de xifres, deixant de banda tota consideració sobre la qualitat. Podem arribar a la conclusió que era un error dedicar-nos només a la qualitat i que, per tant, cal desenvolupar una altra mena de projecte, però no podem dir que el projecte ha estat ineficient si ha assolit els objectius que perseguia amb menys recursos dels que s'havia previst. És una greu irresponsabilitat intentar justificar canvis de model que responen a raons ideològiques amb arguments presumptament tècnics i objectius que no es fonamenten en cap avaluació rigorosa.

### 3.3. Com retallem? Què retallem?

He dit més amunt que, arribada i assumida la fatalitat que és necessari reduir despesa, és fonamental tenir clares les raons que ho motiven per decidir de quina manera es retalla; la manera com es faci condicionarà de manera probablement irreversible el futur. Ni tan sols intentaré aquí refutar la necessitat de retallar (podríem fer-ho, però aquesta és una altra batalla i mereixeria també un altre article), però sí que combatré la retallada acrítica, uniforme, desraonada, universal, perquè els seus efectes no són conjunturals sinó estructurals.

Si assumim que el nivell de despesa en cultura requereix un increment notable i que en l'actualitat ens veiem abocats a rebaixar-la a causa de la greu conjuntura econòmica, sembla lògic pensar que haurem de programar les retallades de manera que no hipotequin el creixement que en algun moment del futur voldrem reprendre. El primer dilema està servit: en el nord dels actuals dirigents culturals hi ha la voluntat d'aprimar l'administració i les seves estructures, però una estructura suficient és probablement l'únic requisit fonamental del qual hom no pot prescindir per suportar creixements futurs. Amb aquesta perspectiva, la reducció d'equips de treball en el present té dues sortides possibles en un futur de creixement a mitjà termini: la contractació eventual per redimensionar els equips puntu-

alment, o bé l'externalització de serveis. En els dos casos, les implicacions ideològiques semblen prou clares: en el primer supòsit les forces socials parlarien de precarització del treball i en el segon ens acostaríem a un model d'economia liberal. Òbviament, aquestes afirmacions admeten matisos i les mesures poden ser ponderades i executades amb prudència, però la qüestió fonamental radicarà en trobar la dimensió adequada dels nostres equips per atendre amb eficàcia les possibilitats actuals d'activitat i no comprometre les possibilitats futures de creixement.

Veiem-ho des d'un altre punt de vista. La construcció d'equips de treball en l'àmbit cultural és sempre un procés lent i progressiu. No parlem de gestió administrativa; parlem de coneixement de l'entorn, d'experiència acumulada i de capacitat d'interlocució. No podem tractar la gestió dels continguts culturals com d'un simple expedient administratiu, i l'experiència demostra que els equips realment capaços i eficients en cultura són aquells que s'han consolidat al llarg del temps, que han generat confiança en els sectors de referència, que són sensibles a les peculiaritats i les condicions de la creació artística i que coneixen amb profunditat les necessitats de servei d'usuaris, públic, productors i agents econòmics de cada subsector. L'eficàcia d'aquests equips és difícilment avaluable en termes objectius, però la subjectivitat del seu valor es posa de relleu de forma immediata, per contrast, quan s'encarreguen determinades missions a equips inexperts que no disposen d'aquest valor afegit. Reduir, per exemple, a la meitat, un equip que s'ha construït i consolidat al llarg de quatre o cinc anys pot implicar hipotecar per un període de temps com a mínim igual a aquest l'eficàcia d'un nou grup de treball en el moment que vulguem reprendre el creixement. I aquesta norma és vàlida tant per a noves contractacions (més, si són precàries) com per a serveis externs.

Els riscos que assumim quan la retallada recau en la programació d'activitat o de servei són d'una altra naturalesa. Comprem menys llibres, programem menys espectacles i produïm menys exposicions fins que superem la conjuntura adversa i puguem tornar a créixer. Semblaria la més in-



©istockphoto

nòcua de les reduccions. Però què perdem pel camí quan reduïm l'activitat? Estem afectant l'activitat econòmica de cadascun dels sectors implicats perquè reduïm les seves opcions de venda. En una estructura cultural fortament dependent de l'administració l'efecte, més que significatiu, pot arribar a ser dramàtic. Les receptes per combatre la situació ens les repeteixen cada dia: recerca de mercats internacionals i finançament privat. Són dues opcions que el nostre sistema necessita de forma estructural, però cap a les quals es pot tendir en processos a mig i a llarg termini i després d'abocar-hi recursos i esforços. Fins que no assolim nivells adequats en aquests camps, quantes companyies, quants creadors, quantes empreses, quants llocs de treball perdrem pel camí? I quan el context general millori, quant temps tardarem a recuperar aquest capital humà i econòmic perdut?

La tercera opció per a la reducció de despesa és la inversió. De fet, quan es parla de bombolla cultural el lloc comú és sempre la referència a la construcció d'equipaments desmesurats i recursos físics exagerats per a la capacitat programadora o generadora d'activitat. Segurament po-

drem detectar casos concrets de sobredimensionament d'equipaments, però ens costa molt jutjar com a excessius equipaments que hem desitjat i reclamat llargament. Quan hom programa la construcció d'equipaments ha de fer una previsió d'ús a llarg termini, de manera que l'amortització completa s'assoleixi en un període d'anys raonablement extens. Si l'endemà d'inaugurar l'equipament ja està al màxim de la seva capacitat és que la infraestructura és insuficient. Amb un raonament tan simple com aquest arribem a la conclusió que tot nou equipament necessita un temps de maduració i de creixement de la seva activitat fins a arribar a un nivell òptim d'explotació. Però en cultura aquests paràmetres sembla que no són d'ús habitual. Tota inversió ambiciosa és un excés, un malbaratament i un luxe innecessari. Sempre defensarem que quan es tracta d'aixecar equipaments és preferible inaugurar-ne menys però adequats i correctes, que posar-ne en peu molts d'insuficients. Les nostres biblioteques havien de ser més petites i amb menys recursos físics? Els teatres havien de tenir menys aforament? No ens calien tantes sales d'assaig? Els centres de creació són excessius? Si defensem la necessitat de creixement, l'increment de programacions, l'ampliació de serveis... com podem denigrar la construcció d'equipaments ambiciosos?

Certament, aquí només plantejo interrogants i dubtes. Però entre pregunta i pregunta insereixo criteris. Del fet que aquests criteris siguin tinguts en compte i es valorin adequadament dependrà que les polítiques, eufemísticament anomenades d'austeritat, no tinguin efectes contra-productius i irreversibles durant molt temps.

### 3.4. El capital humà

En l'actual tendència a la reducció d'estructures i organismes es propugna també la unificació d'equips, la concentració de tasques i la homogeneïtzació de processos. No parlo aquí, per tant, de reducció directa de recursos humans per la via de l'acomiadament, sinó de la seva reestructuració. Gràcies a aquests processos, ens diuen, farem més coses i donarem més servei amb el mateix

volum de personal. Un altre cop el discurs de l'eficiència. Res a dir-hi si la gestió del capital humà es realitza de forma correcta. Però les disfuncions i els riscos potencials es detecten ja avui amb relativa facilitat. Parlem-ne.

Comencem per fer una defensa del col·lectiu professional. En l'àmbit cultural hi ha un elevat grau vocacional entre els seus treballadors. Els llocs comuns sobre la ineficiència funcional i la mala imatge del treballador públic fa molt de mal i carrega amb especial virulència contra sectors que poden frívolament ser considerats com a superflus o innecessaris. Sense compartir-ho, podem arribar a entendre aquesta percepció ciutadana per múltiples raons sociològiques i històriques que ara no venen al cas, però resulta més dur comprovar que determinats dirigents de la cultura abonen aquest discurs. Es consolida cada cop més una distinció en els departaments de l'administració dedicats a la cultura una separació entre aquells treballadors que presumptament realitzen només tasques administratives i aquells que gestionen continguts. És una gran fallàcia. Certament, una part dels equips realitzen tasques que serien equivalents en qualsevol altre àrea de la gestió pública, però són una petita minoria. En l'àmbit cultural, els continguts són arreu, i el coneixement i la capacitat de gestió d'aquests continguts és un requisit ineludible si volem equips eficaços. Els treballadors de la cultura que acumulen experiència en els seus llocs de treball despleguen un coneixement detallat dels sectors amb què es relacionen i desenvolupen una capacitat d'interlocució amb la diversitat i la complexitat d'agents amb què s'han de relacionar que rarament és reconeguda. Però per la via pràctica es detecten amb facilitat els efectes de la seva presència o la seva absència. Una de les queixes fonamentals de creadors i agents culturals és la dificultat de trobar interlocutors vàlids a l'administració, amb coneixement pràctic, amb capacitat tècnica i amb recursos i marge de maniobra per a la gestió. Es a dir, professionals que coneguin el sector i amb qui es pugui establir diàleg tècnic. És evident que aquesta situació deficient és causada per una mala gestió dels equips humans.

Es detecta en l'actual administració una tendència a fer passar tota la interlocució per la via política i per elevació

al càrrec de màxima responsabilitat possible. Quan només hi ha interlocució en termes polítics pren preeminència el discurs de grans principis, de voluntats generals i de teòriques recerques de consens i acord. Però si aquesta interlocució no s'acompanya de capacitat resolutiva i pràctica, es perd eficàcia i utilitat. L'agent cultural rep la satisfacció inicial d'obtenir accés al màxim dirigent i de compartir amb ell grans principis, però no troba connexió entre el discurs teòric i la capacitat tècnica d'actuar. Ens podem posar d'acord en els objectius i propostes estratègiques, però al cap de cinc minuts hem de començar a gestionar el dia a dia, i això només ho poden fer els equips tècnics. I per fer-ho de manera eficaç, necessiten un marge d'actuació suficient i també capacitat de decisió. Estem dient, de fet, que cal reservar un espai remarcable, suficient, al criteri tècnic. Al cap i a la fi, tota proposta política ha de poder fonamentar-se en coneixement i criteri tècnic.

Afirmo aquí que el criteri tècnic està perdent pes davant de la directriu política. I això és una greu amenaça per a la qualitat de les polítiques culturals. No nego, evidentment, la direcció política ni la seva necessària capacitat de prendre decisions, però trobo a faltar el fonament tècnic que hi ha d'haver al darrere i, de forma molt concreta i precisa, la capacitat d'interlocució tècnica que necessita necessàriament tota àrea de gestió pública. Cada cop més, som capaços d'identificar el dirigent polític (com a titular o com a càrrec de confiança) i el cos administratiu de base. Però entre l'un i l'altre ens cal un ampli, expert i capaç cos tècnic amb un grau de protagonisme suficient per generar seguretat i confiança entre els agents culturals, autoritzat per a la interlocució directa i, per tant, amb autonomia de moviments, i amb capacitat de decisió en la gestió del dia a dia.

No ho vull amagar: estic parlant també del reconeixement dels professionals de la cultura, amb l'especificitat que es requereixi en cada subsector o disciplina, amb les titulacions i els coneixements que siguin del cas, però amb capacitat efectiva per desenvolupar la feina que els correspon. Ells són, al cap i a la fi, més enllà de directrius polítiques i models culturals, la veritable garantia del funcionament quotidià del sistema.

### 3.5. Agrupar i racionalitzar. Justament ara?

Agrupar la gestió d'organismes, equipaments i serveis tot fusionant-los i unificant les seves gestions és una de les premisses de què fa bandera l'actual administració. La llista de beneficis i millores potencialment produïdes per una racionalització del sistema i per un, com a mínim, major grau de coordinació, resulta prou evident per a tothom. No les refuso i fins i tot renuncio a fer-ne crítica. Però sí que en plantejo l'oportunitat. Si les millores anunciades i defensades són objectivament necessàries, com és que només en parlem ara, en context de crisi? La complexitat dels canvis sembla prou evident, però també ho és l'ambició teòrica de les mesures. Com és, així doncs, que no es promovia en un moment de major normalitat econòmica? Semblaria que en un període de feblesa institucional per la dificultat de finançar el sistema la prioritat hauria de ser mirar de preservar tant com puguem les fites, els serveis, les programacions i els equipaments aconseguits fins al moment. Una norma essencial de la planificació estratègica és la conveniència de produir els canvis i transformacions de model en moments de bonança, quan és possible assumir-ne els costos i combatre amb eficàcia les amenaces. No parlo aquí de canvis ni reformes econòmiques (els governs les defensen avui permanentment per lluitar contra la crisi), sinó d'un canvi de model cultural que va molt més enllà de la situació conjuntural (per molt llarga que sigui la conjuntura) de recessió econòmica. Si hem de fer cas dels arguments dels defensors del canvi de model, la seva necessitat seria igualment defensable en una situació de normalitat econòmica. Si és així, no seria millor planificar amb l'antelació que fos necessària el canvi de model de manera que es produís en un moment de major fortaleza institucional?

Tot i l'anunci permanent de canvis, la incertesa sobre la seva concreció és encara prou rellevant, de manera que tot plegat és encara una projecció teòrica. Però fins i tot assumint aquests dubtes, podem apuntar sospites poc afalagadores: s'estan impulsant ara uns canvis que en una situació de major normalitat costarien més de defensar o, simplement, generarien major oposició? S'usa com a

argument motor del canvi les febleses econòmiques quan allò que realment el motiva és la voluntat política d'un canvi de model?

Si la raó fos purament econòmica, estaríem parlant de mesures conjunturals, però les transformacions proposades es plantegen com a definitives o de llarg abast. I en qual-sevol cas, tant si els motius de les transformacions són de naturalesa econòmica com si són de model de política cultural, i en la mesura que aparentment hi ha una forta determinació per tirar-los endavant, ens hem de preguntar si es fonamenten en principis raonables.

### 3.6. Qüestió de volum

Tot i que resten encara moltes incògnites, malgrat que en alguns àmbits s'ha fet marxa enrere o s'han ajornat decisions, i tenint en compte que per a diversos sectors subsisteix cert grau d'ambigüitat sobre les mesures a prendre, estem davant d'una onada d'agrupació de serveis, d'unitats, d'equipaments o d'organismes en nom de l'eficiència. Sota la bandera de la finestreta única s'ha posat en marxa l'Oficina de Suport a la Iniciativa Cultural (OSIC) per unificar la gestió de subvencions, s'ha creat l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, que agrupa i unifica la gestió museística i monumental, s'ha especulat sobre la inclusió de la Biblioteca Nacional de Catalunya i l'Arxiu Nacional de Catalunya en alguna agrupació, continua el debat sobre el treball conjunt, sota una fórmula indeterminada, del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona i del MACBA, i encara també de la gestió amb algun tipus de coordinació entre aquest darrer i el MNAC. En àmbits més concrets, ja s'ha definit, com a mínim teòricament, el Sistema Públic de Centres d'Art i Cultura Contemporànies de Barcelona, i està també en funcionament la Xarxa Pública de Centres i Espais d'Arts Visuals de Catalunya. I en podríem afegir encara algun més.

Es dóna per fet que l'agrupació, la creació de sistemes organitzats, o les xarxes o fórmules de coordinació són beneficioses i desitjables. Però hem de fugir de les afirmacions generals i fixar-nos en els detalls. La gestió del



©istockphoto

volum ajuda a dissenyar estructures de treball teòricament més eficients perquè permet desenvolupar de forma concentrada i usant menys recursos tasques que abans eren disperses. El canvi d'escala produeix estalvi, dóna major capacitat de negociació amb subministradors, unifica processos, simplifica també la relació amb l'usuari, facilita companyes de comunicació conjuntes i, per tant, més ambicioses, connecta i comparteix usuaris i permet un discurs institucional probablement més coherent sobre el servei públic que s'ofereix.

Però de la mateixa manera que podem fer una llista ràpida de beneficis, en podem fer una altra de paral·lela alertant sobre riscos i possibles dificultats. La unificació d'entitat jurídica de diferents serveis o equipaments simplifica també el discurs global i l'allunya dels matisos que en cultura són essencials. Els equips que gestionen conjuntament temàtiques diverses perden especialització i, si bé és cert que poden fer-se més polivalents, també poden allunyar-se del coneixement estricte de cada servei. Si bé guanyem potència comunicadora, correm també el risc de perdre especialització a l'hora d'adreçar-nos al nostre usuari i fem més difícil (no impossible, però sí més laboriós) segmentar públics.

Donem major abast als serveis i programacions i probablement arribem més enllà, però posem en risc l'atenció directa a petits projectes que són en la base de la necessària diversitat, pedrera de la creativitat i fonament de l'usuari crític.

A cada virtut li podem trobar un risc potencial, i gairebé sempre podem dir que la qüestió més rellevant no és el canvi de sistema en si sinó la cura i l'encert amb què es produeixi la transformació. Però aniré una mica més enllà. Sense negar la possible conveniència de certes agrupacions, refuso la virtut de l'agrupació com a norma universal i indefugible. Cal una anàlisi prèvia, acurada, rigorosa i participada abans de prendre decisions en aquesta direcció. I apuntaré condicions necessàries per tal que les transformacions tinguin major garantia d'èxit.

### 3.6.1. Fórmules diverses

L'agrupació i la transformació jurídica sota un únic NIF no és l'única via per assolir bona part dels beneficis perseguits. El treball en xarxa, la creació de sistemes convinguts per compartir part dels serveis i de les funcions i una simple plataforma de coordinació dotada d'un nucli de recursos humans poden aportar els beneficis del treball conjunt tot evitant els riscos de la uniformització. No cal, per tant, descartar d'entrada formes alternatives de racionalitzar la gestió.

### 3.6.2. La presa de decisions

Allò que més espanta els organismes susceptibles de ser absorbits en determinades agrupacions és el futur mecanisme de presa de decisions. La creació d'una única estructura de comandament acumula poder i capacitat de decisió en menys persones, augmenta la seva càrrega de responsabilitat i el seu volum de treball i l'allunya del matís. La nova cúpula directiva tindrà en compte el parer especialitzat dels qui fins ara definien els criteris i les línies de treball? Teòricament, una agrupació no té per què variar la línia de continguts de les unitats que agrupa. Però potencialment pot fer-ho. No s'hauria de crear cap nova agrupació sense definir prèviament l'accés dels responsables de cadascuna de les unitats a les instàncies decisòries, no per raons de protagonisme o responsabilitat personal, sinó per preservar el sentit

del servei prestat. Per molt contradictori que pugui semblar, tota simplificació de gestió derivada de la unificació d'organismes diversos ha de portar implícita una major complexitat en la presa de decisions. Cal assegurar que hi haurà veus diverses en el cim de la piràmide, i totes han de preservar certa capacitat d'influència en la presa de decisions.

### 3.6.3. Preservar la veu

Unifiquem l'estructura de gestió, però el servei especialitzat i divers es manté. Per tant, cal mantenir també el discurs diferenciat. Si no ho fem, empobrim l'oferta, perdem matisos i aigualim el discurs. No podem dissociar cultura de diversitat, i l'expressió d'aquesta diversitat ha de tenir trasllat a l'oferta pública de servei. Tot mantenint la coherència del projecte global, hem d'assumir que sota una única estructura es puguin dir coses diferents.

### 3.6.4. Rols

Les diferents parts d'un organisme han de tenir rols diferents i no mimètics. En una xarxa necessitem nodes de mida diferent, d'abast diferent i amb funcions diferents. La base de l'èxit és la complementarietat basada en la diversitat. No podem pretendre, per exemple, que cada part faci el mateix en el seu àmbit d'influència i que es reproduïxin clònicament en el territori o dintre de l'estructura administrativa. En una xarxa d'art, per exemple, ens cal l'espai d'abast local, el centre d'influència regional, però amb projecció a tot el territori i l'equipament bandera del sistema que recull i projecta a l'exterior l'excel·lència generada arreu del territori. Aquesta distribució de papers, que es veu amb facilitat en el plantejament teòric, implica capacitat individual de cada node per prendre les seves decisions, adaptar-les al seu entorn i projectar a la resta de la xarxa la seva peculiaritat. Rols diferenciats impliquen, per tant, graus remarcables d'autonomia.

### 3.6.5. Cal triar: estalvi o creixement?

Si una de les raons fonamentals per a l'agrupació és l'increment de l'eficiència, ens trobarem necessàriament davant d'una tria ineludible. Si som més eficients, haurem de decidir si continuem prestant el mateix volum de servei i, per tant, reduïrem els equips de treball (això vol dir acomia-

daments), o si mantenim el volum de recursos humans i aprofitem la millora de l'eficiència per créixer en servei i programació. No cal dir que, des del punt de vista professional, i tenint en compte, tal com hem afirmat amb contundència més amunt, que la cultura del país continua molt lluny de disposar dels recursos mínimament necessaris, l'opció que més ens convenç és la segona. Si es tria la primera, però, serà prou evident que una de les motivacions fonamentals per al canvi de model era, senzillament, l'estalvi.

### 3.6.6. Límits a la polivalència

En un escenari d'agrupació d'organismes o de serveis que busca la millora de l'eficiència, ens trobarem o bé amb un equip menor de persones que fa la mateixa feina que abans desenvolupava un equip més nodrit, o bé el mateix equip que teníem fins al moment, que assumeix noves tasques i funcions. En els dos casos, estem demanant als membres de l'equip que incrementin la seva polivalència. Cadascun d'ells farà més coses i més diverses que les que feia abans. Aquesta és, de fet, una condició d'eficiència. Ara bé, tota polivalència té un límit, que ve definit pel nivell de qualitat que som capaços d'oferir en cadascuna de les tasques diverses que desenvolupem. A major quantitat de tasques, menor qualitat per a cadascuna d'elles. Hem de fixar, per tant, el llindar mínim de qualitat que volem oferir per posar límit a la polivalència. La polivalència sense límit no existeix. És una fal·làcia.

### 3.6.7. La territorialitat

El llindar de rendibilitat avaluat segons el volum fa que ens qüestionem l'eficàcia de mantenir determinats serveis o programes en determinats punts del territori. Una agrupació d'organismes pot ser, de fet, una oportunitat per mantenir presència territorial en punts amb escassa massa crítica justament perquè el volum de l'organització dona marges per preservar aquesta diversitat. Però l'anàlisi de costos fet per pura economia d'escala i sense tenir en compte la voluntat de servei que ha de presidir el sistema cultural ens podria dur a la conclusió contrària: que ens cal limitar la presència al territori i agrupar la incidència en zones amb major massa crítica que ofereixen un rendiment més elevat. Aquest és un exemple perfecte per mostrar que l'agrupació pot tenir efectes contraris en funció dels criteris amb què es gestioni.



### 3.6.8. El petit necessari

Insistent en la línia del punt anterior, l'agrupació ens pot portar a reduir quantitat d'oferta a favor de la seva dimensió. Una de les bases per generar riquesa cultural, però, és promoure la diversitat i la multiplicació de petites experiències i manifestacions culturals i artístiques per generar coneixement i massa crítica, que estadísticament ens portarà a l'excel·lència. Una agrupació mal entesa que busqui rendibilitat i eficiència ens pot dur a abandonar un territori, però també a ignorar un petit creador, una iniciativa social, un lector aïllat o un emprenedor sense recursos. En canvi, una versió òptima del benefici de l'agrupació consistiria a obtenir el volum i la capacitat suficients per suportar iniciatives de petites dimensions i fràgils que probablement desapareixerien si depenguessin d'estructures petites.

### 3.6.9. La visibilitat de les parts

Moltes vegades l'eficàcia de l'acció cultural va també lligada a la visibilitat del servei prestat o de la producció difosa. En una agrupació la part perd protagonisme a favor del tot, i per aquesta raó és necessari programar la comunicació del nou organisme amb una segmentació suficient per garantir la presència pública de cadascuna de les manifestacions o prestacions culturals generades.

### 3.6.10. Estalvi possible o desitjable

La unificació d'equips i de processos permet, certament, produir estalvis rellevants. Però no tot estalvi possible és desitjable. Hi ha costos de producció que són superiors al retorn econòmic que es pugui esperar, però el benefici cultural que es deriva de la seva execució és necessari. Cal, per tant, preservar-lo i refusar el possible estalvi derivat de la simplificació de processos. Un exemple simple pot ser la decisió sobre el nombre d'experts necessari per avaluar la qualitat d'un projecte que sol·licita subvenció. Si reduïm el nombre d'experts a la meitat produïm estalvi, òbviament, però perdem equanimitat a l'hora d'atorgar els ajuts. Quin ha de ser el valor preeminent en aquest cas?

### 3.6.11. La divergència necessària

Cal evitar que la racionalitat de l'eficiència faci desaparèixer la necessària riquesa del debat i la discussió. I només

hi ha debat i discussió si hi ha veus diferents i, per què no, enfrontades. De vegades tendim a jutjar el valor d'un sistema o d'una xarxa per la seva capacitat de formular un discurs únic, sota l'eufemisme de la coherència. Res més fals. Una xarxa i un sistema són més rics com més diverses i, per què no, contradictòries són les veus que la integren. No podem prescindir de la complexitat si volem dinàmiques riques que generin activitat cultural i artística. Per tant, si volem que la unificació de xarxes i la gestió conjunta de serveis i equipaments no resti veus al sistema cultural, cal preveure un grau de llibertat interna notable en la nova estructura generada.

## 4. La gestió de la complexitat

Cap dels criteris que he exposat fins aquí per separat permeten construir un sistema cultural. En canvi, ubicats en un taulel complex, en relació i en un joc de compensacions internes, al costat de molts altres que hi podríem afegir, són els que podrien ser en la base d'un sistema cultural possible. La condició fonamental, però, és mantenir-los en tensió constant, posar-los en joc simultàniament, pensant en interdependències, buscant equilibris variables, evitant el seu aïllament individual i assegurant que cap d'ells no serà fonament únic de cap projecte. La simplicitat és un terme antitètic al de cultura. La complexitat, en canvi, li és consubstancial.

En rigor, per tant, tot paràmetre en què vulguem fonamentar alguna intervenció cultural s'ha de ponderar qualitativament. Les xifres i allò quantitatiu ha de ser una peça més del joc complex d'equilibris, però no l'únic fonament. La cultura, i dintre d'ella la persecució de l'excel·lència, es mesura qualitativament, elevant el matís i el valor intangible a la màxima consideració. I de la pròpia afirmació que acabo de fer ja se'n deriva la dificultat. Però no podem defugir-la, perquè si obviem la complexitat estarem parlant de qualsevol cosa menys de cultura.

I tot el que he dit fins aquí no és necessàriament contradictori amb el valor econòmic de la cultura; més aviat el

contrari. Però hem d'introduir en l'economia paràmetres propis de la cultura si és que volem preservar-ne el valor afegit. Els intangibles culturals poden ser també un paràmetre econòmic, però n'hem de mesurar el valor amb criteris propis.

De fet, amb aquest article intento dir que no podem passar de la presumpta ineficiència a la radical eficàcia dels resultats d'una manera ràpida, fàcil ni simple. Ens cal un procés de maduració, ens cal creixement sostingut i ens cal un model de referència. Un model que s'ha de construir des de l'administració, però en què han de participar tots els agents implicats, que sigui explícit i formulat en veu alta, que no s'hagi de descobrir entre línies, lligant caps i intuït intencionalitats no expressades. I probablement, el model que necessitem admetrà agrupacions d'institucions, creació de nous organismes, de més capacitat i més eficients; però si han de donar bon resultat no es podran improvisar, no respondran a un únic criteri, sinó a una multiplicitat de factors que en cultura no es poden obviar.

En qualsevol cas, si la construcció d'un model no és mai fàcil, encara ho és menys en temps de recessió econòmica. I no fem del tòpic una cadena: les crisis són, efectivament, una oportunitat. Però poden ser també una condemna si les usem com a pretext per defensar un model predeterminat. Els canvis són necessaris, però ja ho eren abans de la crisi, i mai no havíem detectat una urgència tan explícita com la que ara ens transmeten. No acceptem en temps de crisi coses que tampoc no acceptaríem en temps de bonança.

L'antídot contra els canvis imposats i irreflexius és mantenir de forma constant un esperit crític, fer revisió permanent de valors i criteris i mantenir-nos vigilants del seu compliment quan els qui en tenen la responsabilitat actuen. En aquest article he intentat posar-ne uns quants sobre la taula. No són, amb tota probabilitat, la solució ni una pedra filosofal. Però estic segur que si ens hi mantenim fidels i restem vigilants sobre el seu compliment, el resultat de qualsevol canvi que arribi serà una mica millor. I ens allu-

nyarem una mica més dels riscos de l'autoritarisme, de l'economicisme barat, de la banalització de la cultura i dels discursos tramposos sobre l'eficiència.

## Bibliografia

BARÓ, E. «Mesures de la dimensió econòmica del sector cultural», *Cultura*, núm. 2, *La cultura, un motor econòmic*, p. 20-43. Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació de la Generalitat de Catalunya, 2008.

CIVIS, E. «Despesa pública en cultura. 20 països 1998-2004», *El Full de l'Europa Cultural*, núm. 263. Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació de la Generalitat de Catalunya, Gabinet Tècnic, 2006.

Consell Nacional de la Cultura i de les Arts. *Informe anual sobre l'estat de la Cultura i de les Arts a Catalunya 2010*. CoNCA, 2010.

Consell Nacional de la Cultura i de les Arts. *Informe anual sobre l'estat de la Cultura i de les Arts a Catalunya 2011*. CoNCA, 2011.

Departament de Cultura. *Bases del nou Pla de Museus de Catalunya* [en línia] <[http://premsa.gencat.cat/pres\\_fsvp/docs/2012/03/07/14/53/0c248396-731f-473e-b40e-2db2396498d3.pdf](http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/docs/2012/03/07/14/53/0c248396-731f-473e-b40e-2db2396498d3.pdf)>.

Departament de Cultura. *Valoració del posicionament de la cultura catalana. Visió i marc general del diagnòstic per sectors culturals. Pla Estratègic Cultura Catalunya 2021* [en línia]. Generalitat de Catalunya, 2011 <[http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SID/Articles\\_diversos\\_2012/documents/Presentacio\\_Pla\\_estrategic\\_SECTORS\\_unificada\\_final.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SID/Articles_diversos_2012/documents/Presentacio_Pla_estrategic_SECTORS_unificada_final.pdf)>.

Departament de Cultura. *Valoració del posicionament de la cultura catalana. Visió i marc general del diagnòstic per àmbits territorials. Pla Estratègic Cultura Catalunya 2021*



©shutterstock

[en línia]. Generalitat de Catalunya, 2011 <[http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SID/Articles\\_diversos\\_2012/documents/Presentacio\\_Pla\\_estrategic\\_TERRITORIS\\_unificada\\_final.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SID/Articles_diversos_2012/documents/Presentacio_Pla_estrategic_TERRITORIS_unificada_final.pdf)>.

MARZO, Jorge Luis. «L'era de la degradació de l'art i de la política cultural a Catalunya» [en línia], *soymenos* [bloc] <<http://soymenos.wordpress.com/2012/05/28/lera-de-la-degradacio-de-lart-i-de-la-politica-cultural-a-catalunya>>.

Subdirecció general d'Equipaments Culturals. *PEECat Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya 2009-2019* [en línia]. Generalitat de Catalunya, 2009 <[http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SGEC/Documents/Memoria\\_PECCat\\_2010.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SGEC/Documents/Memoria_PECCat_2010.pdf)>.

Subdirecció general d'Equipaments Culturals. *Els equips de gestió dels equipaments culturals d'àmbit local (I)*. Generalitat de Catalunya, 2010.

Subdirecció general d'Equipaments Culturals. *Els contractes programa dels equipaments culturals. Governança,*

*eficiència i retorn social del sistema públic d'equipaments culturals de Catalunya*. Generalitat de Catalunya, 2010.

VILLARROYA, A. *Política Cultural Catalunya 2010. Metodología del Consejo de Europa. ERICarts para informes sobre políticas culturales* [en línia]. Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, Generalitat de Catalunya, 2010 <[http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SSCC/RELEX/Consell%20d'Europa/Documents/Arxius/2010\\_Pol\\_Cult\\_Cast\\_b.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SSCC/RELEX/Consell%20d'Europa/Documents/Arxius/2010_Pol_Cult_Cast_b.pdf)>.