

Pla Estratègic de Cultura de la ciutat de Banyoles

Ajuntament de Banyoles

2023-2027

Resum executiu

Diagnosi del sistema cultural de Banyoles i marc estratègic



Contingut

1.	Presentació.....	3
2.	Síntesi analítica.....	5
2.1.	Factors favorables	5
2.2.	Factors adversos.....	5
3.	Arbres de problemes principals per factors causals	7
4.	Interpretació dels elements més rellevants dels arbres de problemes.....	9
5.	Esquema d'objectius del Pla estratègic de la ciutat de Banyoles	11
6.	Detall del Pla estratègic de la ciutat de Banyoles	12
6.1.	Propòsit	12
6.2.	Objectius	12
6.3.	Línies de desenvolupament dels objectius estratègics	13
6.4.	Mesures.....	14
7.	Calendari de desplegament orientatiu.....	28
8.	Implementació, seguiment i avaluació del PEC.....	31
8.1.	Implementació	31
8.2.	Seguiment	31
8.3.	Avaluació	32

1. Presentació

L'Ajuntament de Banyoles va iniciar el mes de novembre de 2021 el procés d'elaboració d'un Pla Estratègic de Cultura per la ciutat. Un Pla Estratègic de Cultura és una reflexió col·lectiva sobre com es percep el sistema cultural local, com es vol que sigui i quins camins es poden emprendre. En aquest sentit, un cop preparat el terreny¹, l'Ajuntament va presentar davant la ciutadania el procés a seguir, amb la voluntat de que es desenvolupés de forma col·lectiva. Per a fer-ho possible, durant la presentació realitzada (al mes de gener de 2022) s'ha fet una crida a la participació dirigida a les persones assistents. També es va convocar, mitjançant canals electrònics i xarxes socials, a altres persones i agents de les que disposava d'informació l'Ajuntament i es va habilitar una adreça de correu electrònic per que les persones interessades en general poguessin manifestar el seu interès per participar.

D'aquesta manera s'ha volgut implicar, a banda del govern local, a les forces de l'oposició, al sector cultural, a altres agents socials i a tots els ciutadans i ciutadanes interessades. L'objectiu d'aquesta crida inicial ha estat promoure l'interès per compartir punts de vista, copsar espais de consens i dissens i reflexionar per trobar opcions per assolir els reptes actuals del sistema cultural de la ciutat.

Des d'aquell moment de crida fins l'assoliment d'una síntesi diagnòstica el procés ha desenvolupat les següents accions:

- Recopilació i **anàlisi de documentació** (memòries, estudis, plans, directoris, dades econòmiques i estadístiques i altres) amb informació rellevant sobre la població i el sistema cultural local.
- Tramesa d'un **qüestionari als agents culturals** (del directori inicial de l'Ajuntament) i altres agents i ciutadania interessada (inscrita el dia de la presentació i posteriorment, mitjançant l'adreça de correu electrònic habilitada) per conèixer l'activitat cultural que duen a terme i les principals dificultats a les quals han de fer front.
- Elaboració de fitxes dels **equipaments culturals** actius a partir de la documentació facilitada i la realització de visites tècniques (espais, característiques funcionals i usos).
- Elaboració i contrast amb l'Ajuntament d'una primera anàlisi del sistema cultural local i una aproximació diagnòstica de treball a partir dels factors favorables (les fortaleses i oportunitat) i adversos (les debilitats i amenaces), tot formulant eixos de reflexió i debat destacats.
- Convocatòria de **grups de debat** per fer una valoració col·lectiva de la situació actual i formular propostes de millora, comptant amb un grup per a cada eix de reflexió formulat i validat per l'Ajuntament.
- Realització d'**entrevistes** a agents del sistema cultural de la ciutat.
- Elaboració i contrast d'un informe que contingui la diagnosi elaborada.

¹ La preparació ha implicat la constitució i primera sessió de treball de la taula de coordinació del PEC (amb les persones membres de la taula de coordinació del PEC, comptant amb les representants de les àrees implicades i de l'empresa consultora); La validació de la proposta metodològica i el cronograma a seguir; L'elaboració d'un directori de *stakeholders* (parts interessades) a partir de la informació disponible a l'Ajuntament; La preparació logística i tècnica de tot el procés; i la pròpia presentació del procés d'elaboració del PEC i crida a participar-hi als agents culturals i resta de *stakeholders* al gener de 2022.

- Sessions de contrast de la diagnosi amb l'Ajuntament, les forces de l'oposició i els agents i ciutadania implicada.

Els punts a continuació d'aquest document inclouen la síntesi de la diagnosi realitzada.

2. Síntesi analítica

2.1. Factors favorables

- Part important de la ciutadania banyolina **manté un sòlid sentiment de pertinença**.
- **Rica diversitat cultural** al municipi, en alguns casos col·lectius ja arrelats a la localitat.
- Forta **singularitat del patrimoni local i comarcal**, tan natural com cultural.
- Actius locals amb un **fort potencial per representar l'eix vertebrador del contingut històrico-natural local**, amb un ampli ventall de les etapes de la història del territori, com poden ser els museus de Banyoles, entre altres.
- El teixit d'agents culturals s'identifica com a **dens i en creixement; divers, resiliència i competent**, destacant la seva **capacitat de supervivència** a les crisis que s'han patit en les darreres dècades.
- Es destaca l'**àmbit de la cultura popular, festes i tradicions com l'espai que ha sabut teixir mecanismes d'alta participació** d'agents diversos més enllà dels institucionals.
- Implicació com a programadors de **col·lectius diversos** que incorporen activitats que els representen, en el marc de les **festes locals**.
- Es posa en valor la capacitat d'**agents privats i del 3r sector d'interpel·lar la ciutadania** (tant culturals com socioculturals).
- Implementació d'algunes **mesures per fer front a barreres** econòmiques (Apropa Cultura, entre d'altres, bonificacions i descomptes per a la formació en arts, etc.) o per acostar col·lectius menys fidelitzats (com els joves) a l'oferta cultural.
- **Sòlida aposta per determinats àmbits de la cultura** al municipi, molt potents (com el musical), de llarga trajectòria (com el teatral) i d'un gran valor intrínsec (com el patrimonial – cultural i natural).
- Programació cultural **intensa i de qualitat**.
- **Instruments de comunicació consolidats**, com l'agenda cultural de l'ajuntament (digital i impresa) que aglutina la programació estable de tots els equipaments culturals o les revistes gratuïtes, que difonen propostes i oferta d'altres operadors no institucionals.
- **Intervencions destacades en alguns equipaments** (com la renovació del relat del Museu Arqueològic Comarcal de Banyoles o la reubicació i ampliació de funcions de la Biblioteca Comarcal del Pla de l'Estany)
- **Despesa molt destacada en cultura** que pràcticament dobla la mitjana catalana.

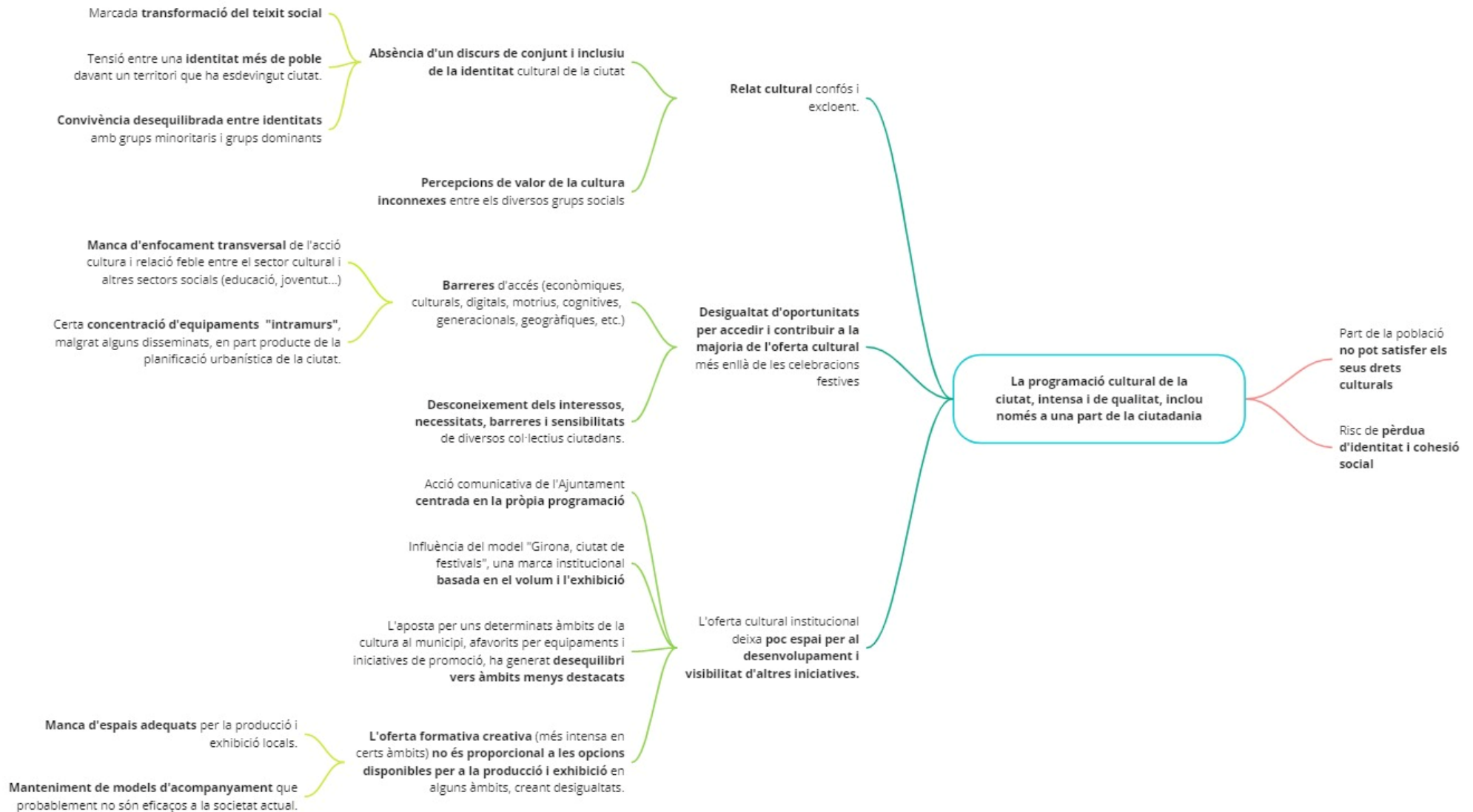
2.2. Factors adversos

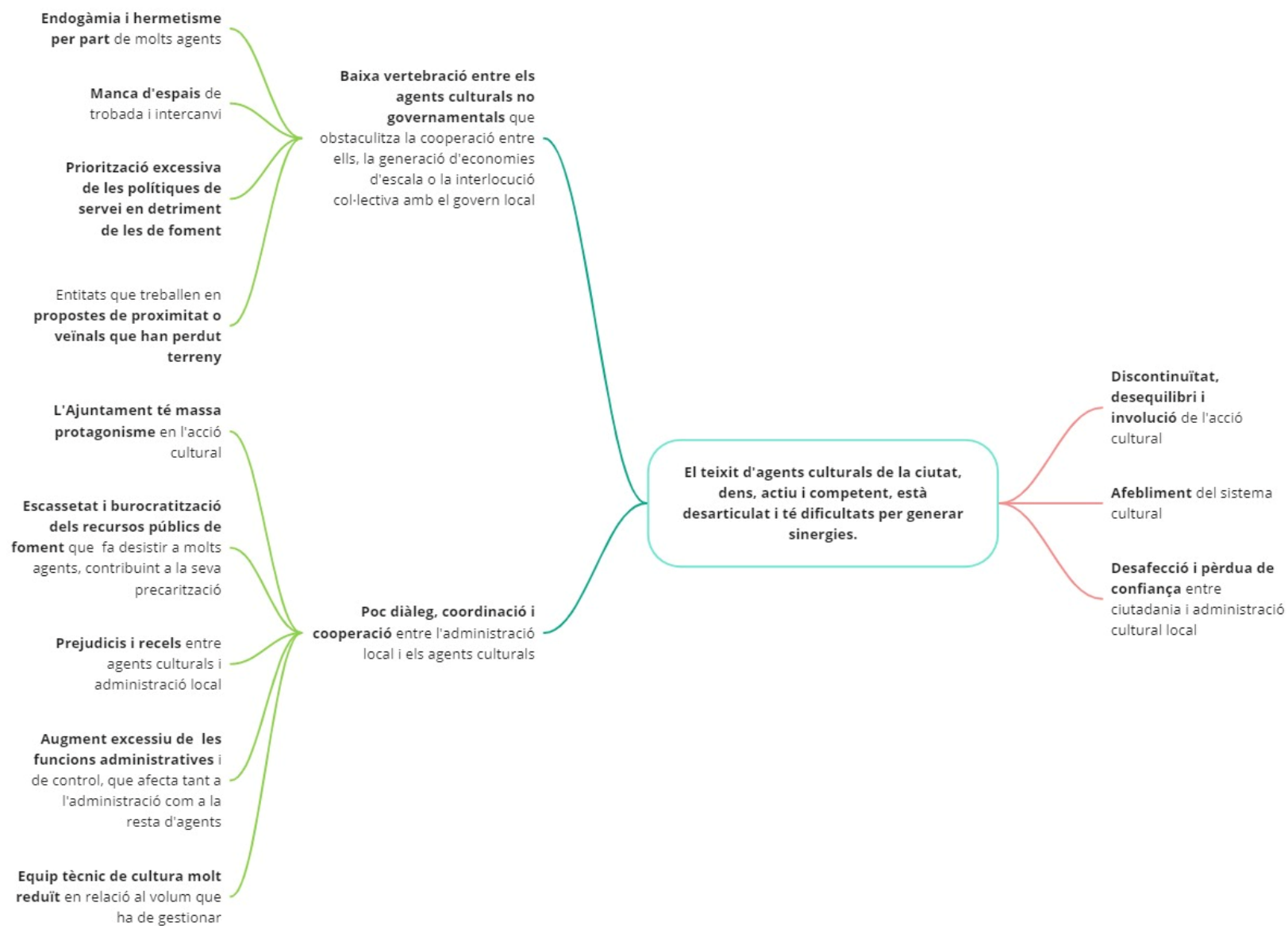
- **Manca d'un relat cultural de conjunt i equilibrat** (predomina el construït per part de la ciutadania benestant) que aculli l'àmplia diversitat d'expressions culturals, molt inconnexes entre si.
- **Barreres per la participació i contribució a la vida cultural de part de la ciutadania**: de **caràcter econòmic** (pel seu cost, pel perjudici sobre el seu cost, per desconeixement de les possibilitats d'obtenir suports o perquè aquets són insuficients, per manca de seguiment de les mesures que s'apliquen, dificultant la seva continuïtat); **culturals** (especialment persones d'orígens diversos i joves, pel caràcter aliè de les propostes, pels hàbits de participació diferents, pel desconeixement dels canals d'informació); o **socials** (per pertinença a determinats col·lectius que queden aïllats com la gent gran,

desconnectada dels entorns digitals, persones joves, especialment de les franges de secundària, entre altres).

- **Desconeixement generalitzat dels interessos o necessitats** de part important de la ciutadania, repercutint en col·lectius desatesos.
- L'aposta per uns determinats àmbits de la cultura al municipi, molt potents (com el musical), de llarga trajectòria (com el teatral) i d'un gran valor intrínsec (com el patrimonial – cultural i natural) ha generat **desequilibri per part dels àmbits menys destacats o que disposen de menys massa social**, com pot ser el de les arts visuals.
- **Manca de cooperació entre agents del sector i entre aquests i altres sectors**, fruit d'una certa endogàmia, derivant en la pèrdua d'oportunitats i una oferta desarticulada (a nivell de continguts, però també de comunicació).
- La societat ha anat perdent alguns espais de participació, resultant en una **manca d'equipaments que fomentin la trobada espontània i desinstitucionalitzada**, l'intercanvi i la construcció de sinergies.
- **El diàleg entre cultura i alguns sectors socials estratègics, com l'educatiu, és feble** i s'han perdut iniciatives que podien ser interessants (com la publicació de la guia educativa, que fomentava el contacte entre entitats i centres educatius).
- Cert grau d'**hermetisme per part de les entitats menys permeables a la societat**, fet que té el perill d'avocar-les a l'estancament per manca de relleu i espai per a noves perspectives.
- **Burocratització dels mecanismes públics de foment, considerats complicats, d'accés difícil o confús desfasats i d'impacte limitat**, especialment quan es centren en ajuts econòmics que acaben sent escassos (són especialment vulnerables agents que es troben en un estadi precari i de desgast intern, els menys professionalitzats, els de grups socials minoritaris o els joves).
- **Les entitats que treballen en propostes de proximitat han perdut terreny**, especialment les que canalitzaven la iniciativa veïnal.
- **Oferta cultural molt saturada** per part del conjunt d'agents, cosa que es suma també al fet de concentrar-se en el públic fidelitzat (que queda igualment saturat).
- **La proposta de valor dels equipaments presenta algunes disfuncions importants**: una ubicació geogràfica majoritàriament centralitzada, un mapa d'equipaments inconnexos i programacions que no es corresponen suficientment amb la realitat social vigent.
- **Prejudicis i recels vers els espais disponibles pel desenvolupament de la cultura** (espais considerats com a legítims en funció del seu titular, de la seva programació habitual, de la seva localització geogràfica, etc...).
- **Infraestructures centrades excessivament en l'exhibició d'àmbit professional**, amb manca d'espais adequats per la creació (fora de les arts escèniques), minvant les possibilitats dels creadors emergents.
- **Distribució de la despesa per capítols que demostra un capítol 1 (despesa de personal dels òrgans de cultura i festes) inferior al volum d'activitat** que ha d'assumir, sent l'equip de gestió insuficient.
- **L'administració pública local té massa pes dins el sistema cultural**, així com les iniciatives culturals que s'han institucionalitzat, deixant **poc espai per l'alternança i la cultura de carrer o d'origen més espontani**.
- **Polarització entre l'acció cultural pública en l'àmbit festiu i popular**, on les entitats són protagonistes, i **la resta de la proposta de valor de l'Ajuntament, més permeable**.

3. Arbres de problemes principals per factors causals





4. Interpretació dels elements més rellevants dels arbres de problemes

La interpretació de la realitat des de la mirada dels seus problemes principals (un cop s'ha analitzat el sistema² i s'ha extret una diagnosi, que inclou tant factors favorables com adversos), respon a la necessitat metodològica d'identificar en quins aspectes pot ser convenient actuar, per afavorir un desenvolupament òptim del sistema i fer-lo avançar.

L'aproximació per problemes no obvia que existeixin virtuts, tot el contrari, prioritza aquells problemes identificats davant els quals es disposa d'atributs favorables per fer-hi front. **El sistema cultural de Banyoles és un sistema fort, ric i motor de desenvolupament; disposa de múltiples atributs per evolucionar i avançar.**

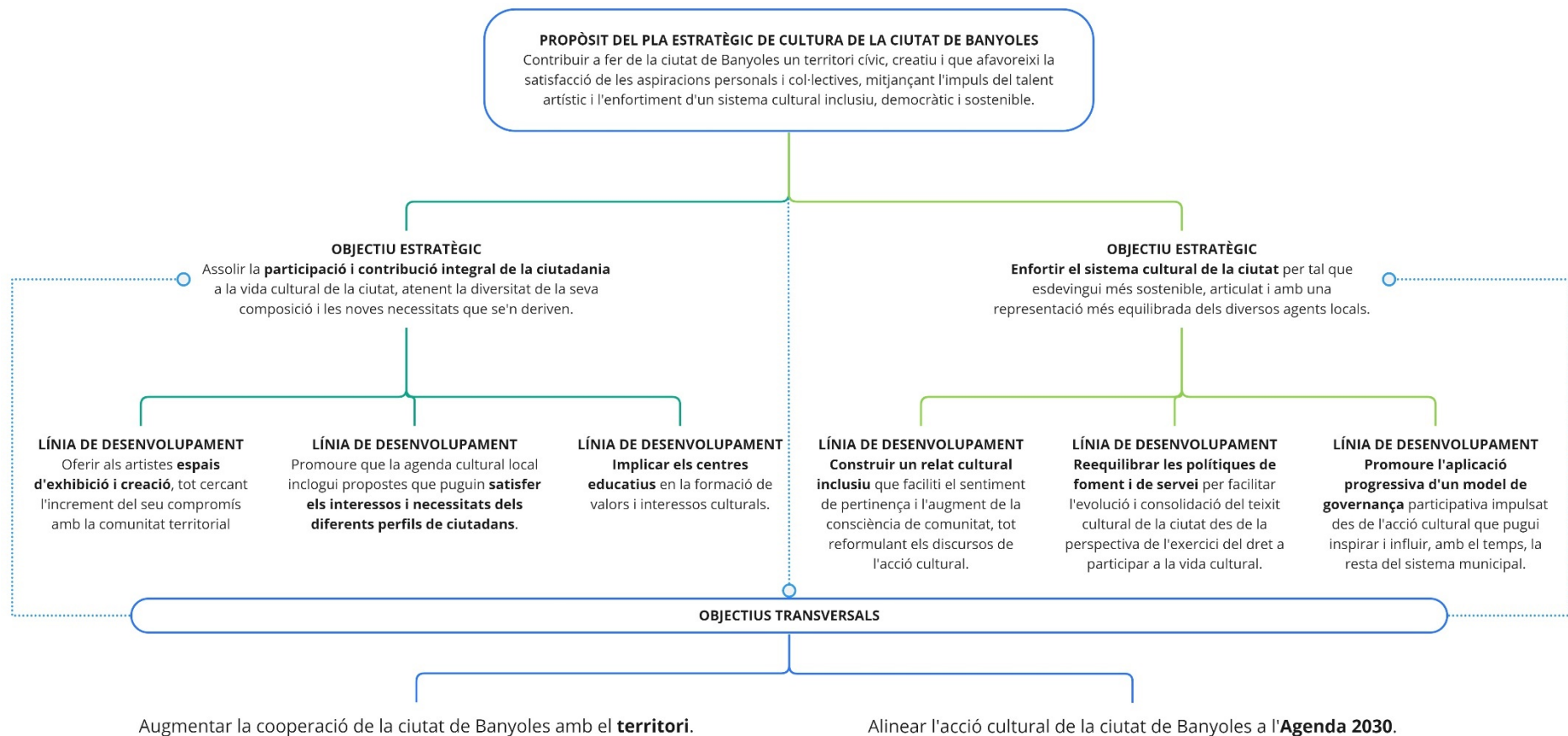
La interpretació que s'ofereix a continuació destaca, dels problemes principals detectats i expressats als arbres en pàgines posteriors, **aquells en els que el sistema pot emprendre recorreguts de millora**; son els problemes en els que s'identifiquen possibilitats factibles i viables d'evolució:

- a. La **programació cultural local** no respon a la **composició social diversa de la ciutat**.
 - a. En el municipi hi ha **poca interacció** entre els grups socials dominants, les diverses generacions (principalment gent gran i joves digitals nadius) i els immigrants d'orígens culturals diversos (de primera i posteriors generacions).
 - b. La **participació ciutadana** en la **programació artística** (minoritària i dels grups socials dominants vinculats als organitzadors) és molt diferent de la de les **festes populars** (transversal i majoritària).
 - c. El **relat cultural** de la comunitat territorial (el passat comú, els reptes actuals i el futur desitjat) és de baix perfil i no integra la diversitat cultural.
- b. Hi ha **dos perfils d'agents culturals** no governamentals: els que reben suport de l'Ajuntament i els que operen al marge d'ell.
 - a. Hi ha hagut una *evolució entròpica* (tendència a la dispersió i desordre) de l'equilibri del sistema cultural assolit als anys 90.
 - b. Els primers agents, que corresponen als grups socials dominants, **no estan vertebrats** i, per tant, la seva acció no genera sinergies (manca de *sinapsi*).
 - c. Els segons operen en situació de **precarietat** i això comporta la **involució del sistema cultural** (no poden esdevenir agents dominants i establir un nou ordre).

² S'ha elaborat un document de diagnosi extens que no s'inclou en aquest document.

- c. En el **cercle virtuós de l'acció cultural** (*formació – creació&producció – exhibició*) hi ha una baula feble: **la creació**. Això comporta la pèrdua de l'impacte potencial del talent creatiu (encara que hi visqui, no està compromès amb la comunitat territorial), la dependència excessiva de produccions exteriors i, per tant, la pèrdua d'identitat.
- d. La **intervenció de l'Ajuntament** en l'acció cultural local no s'ha adaptat a l'evolució que han tingut els agents culturals no governamentals.
 - a. **Actualment exerceix dos rols** en el sistema cultural:
 - i. **El rol d'operador** (rol principal derivat del model de política de servei adoptat des de l'inici de l'actual etapa democràtica).
 - ii. **El rol de dinamitzador/regulador** (que implica definir les regles del joc i fomentar iniciatives culturals que serveixin l'interès general).
 - b. L'Ajuntament hauria de **fer un pas al costat com a operador** (per facilitar el desenvolupament dels operadors no governamentals) i intensificar la funció de dinamitzador (resolent la complexitat burocràtica de l'aportació de recursos públics).
 - c. La **regulació del sistema cultural** la fa l'Ajuntament de manera jeràrquica (amb molt protagonisme) i no ha evolucionat cap a un **model de governança participativa** basada en la cooperació i el consens de les parts implicades en l'acció cultural, la qual permetria **major eficiència i legitimitat social** en una societat complexa i interdependent.

5. Esquema d'objectius del Pla estratègic de la ciutat de Banyoles



6. Detall del Pla estratègic de la ciutat de Banyoles

El marc estratègic que es presenta a continuació, cerca sintetitzar els recorreguts de millorar resultants de les diverses aportacions i debats produïts al procés d'anàlisi. Aquest marc s'estructura en quatre parts: Un propòsit, dos objectius estratègics i dos transversals, sis línies de desenvolupament i 18 mesures.

6.1. Propòsit

El propòsit marca un horitzó general a llarg termini, pot perdurar en el temps i transcendir al Pla estratègic present. És el següent:

Contribuir a fer de la ciutat de Banyoles un territori cívic, creatiu i que afavoreixi la satisfacció de les aspiracions personals i col·lectives, mitjançant l'impuls del talent artístic i l'enfortiment d'un sistema cultural inclusiu, democràtic i sostenible.

6.2. Objectius

Els objectius marquen la direcció del Pla en el període de vigència. Impliquen els compromisos globals del Pla i es divideixen entre estratègics i transversals. Són els següents:

OBJECTIUS ESTRATÈGICS:

OE1. Assolir la participació i contribució integral de la ciutadania a la vida cultural de la ciutat, atenent la diversitat de la seva composició i les noves necessitats que se'n deriven.

OE 2. Enfortir el sistema cultural de la ciutat per tal que esdevingui més sostenible, articulat i amb una representació més equilibrada dels diversos agents locals.

OBJECTIUS TRANSVERSALS:

OT1. Augmentar la cooperació de la ciutat de Banyoles amb el territori.

OT2. Alinear l'acció cultural de la ciutat de Banyoles a l'Agenda 2030

6.3. Línies de desenvolupament dels objectius estratègics

Les línies de desenvolupament són els recorreguts que el Pla es proposa seguir per assolir els objectius. Són per tant dependents de cadascú d'ells. S'estructuren de la següent forma:

OE1. Assolir la participació i contribució integral de la ciutadania a la vida cultural de la ciutat, atenent la diversitat de la seva composició i les noves necessitats que se'n deriven.	L1.1. Oferir als artistes espais d'exhibició i creació, tot cercant l'increment del seu compromís amb la comunitat local.
	L1.2. Promoure que la agenda cultural local inclogui propostes que puguin satisfer els interessos i necessitats dels diferents perfils de ciutadans.
	L1.3. Implicar els centres educatius en la formació de valors i interessos culturals.
OE2. Enfortir el sistema cultural de la ciutat per tal que esdevingui més sostenible, articulat i amb una representació més equilibrada dels diversos agents locals.	L2.1. Construir un relat cultural inclusiu que faciliti el sentiment de pertinença i l'augment de la consciència de comunitat, tot reformulant els discursos de l'acció cultural.
	L2.2. Reequilibrar les polítiques de foment i de servei per facilitar l'evolució i consolidació del teixit cultural de la ciutat des de la perspectiva de l'exercici del dret a participar a la vida cultural.
	L2.3. Promoure l'aplicació progressiva d'un model de governança participativa impulsat des de l'acció cultural que pugui inspirar i influir, amb el temps, la resta del sistema municipal.

Els objectius transversals, en tant objectius i per tant avaluable, malgrat no determinen unes línies de desenvolupament, sí que plantejant uns criteris d'acompliment a observar en el desplegament de cada línia i les corresponents mesures. Són els següents:

OT1. Augmentar la cooperació de la ciutat de Banyoles amb el territori.	CA1.1 S'estudien accions de servei al territori en el marc de les mesures previstes en el PEC.
	CA1.2 Es fomenta la creació de mancomunitats o sistemes d'economia d'escala en l'aplicació de programes i serveis culturals prevists en el PEC que es puguin desenvolupar de forma mancomunada amb altres municipis.
OT2. Alinear l'acció cultural de la ciutat de Banyoles a l'Agenda 2030.	CA2.1 Es fomenta l'observació dels ODS ³ en l'aplicació de les mesures previstes al PEC i aplicar mecanismes tangibles per al seu compliment i avaluació.
	CA2.2 La implementació de les mesures previstes al PEC s'acompanya d'accions de sensibilització de la ciutadania en l'àmbit dels ODS per una major apropiació d'aquests principis per part de les persones que habiten i consumeixen cultura a la ciutat.

³ Objectius de Desenvolupament Sostenible

https://mediambient.gencat.cat/ca/05_ambits_dactuacio/educacio_i_sostenibilitat/desenvolupament_sostenible/agenda-2030-ods/

Els objectius transversals es materialitzen per tant a través de les mesures desplegades a cada línia de desenvolupament, formant part dels indicadors d'avaluació previstos al sistema de seguiment.

6.4. Mesures

Són les accions que es desenvoluparan per completar els recorreguts proposats per les línies de desenvolupament dels objectius estratègics. Es presenten a continuació ordenades en correspondència als objectius i línies a les que pertanyen:

OBJECTIU ESTRATÈGIC 1

Assolir la participació i contribució integral de la ciutadania a la vida cultural de la ciutat, atenent la diversitat de la seva composició i les noves necessitats que se'n deriven.

LÍNIA 1.1. Oferir als artistes espais d'exhibició i creació, tot cercant l'increment del seu compromís amb la comunitat local.

MESURA 1.1.1.

Creació d'un dossier digital d'artistes locals que garanteixi la disponibilitat d'un directori actualitzat dels artistes de Banyoles i les seves ofertes, així com l'augment de la capacitat per donar una cobertura més informada, coherent i equilibrada a les seves necessitats d'espais d'exhibició i creació.

La ciutat de Banyoles disposa de talent cultural i creatiu abundant que no sempre troba un circuit de desenvolupament òptim a la ciutat. Aquesta situació provoca la fuga d'aquest talent i la frustració de la creació emergent. Per la seva banda des de l'acció cultural municipal s'han fet esforços per conèixer la realitat del volum d'actius artístics i creatius i oferir resposta a les seves necessitats, tot creant alguns instruments que facilitin aquesta tasca.

La mesura implica revisar aquests instruments que s'han creat i optimitzar-los, de tal forma que es disposi d'un coneixement més nítid d'aquest talent i de mecanismes per a donar resposta a les seves necessitats d'espais per desenvolupar les seves creacions i per exhibir-les. Així mateix, vol permetre a la ciutat i als seus artistes disposar d'un aparador dinàmic i flexible que faciliti la seva divulgació amb objectius de programació.

La mesura tindrà sentit sempre que es faci de la mà del teixit cultural i artístic existent, tot reconeixent que la seva diversitat i estadis diferents (a nivell d'objectius – professionals o no – i de llenguatges, entre altres) aporta valor al sistema i l'enriqueix.

MESURA 1.1.2.

Crear un marc normatiu que faciliti l'ús regular de les localitzacions a l'espai públic amb potencial per l'exhibició de petit a mitjà format, tot reforçant aquests espais tècnicament i a nivell de recursos humans.

El teixit d'agents culturals de la ciutat i el volum de perfils artístics i creatius és dens i en creixement. La ciutat ha fet una aposta sòlida per determinats sectors artístics que ha donat fruits i Banyoles genera talent de forma estable i continuada. En aquest escenari, i atenent a la cadena de valor de la producció artística, l'exhibició és una baula fonamental. No garantir-la té com a conseqüència l'afebliment del sistema cultural i la fuga de talent. Enfortir-la implica, entre altres factors, disposar d'espais suficients. En una ciutat amb una programació destacada com Banyoles, però que a l'hora presenta certs símptomes de saturació, la disposició d'espais pot ser més difícil de garantir.

La mesura implica revisar el marc normatiu actual que regula la disposició dels espais públics de la ciutat per l'exhibició de propostes escèniques. La revisió ha de conduir a un nou marc que fomenti l'ús del espai públic i que ho faciliti. Insta a fer també una revisió de l'estat de cobertura de necessitats tècniques d'aquests espais per garantir que esdevinguin veritables opcions per l'exhibició. La revisió s'ha de fer de la mà d'artistes que puguin aportar la seva visió i necessitats. En aquesta revisió cal considerar la dimensió tant tècnica com de recursos humans, amb la voluntat de fer d'aquests espais opcions viables i ben dotades per els creadors i creadores. Finalment la mesura requerirà d'un acompanyament pedagògic que faciliti a les artistes i entitats culturals la sol·licitud d'aquests espais, tot contribuint a reduir les barreres burocràtiques i de saber fer que puguin inhibir l'ús.

MESURA 1.1.3.

Identificar i adequar un nou espai cobert amb funcions polivalents (creació, exhibició, assaig...), capaç de oferir alternatives davant: a) saturació dels equipaments actuals ; b) canvis meteorològics i c) distribució de l'acció cultural més enllà del centre de la ciutat.

En el mateix sentit de la mesura anterior, aquesta ve a enfortir i fer créixer el volum d'espais d'exhibició de la ciutat. Incorpora també altres baules en el sentit de disposar de més opcions per desenvolupar processos de creació o períodes d'assaig. Vol permetre així mateix, augmentar la flexibilitat d'ubicació de la programació davant variables climatològiques.

La mesura implica enfrontar la construcció d'un nou equipament cobert d'ús polivalent. En aquest sentit requereix de l'estudi del potencial dels espais de la ciutat que podrien cobrir aquesta funció. Planteja en tot cas, considerar els espais potencials amb flexibilitat, en tant l'espai seleccionat pot iniciar les seves funcions com a espai obert, assumint progressivament les inversions necessàries per esdevenir un espai cobert.

MESURA 1.1.4.

Establir acords amb els establiments privats locals per fomentar la programació artística, creant un marc normatiu facilitador i les contrapartides amb el veïnat.

En el mateix sentit que les mesures anteriors, davant d'un volum ric i divers de propostes artístiques per part dels creadors i creadores locals, aquesta mesura parteix del reconeixement del problema de manca d'espais d'exhibició a la ciutat que els hi afecta. Reconeix també la pèrdua de flexibilitat del marc normatiu que està dificultant les relacions entre les propostes dels creadors i creadores i els espais alternatius d'exhibició, per una burocratització creixent que ha inhibit als propietaris de locals privats alhora d'oferir els seus espais.

La mesura cerca fomentar que els establiments privats puguin desenvolupar funcions d'exhibició, fent del marc normatiu una eina que reguli però també que fomenti aquest us, tot definint els procediments administratius corresponents. Amb l'augment de l'ús d'espais privats per a l'exhibició de propostes artístiques de diverses disciplines, la mesura vol també revitalitzar la ciutat i fer més visible la creació local gràcies a un us més intens d'espais no convencionals.

MESURA 1.1.5.

Encabir dins dels nous usos de Can Tarradas el de sala d'exposicions temporals i espai de creació d'arts visuals i plàstiques i crear el marc regulador que garanteixi la cobertura de les necessitats dels artistes plàstics i visuals locals.

L'aposta per uns determinats àmbits de la cultura al municipi molt potents, de llarga trajectòria i d'un gran valor intrínsec (música, teatre i patrimoni, principalment) ha generat desequilibri per part dels àmbits menys destacats o que disposen de menys massa social, com pot ser el de les arts visuals. Aquesta disciplina disposa d'exponents locals amb trajectòria i d'interessos emergents que no troben, en les condicions actuals, espais de desenvolupament i aquest àmbit artístic depèn massa de la iniciativa particular.

Darrerament la ciutat de Banyoles ha rebut una important col·lecció d'art que té la intenció d'exposar a Can Tarradas. Es tracta del conjunt d'obres del col·leccionista i crític d'art Jordi Gimferrer que inclou 131 ítems actualment donats a l'Ajuntament de Banyoles. Aquesta col·lecció incorpora obres de Modest Cuixart, Joan Josep Tharrats, Eduardo Chillida, Joan Brossa, Albert Ràfols-Casamada, Miquel Barceló, Perejaume o Jaume Plensa. És per tant de gran valor i una bona notícia per el sistema cultural de la ciutat si la sap aprofitar. En el marc d'aquesta donació s'ha elaborat un projecte que té com a objectiu optimitzar aquesta oportunitat i dotar-la de sentit per la ciutat.

La mesura implica l'aprofitament de l'arribada d'aquesta col·lecció, en benefici de la creació en l'àmbit de les arts plàstiques i visuals de la ciutat i dels seus artistes. Vol fer esdevenir Can Tarradas en l'espai de referència d'aquest art, tot aprofitant l'atracció i aparador que implica la disposició de la col·lecció Gimferrer. La mesura insta a que Can Tarradas encabeixi, a més de la col·lecció, dos espais molt reivindicats per el sector de les arts plàstiques i visuals de la ciutat: Una sala d'exposicions temporals per tal que les produccions dels artistes visuals disposin d'un espai estable d'exhibició i un espai per programar residències de creació, equipat per a la producció d'obres artístiques.

L'objectiu és que Can Tarradas esdevingui el punt de trobada del sector de les arts plàstiques i visuals de la ciutat i que la col·lecció i el seu atractiu beneficiïn a un sector que requereix d'un impuls més decidit.

LÍNIA 1.2.: Promoure que la agenda cultural local inclogui propostes que puguin satisfer els interessos i necessitats dels diferents perfils de ciutadans.

MESURA 1.2.1.

Fer una consulta ciutadana sobre hàbits de participació i interessos culturals, establint sistemes de continuïtat per l'observació dinàmica de tendències.

La ciutat de Banyoles s'ha transformat i ha esdevingut, com molts municipis catalans, molt més diversa. El procés de transformació del teixit local ha derivat en cert grau de desconeixement dels interessos o necessitats de part important de la ciutadania i aquest fet té com a conseqüència la possible desatenció de col·lectius i grups socials que no participen de la proposta cultural de la ciutat.

La mesura implica identificar, en el teixit social actual, els hàbits i interessos culturals vigents; copsar quines noves necessitats han sorgit i si se'ls hi està donant resposta. Aquets nou coneixement vol permetre al sistema comprendre millor quines són les barreres actuals de la ciutadania per la participació i contribució a la vida cultural de Banyoles, per tal de fonamentar accions de resposta basades en una idea més nítida de la situació i de les seves causes.

Requereix per tant desplegar un sistema eficaç de consulta ciutadana, basat en processos que s'han demostrat d'èxit en altres contextos semblants, reconeixent que es disposa d'experiències que poden ser referents. Caldrà en tot cas, malgrat recorre a sistemes ja experimentats a altres ciutats, un procés que permeti personalitzar el sistema i adequar-lo als objectius i a la finalitat de la consulta: conèixer els hàbits de participació i els interessos culturals de la ciutadania actual, així com les barreres que obstaculitzen la participació.

Convé que l'esforç d'implementar un sistema consultiu de gran abast, permeti la recollida sistemàtica de dades un cop extrets els primers resultats, de tal forma que la mesura no sigui efímera, sinó que esdevingui una pràctica periòdica d'observació.

MESURA 1.2.2.

Enfortir els mecanismes i estructures de deliberació ciutadana (embrionàries o consolidades), per que esdevinguin un espai regular capacitat per influir en la programació cultural de la ciutat, tot incorporant els diferents agents culturals, grups socials i perfils amb capacitat de mediació.

La ciutat de Banyoles ha estat referent en l'àmbit de la creació d'espais d'influència en la programació per part d'entitats en diversos àmbits, sent destacat el de la festa major de la ciutat. Aquestes experiències, com altres pròpies d'un sistema cultural i un teixit associatiu fort i divers, demostren la capacitat dels agents per organitzar-se i prendre decisions amb una incidència positiva en la configuració de programacions de forma participada.

La mesura vol enfortir aquestes iniciatives, en tant plataformes que, ben recolzades i dotades de recursos, tenen un gran potencial en l'objectiu de fer la programació de la ciutat més permeable als interessos de la ciutadania. Es tracta de que tinguin més sostenibilitat i que no depenguin de la iniciativa personal i voluntària de qui pren la decisió d'involucrar-se i incidir en la programació cultural local. La mesura vol que aquestes iniciatives tinguin condicions més

favorables per tal que puguin exercir la seva capacitat d'incidència en la programació de la ciutat de forma més estable i sistemàtica, així com l'aprofitament de la seva experiència en la creació d'espais de consens.

MESURA 1.2.3.

Crear sistemes que permetin incorporar a l'agenda cultural (de forma efectiva, àgil i flexible) les propostes d'agents culturals locals, cercant l'augment de la seva visibilitat.

La ciutat disposa d'instruments de comunicació consolidats, com l'agenda cultural de l'ajuntament (digital i impresa) que aglutina la programació estable de tots els equipaments culturals o les revistes gratuïtes, que difonen propostes i oferta d'altres operadors no institucionals. Aquests instruments tenen un gran potencial però han de permetre donar cabuda a tot el dinamisme cultural de la ciutat de forma àgil, permetent que siguin de profit per a tot el sistema.

La mesura implica construir una agenda cultural digital unificada que permeti una incorporació senzilla de les ofertes que agents diversos volen portar als públics, fent d'aquest instrument informàtic un aparador de la iniciativa cultural a la que la ciutadania pot accedir. Per tal que sigui efectiva, cal que prengui en compte sistemes per incorporar al seu directori de distribució un nombre ampli i divers de ciutadans i ciutadanes i en aquest sentit es especialment rellevant que agents que habitualment no es difonen per els canals disponibles ho facin ara, mitjançant aquesta nova agenda unificada. Això pot facilitar que els seus destinataris comencin a informar-se de l'oferta cultural per aquest mitjà, permeten que entrin en contacte amb propostes que d'una altra manera no coneixerien. Amb aquesta fita, la mesura inclou una dimensió comunicativa, en tant, a banda de crear l'instrument, caldrà donar-ho a conèixer i facilitar el seu ús.

LÍNIA 1.3. Implicar els centres educatius en la formació de valors i interessos culturals.

MESURA 1.3.1.

Establir dins l'horari escolar una oferta de formació artística coordinada per les escoles i iniciatives municipals (música i teatre) afegint, progressivament, altres disciplines menys presents, com la formació en arts visuals.

Banyoles ha fet una aposta molt decidida per la formació en determinats àmbits de la cultura com el musical o el teatral. L'oferta és molt destacada i de qualitat, malgrat s'observen recorreguts de millora en l'àmbit de l'accés i la diversificació d'àmbits. Pel que fa l'accés, hi ha grups poblacionals que demostren barreres per beneficiar-se d'aquesta oferta, tot i els esforços que es venen realitzant. En relació a la diversitat s'observen alguns desequilibris, en el sentit que alguns àmbits no han desenvolupat una oferta significativa, com el de les arts visuals.

La mesura suposa fer front a aquestes situacions incorporant oferta educativa artística dins de l'horari lectiu d'escoles i instituts, reconeixent l'escola com l'espai eficaç de democratització de l'accés. Implica la creació d'un programa que permeti la presència continuada d'artistes que fan formació dins les escoles municipals (música i teatre) als centres educatius d'infantil, primària i secundària, al llarg de tot el curs escolar. També, integrar en el programa artistes amb

experiència en formació d'altres disciplines artístiques, com les arts visuals, tot equilibrant l'oferta incorporant àmbits de les arts menys presents.

El programa cercarà que perfils artístics amb capacitats de formació entrin a treballar a les escoles de manera coordinada amb el seu equip docent, creant les condicions per a que l'alumnat amb més barreres per accedir a la formació artística, pugui tenir primeres experiències que li permetin desenvolupar interessos en la pràctica de les arts. Així mateix, el programa vetllarà per la mostra de resultats dels treballs realitzats a les aules, com a mecanisme per fomentar l'interès de les famílies per l'educació, la pràctica i el consum de continguts artístics, així com la posada en valor d'aquestes expressions per un ampli ventall de processos vitals, com poden ser els de l'aprenentatge.

MESURA 1.3.2.

Reactivar i redefinir mecanismes que permetin aplegar l'oferta educativa d'entitats, professionals de les arts i equipaments de la ciutat, tot incorporant a la seva confecció als professionals del sector educatiu locals i altres agents de l'àmbit de l'educació al llarg de tota la vida.

Diversos agents culturals incorporen a la seva pràctica una dimensió educativa, dissenyant i oferint propostes als centres educatius que, a més d'enriquir l'experiència de l'alumnat, dona a conèixer les expressions i continguts que aquests agents promouen. En aquest marc, es va elaborar en el seu moment l'anomenada Guia de recursos educatius, que recollia les activitats que les entitats locals oferien a les escoles, per tal de donar-se a conèixer i acostar a l'alumnat als seus continguts, pràctiques i valors.

Aquest mecanisme ha perdut continuïtat, malgrat que per a diversos agents es tractava d'una iniciativa amb potencial. La mesura vol recuperar-la i optimitzar-la. Es tracta de revisar què ha produït la seva manca de continuïtat i incidir en els factors que la van fer insostenible. També incorporar criteris per la definició de les propostes educatives, tot atenent a paràmetres consensuats que garanteixin que aquestes siguin de qualitat i tinguin una relació eficient amb els processos d'aprenentatge que desenvolupen les escoles.

La sostenibilitat de la mesura requerirà de la capacitat de mantenir la informació actualitzada i en aquesta fita la participació de totes les partís interessades i un mecanisme clar i senzill de renovació de les dades, és fonamental.

La mesura també insta a considerar altres destinataris d'aquestes ofertes més enllà de la població escolar. Amb aquesta perspectiva, l'oferta pot interpel·lar a entitats i institucions (i els seus usuaris) que coordinen altres processos d'aprenentatge i educatius en etapes vitals diverses, entenent aquests processos com a opcions que poden acompanyar a les persones al llarg de tota la seva vida.

MESURA 1.3.3.

Enfortir accions de reconeixement a la recerca realitzada per alumnat de batxillerat, entorn del patrimoni cultural i natural i la memòria històrica local i comarcal en col·laboració amb altres ens de l'àmbit.

Els treballs de recerca que desenvolupa l'alumnat de batxillerat suposen un espai d'oportunitat per fomentar l'interès per el patrimoni local, cultural i natural, i la memòria de la ciutat. A Banyoles ja s'han desenvolupat iniciatives que cerquen aprofitar aquests espais i facilitar que l'alumnat consideri continguts d'àmbit patrimonial en la seva selecció de temàtiques de recerca.

La mesura implica la identificació d'aquestes iniciatives ja existents en matèria de recerca escolar basada en el patrimoni cultural i natural, la memòria i la història local, per enfortir-les. La identificació ha de permetre incidir en els factors que poden contribuir al seu desenvolupament i sostenibilitat. També a l'augment de les relacions de cooperació entre l'àmbit del patrimoni i l'educatiu, tot sumant esforços a favor d'una major consciència vers el patrimoni local i l'augment de l'interès de la població escolar i les seves famílies.

OBJECTIU 2

Enfortir el sistema cultural de la ciutat per tal que esdevingui més sostenible, articulat i amb una representació més equilibrada dels diversos agents locals.

LÍNIA 2.1. Construir un relat cultural inclusiu que faciliti el sentiment de pertinença i l'augment de la consciència de comunitat, tot repercutint en la reformulació dels discursos de l'acció cultural.

MESURA 2.1.1.

Promoure i coordinar un procés participat que condueixi a l'elaboració d'un manifest consensuat que expressi el relat cultural contemporani de la ciutat.

Banyoles és una ciutat on part important dels seus habitants manté un sòlid sentiment de pertinença. Actualment és present una rica diversitat cultural al municipi i en alguns casos els nous col·lectius ja s'han arrelat a la ciutat. En tot cas, aquesta diversitat també a portat nous relats i el relat cultural de conjunt ha deixat de ser tan homogeni o s'ha desequilibrat. A dia d'avui s'observa certa predominança del relat construït per part de la ciutadania benestant. En aquest sentit el relat predominant actual pot estar no incloent l'àmplia diversitat d'expressions culturals, inconnexes entre si.

El relat d'una ciutat està configurat per una sèrie d'elements o trets culturals que permeten al grup de persones que l'habiten auto definir-se i a l'hora diferenciar-se dels altres. Es tracta d'elements com l'origen, la història, les creences, els valors, normes i pautes de comportament, la llengua, els productes locals, les pràctiques i expressions, entre altres. Son elements que defineixen tant la trajectòria com el moment actual del grup, però també la projecció d'allò al que es vol esdevenir. En tant inclouen els principals atributs i característiques del grup, son part fonamental de la seva identitat.

Actualment, la identitat i el fet de compartir una cultura comú, ja no depèn de les tradicions, sinó de la capacitat d'interacció i comunicació entre les persones d'un mateix grup. L'adscripció a un grup és, en les societats modernes, un procés més racional i requereix d'interacció comunicativa, es a dir, de que les persones puguin participar dels processos de comunicació que

permeten la transmissió dels elements culturals que defineixen al grup, així com l'aportació de nous elements que l'enriqueixin i el facin evolucionar.

A les societats modernes, les persones s'adscriuen a una diversitat de grups. En aquest sentit, per consensuar un relat cultural comú, interessa identificar el conjunt d'elements culturals a partir dels quals les persones de Banyoles es senten vinculades entre elles, entenent en tot moment que aquets elements no són excloents. És a dir, aquests mateixos elements poden fer que una persona de Banyoles es senti vinculada amb altre persona que no és de Banyoles i per tant a altres grups socials. L'interès com a elements constituents d'un relat cultural comú, es que són coincidents, que els ciutadans i ciutadanes els reconeixen i els han seleccionat com a distintius del seu grup, malgrat puguin ser distintius d'altres grups amb els que també se sentin vinculades.

La mesura implica obrir un espai per abordar una reflexió sobre el relat cultural de la ciutat de Banyoles avui. Suposa elaborar i compartir un relat sobre qui som culturalment com a ciutat, quines experiències culturals volem compartir i què volem ser en el futur. El relat ajuda a interpretar les pràctiques culturals que duem a terme i les omple de sentit.

El relat de ciutat el defineix la ciutadania, per tant el procés requereix identificar els canals i missatges que permetin arribar al màxim de persones i fer-les partícips dels espais de reflexió i consens. La mesura proposa fer aquesta identificació, treballar en una convocatòria eficient i diversificada en missatges i canals i celebrar sessions de reflexió per grups de persones o temàtics, en que s'abordaran qüestions relatives a qui són els banyolins i les banyolines avui culturalment parlant i quines característiques culturals comunes posseeixen, les defineixen i volen compartir.

En aquestes sessions serà fonamental cercar perfils de dinamització que puguin exercir una mediació eficaç entre l'Ajuntament, com a promotor de la mesura, i les persones convocades. La complicitat amb persones líders locals serà cabdal, com a pont amb la ciutadania en els seus diversos grups; molt probablement, només aquestes persones líders i referents podran fer apropar eficaçment a determinats grups socials per participar del procés. S'han d'enfocar per tant tots els esforços en garantir la participació del màxim de persones. **La mesura no s'ha de desenvolupar si no es garanteix aquesta participació, en tant seria inútil.**

El resultat és un document que reculli el consens i que pugui influir en la presa de decisions d'àmbit cultural en el futur.

MESURA 2.1.2.

Elaborar un pla de gestió del patrimoni que faciliti l'enfortiment de la funció patrimonial com a espai de representació col·lectiva i construcció d'identitat.

Banyoles disposa d'actius locals amb un fort potencial per representar l'eix vertebrador del contingut històric-natural local, amb un ampli ventall de les etapes de la història del territori, com poden ser els museus de Banyoles, entre altres.

La mesura implica l'elaboració d'un pla que articuli l'univers de valors patrimonials culturals i naturals de la ciutat i orienti cap a un desenvolupament continuat i sistèmic, des d'una perspectiva orgànica que estableixi una relació coherent entre, per una banda, una voluntat ferma d'enfortiment del sentiment de pertinença de la ciutadania local mitjançant el seu

patrimoni amb, per l'altre, finalitats turístiques i econòmiques. Suposa per tant un anàlisi tant acadèmicament seriós i tècnic, com sensible als intangibles i al fet que el patrimoni és també una construcció social amb una forta càrrega cultural i emocional vers el que les persones determinen que és patrimonialitzable i que no. En aquest sentit, cal que la mirada sigui àmplia i moderna, inclusiva i oberta a la configuració d'un ecosistema patrimonial que inclogui elements que tradicionalment és possible que no s'hagin considerat, però que han esdevingut (o tenen el potencial de fer-ho) rellevants per la ciutadania contemporània de la ciutat. En aquest sentit, és fonamental no perdre de vista que el pla el que persegueix, en darrera instància, és fer del sistema patrimonial local, un element de cohesió ciutadana, tot esdevenint més significatiu per les persones de Banyoles. L'anàlisi ha de ser coherent amb aquesta voluntat.

Amb aquesta fita, a més persones implicades en el procés d'elaboració del pla, més precisa serà la diagnosi que es faci de la situació del sistema patrimonial actual. Entenent el patrimoni com un pilar de la identitat col·lectiva, cal implicar a la col·lectivitat en la interpretació de la situació del seu sistema patrimonial i en la definició del que el caracteritza. S'aconsellen tècniques participatives que permetin elaborar una diagnosi aprofundida i contrastada de la situació sobre la que es vol planificar la gestió i tots els seus components.

El pla pot aprofitar els resultats d'altres mesures, especialment els de la mesura 2.1.1., per alinear-se als interessos i necessitats de la ciutadania i explorar recorreguts de desenvolupament del sistema patrimonial local més fonamentats.

LÍNIA 2.2. Reequilibrar les polítiques de foment i de servei per facilitar l'evolució i consolidació del teixit cultural de la ciutat des de la perspectiva de l'exercici del dret a participar a la vida cultural.

MESURA 2.2.1.

Oferir una cobertura més equilibrada en les polítiques de servei en l'àmbit de la formació artística, tot atenent aquelles menys presents, com les arts visuals, al mateix temps que optimitzant les ja existents.

L'aposta per la formació artística a la ciutat de Banyoles és innegable i de gran qualitat. Aquesta fortalesa és part de la causa del gran talent present a la ciutat. Reconeixent aquesta fortalesa, cal també reconèixer que no tots els sectors artístics es beneficien i que s'han generat alguns desequilibris. Les arts plàstiques i visuals son un exemple de sector artístic menys present a les polítiques de servei en clau d'oferta formativa.

La mesura vol revisar la presència de l'oferta de formació artística a la ciutat i avançar cap a un major equilibri de les polítiques de servei en aquest àmbit. Aquesta revisió ha de permetre planificar la implementació dels canvis i millores que derivin en un conjunt de polítiques de servei més alineat amb el context de la ciutat de Banyoles i les seves necessitats i reivindicacions. Evidentment el nou sistema de polítiques de servei ha de mantenir aquelles que estan demostrant un impacte positiu en la ciutat i que d'alguna forma l'han particularitzat en relació a altres territoris locals. En aquest sentit la mesura implica que aquest manteniment es faci en el marc de reflexionar quins recorreguts de millora cal considerar per fer evolucionar uns serveis que ja funcionen però que convé anar adaptant als canvis del context i als nous interessos de la ciutadania i el sector. La mesura el que vol aconseguir és augmentar l'impacte de les polítiques

de servei en clau de formació artística, així com obrir opcions en aquelles disciplines menys desenvolupades.

MESURA 2.2.2.

Aplicar polítiques de foment en l'àmbit de la creació i la producció mitjançant la creació d'una finestra única del suport municipal a la iniciativa cultural que aplegui els ajuts i mecanismes de suport públics, tot simplificant al màxim els procediments.

Atenent al cercle virtuós de l'acció cultural (formació – creació&producció – exhibició) s'observa a Banyoles una baula feble: la creació. Això comporta la pèrdua de l'impacte potencial del talent creatiu, la dependència excessiva de produccions exteriors i, per tant, la pèrdua d'identitat. Els mecanismes de foment a la creació han de ser eficients i permetre el desenvolupament dels projectes de creació dels artistes locals, per tal d'equilibrar la cadena de valor. Aquesta eficiència topa amb la creixent burocratització dels mecanismes públics de foment, considerats complicats, d'accés difícil o confús, desfasats i d'impacte limitat, especialment quan es centren en ajuts econòmics que acaben sent escassos (són especialment vulnerables agents que es troben en un estadi precari i de desgast intern, els menys professionalitzats, els de grups socials minoritaris o els joves).

La mesura vol corregir la situació d'estancament que produeixen polítiques de foment que per les seves dificultats generen l'allunament dels seus principals beneficiaris. Insta a simplificar i unificar procediments de l'abast de l'Ajuntament en un canal més nítid i concentrat dels ajust a la creació i la iniciativa cultural. Implica la creació d'una finestra única que aplegui els ajuts i mecanismes de suport públics. També accions pedagògiques i de formació que facilitin als destinataris el seu ús.

MESURA 2.2.3.

Posar a disposició dels agents culturals espais de trobada i intercanvi que facilitin la cooperació mútua i la seva vertebració (mancomunant serveis instrumentals o de capacitació) amb voluntat d'autogestió.

El teixit d'agents culturals de Banyoles – dens, ric i en creixement – demostra diversitat i resiliència, així com un grau alt i reconegut de competència, destacant el seu dinamisme i capacitat de supervivència a les crisis que s'han patit en les darreres dècades. En aquest marc és també destacat l'àmbit de la cultura popular, festes i tradicions com l'espai de referència amb capacitat de teixir mecanismes d'alta participació d'agents diversos més enllà dels institucionals. També la implicació com a programadors de col·lectius diversos que incorporen activitats que els representen. Finalment es constata la capacitat d'agents privats i del 3r sector d'interpel·lar la ciutadania (tant culturals com socioculturals). En aquest marc propici, es reivindica la necessitat d'un espai que permeti l'articulació de tot aquest potencial i l'augment de la interacció entre agents; la manca de interacció actual s'identifica, en part, com a conseqüència de la manca d'espais de trobada.

La mesura implica crear i afavorir la subsistència material d'un espai de trobada dels agents culturals de la ciutat. Suposa per tant la cerca i l'equipament de l'espai i la configuració d'un

marc normatiu del seu us. L'espai ha d'estar adaptat a les característiques de la iniciativa ciutadana, des del reconeixement de la seva naturalesa, tot protegint el seu valor. En aquest sentit convé no només la disposició d'una estructura física, sinó la implementació de mecanismes que incentivin un us intens de l'espai i que afavoreixin el sorgiment espontani d'iniciatives, així com la incorporació progressiva de models d'autogestió. La mesura pot considerar més d'un espai amb aquestes característiques i funcions.

LÍNIA 2.3. Promoure l'aplicació progressiva d'un model de governança participativa impulsat des de l'acció cultural que pugui inspirar i influir, amb el temps, la resta del sistema municipal.

MESURA 2.3.1.

Constitució d'una Taula de Cultura que permeti la deliberació i presa de decisions sobre el sistema cultural local (entre altres coses, fent el seguiment de l'aplicació del PEC) i faciliti la vertebració dels agents culturals locals.

La disposició d'espais de participació efectiva a la ciutat han esdevingut escassos i l'administració pública local té massa pes dins el sistema cultural, com també les iniciatives culturals que s'han institucionalitzat. Aquesta situació deixa poc espai per l'alternança i el sorgiment d'iniciatives més espontànies i arrelades als interessos diversos de la ciutadania.

La mesura proposa la constitució d'una taula de cultura que pot tenir dues naturaleses diferents:

- Una **Taula de cultura com a un òrgan consultiu** de la política cultural de l'Ajuntament (sense personalitat jurídica).
- Una **Taula de cultura com a una persona jurídica sobirana** que representa els agents no governamentals del sistema cultural local i que té un conveni d'interlocució i col·laboració amb l'Ajuntament.

De les dues opcions, la primera (l'òrgan consultiu) és més simple però menys transformadora, sobre tot prenent en compte que la Taula de Cultura, a més de ser una instància d'interlocució i col·laboració entre els agents no governamentals i l'Ajuntament, també pot ser un dispositiu vertebrador del sistema cultural local. En aquest sentit és més eficient la persona jurídica sobirana a més de prevenir el dirigisme institucional.

En tant la mesura pot derivar en una o altre opció, requereix en primer terme un debat entre els agents del sistema cultural local en relació a l'opció que pot satisfer més les expectatives en relació a esdevenir més incloent i donar més espai i mecanismes d'incidència a la diversitat d'interessos de la ciutat.

MESURA 2.3.2.

Realitzar la revisió dels llocs de treball, competències i funcions dels tècnics i tècniques amb responsabilitats d'àmbit cultural, per tal de fer una distribució de la força de treball coherent amb l'equip humà disponible i el canvi de model.

L'oferta cultural de la ciutat és un dels trets distintius de Banyoles en termes de qualitat i de quantitat. El volum és alt i el grau de qualitat el fa complex. Presenta en aquests moments símptomes de saturació i el fet de ser un volum important gestionat per un equip reduït, té com a resultat una situació de pressió en els recursos humans destacada.

La mesura implica una anàlisi interna aprofundida i el disseny d'un horitzó que permeti orientar la presa de decisions en matèria de recursos humans a l'àrea de l'Ajuntament destinada a la gestió de la cultura local. Cerca una distribució racional i ecològica de la força de treball, basada en el rendiment però també en la qualitat de l'experiència laboral. Pren en compte la necessària col·laboració entre agents en la cerca d'espais de desenvolupament professional descongestionats, que permetin a cada membre de l'equip fer aportacions de valor i l'aprofitament mutu de les experteses.

Aquesta reflexió d'àrea, sense obviar-la, pot transitar de la mà d'altres processos municipals, com pot ser el que pugui emprendre el Comitè d'empresa (òrgan representatiu del personal laboral de l'Ajuntament) que preveu accions en clau de valoració dels llocs de treball; un procés que pot derivar en canvis en la classificació o el complement de destinació.

OBJECTIU TRANSVERSAL 1

Augmentar la cooperació de la ciutat de Banyoles amb el territori.

CRITERI D'ACOMPLIMENT 1.1. S'estudien accions de servei al territori en el marc de les mesures previstes en el PEC.

La ciutat de Banyoles exerceix una capitalitat indiscutible i molt beneficiosa per el seu entorn. Actualment molta de la iniciativa cultural local estableix sinergies amb el territori comarcal i més enllà. Des de diverses àrees ja es treballa amb aquesta perspectiva, com les col·laboracions entre equipaments escènics i musicals, el desplegament d'iniciatives de vertebració del patrimoni com la figura de Museu de Suport Territorial reconeguda recentment al MACB o tota l'acció comarcal que es fa en l'àmbit de lectura pública i gestió de la biblioteca, entre altres.

Aquest criteri cerca que, en aplicació de les diverses mesures es potenciïn aquelles accions que permetin que aquestes puguin transcendir l'entorn local i generar una influència positiva en altres municipis, vertebrant territoris més enllà del municipal. Per un desenvolupament orgànic i ecològic de les accions amb impacte en el territori, convé que cada mesura que explori implicacions en l'entorn, determini l'abast territorial en el que es vol incidir, els interlocutors i els objectius, per tal d'establir les prioritats de la cooperació i orientar la presa de decisions en relació a les actuacions concretes i la inversió de recursos econòmics, infraestructurals i de temps del personal de l'àrea que seran necessaris.

CRITERI D'ACOMPLIMENT 1.2. Es fomenta la creació de mancomunitats o sistemes d'economia d'escala en l'aplicació de programes i serveis culturals previstos en el PEC que es puguin desenvolupar de forma mancomunada amb altres municipis.

La mancomunitat és l'expressió d'un grau de consolidació possible de relacions intermunicipals. En cas de ser viable pot tenir un impacte positiu en la generació d'economies d'escala que facin més sostenibles els territoris que hi participen.

En aplicació d'aquest criteri es cerca que, en aplicació de les mesures del Pla, es puguin explorar oportunitats de mancomunitat, sent la mancomunitat un sistema de cooperació territorial que ha demostrat bons resultats. El seu aprofitament té com a fita enfortir les relacions culturals exteriors del municipi.

OBJECTIU TRANSVERSAL 2

Alinear l'acció cultural de la ciutat de Banyoles a l'Agenda 2030.

CRITERI D'ACOMPLIMENT 2.1. Es fomenta l'observació dels ODS⁴ en l'aplicació de les mesures previstes al PEC i s'apliquen mecanismes tangibles per al seu compliment i avaluació.

L'actuació des de l'acció pública en matèria de cultura demostra sensibilitzat i pro activitat en relació als valors i principis de l'Agenda 2030. Es pot constatar que és un discurs que ha impregnat progressivament les accions i que ha derivat en mesures i instruments que es comencen a aplicar de forma natural.

En aquest escenari receptiu, el criteri d'acompliment implica **realitzar anàlisis i diagnòstic en relació al grau de sostenibilitat de la implementació de les mesures del Pla**. Aquestes diagnòstics convé que siguin realitzades per persones expertes i capacitades per fer una observació aprofundida de la realitat de cada acció, permetent identificar els seus problemes principals d'adaptació a l'Agenda 2030 i sobre tot els compromisos que els agents es senten capacitats d'assolir per generar canvis en la implementació de les mesures.

Aquestes diagnòstics han de derivar en pautes i orientacions tècniques i fonamentades per la millora en clau de sostenibilitat del sistema cultural de la ciutat en aplicació de les mesures.

CRITERI D'ACOMPLIMENT 2.1. La implementació de les mesures previstes al PEC s'acompanya d'accions de sensibilització de la ciutadania en l'àmbit dels ODS per una major apropiació d'aquests principis per part de les persones que habiten i consumeixen cultura a la ciutat.

La implementació de les mesures pot incloure programar **sessions de debat i reflexió ciutadana per la sensibilització en clau dels principis i valors de l'Agenda 2030**. Aquestes sessions es poden fer de la mà de persones expertes en les relacions entre cultura i ODS's. Persones que han generat discurs al voltant de la temàtica (un discurs que ajuda a la comprensió de la temàtica, la sensibilització i el canvi de mentalitats al respecte) i també que l'han aplicat i

⁴ Objectius de Desenvolupament Sostenible

https://mediambient.gencat.cat/ca/05_ambits_dactuacio/educacio_i_sostenibilitat/desenvolupament_sostenible/agenda-2030-ods/

disposen d'experiència pràctica sobre com materialitzar els objectius de la sostenibilitat en l'àmbit de la cultura i com totes les persones poden fer una contribució.

Aquestes sessions han de permetre el debat i la reflexió en clau d'autoavaluació de l'aplicació de les pautes suggerides per l'Agenda 2030 des d'una mirada crítica cap a les pràctiques que ha seguit tradicionalment la ciutat de Banyoles en el desplegament de l'acció cultural. Han de permetre sensibilitzar i arribar a consensos de ciutat sobre com cada persona pot contribuir a l'assoliment d'una major sostenibilitat i la reducció d'impactes negatius de l'acció cultural.

7. Calendari de desplegament orientatiu

			CALENDARI				
OBJECTIUS	LÍNIES ESTRATÈGIQUES (8)	MESURES	23	24	25	26	27
1	1.1.	1.1.1	Creació d'un dossier digital d'artistes locals que garanteixi la disponibilitat d'un directori actualitzat dels artistes de Banyoles i les seves ofertes, així com l'augment de la capacitat per donar una cobertura més informada, coherent i equilibrada a les seves necessitats d'espais d'exhibició i creació.				
		1.1.2	Crear un marc normatiu que faciliti l'ús regular de les localitzacions a l'espai públic amb potencial per l'exhibició de petit a mitjà format, tot reforçant aquests espais tècnicament i a nivell de recursos humans.				
		1.1.3	Identificar i adequar un nou espai cobert amb funcions polivalents (creació, exhibició, assaig...), capaç de oferir alternatives davant: a) saturació dels equipaments actuals ; b) canvis meteorològics i c) distribució de l'acció cultural més enllà del centre de la ciutat.				
		1.1.4	Establir acords amb els establiments privats locals per fomentar la programació artística, creant un marc normatiu facilitador i les contrapartides amb el veïnat.				
		1.1.5	Encabir dins dels nous usos de Can Tarradas el de sala d'exposicions temporals i espai de creació d'arts visuals i plàstiques i crear el marc regulador que garanteixi la cobertura de les necessitats dels artistes plàstics i visuals locals.				

					CALENDARI					
OBJECTIUS		LÍNIES ESTRATÈGIQUES (8)		MESURES		23	24	25	26	27
1	Assolir la participació i contribució integral de la ciutadania a la vida cultural de la ciutat, atenent la diversitat de la seva composició i les noves necessitats que se'n deriven.	1.2.	Promoure que la agenda cultural local inclogui propostes que puguin satisfer els interessos i necessitats dels diferents perfils de ciutadans.	1.2.1	Fer una consulta ciutadana sobre hàbits de participació i interessos culturals, establint sistemes de continuïtat per l'observació dinàmica de tendències.					
				1.2.2	Enfortir els mecanismes i estructures de deliberació ciutadana (embrionàries o consolidades), per que esdevinguin un espai regular capacitat per influir en la programació cultural de la ciutat, tot incorporant els diferents agents culturals, grups socials i perfils amb capacitat de mediació.					
				1.2.3	Crear sistemes que permetin incorporar a l'agenda cultural (de forma efectiva, àgil i flexible) les propostes d'agents culturals locals, cercant l'augment de la seva visibilitat.					
		1.3.	Implicar els centres educatius en la formació de valors i interessos culturals.	1.3.1	Establir dins l'horari escolar una oferta de formació artística coordinada per les escoles i iniciatives municipals (música i teatre) afegint, progressivament, altres disciplines menys presents, com la formació en arts visuals.					
				1.3.2	Reactivar i redefinir mecanismes que permetin aplegar l'oferta educativa d'entitats, professionals de les arts i equipaments de la ciutat, tot incorporant a la seva confecció als professionals del sector educatiu locals i altres agents de l'àmbit de l'educació al llarg de tota la vida.					
				1.3.3	Enfortir accions de reconeixement a la recerca realitzada per alumnat de batxillerat, entorn del patrimoni cultural i natural i la memòria històrica local i comarcal en col·laboració amb altres ens de l'àmbit.					

					CALENDARI				
OBJECTIUS	LÍNIES ESTRATÈGIQUES		MESURES		23	24	25	26	27
Enfortir el sistema cultural de la ciutat per tal que esdevingui més sostenible, articulat i amb una representació més equilibrada dels diversos agents locals.	2.1.	Construir un relat cultural inclusiu que faciliti el sentiment de pertinença i l'augment de la consciència de comunitat, tot repercutint en la reformulació dels discursos de l'acció cultural.	2.1.1	Promoure i coordinar un procés participat que condueixi a l'elaboració d'un manifest consensuat que expressi el relat cultural contemporani de la ciutat.					
			2.1.2	Elaborar un pla de gestió del patrimoni que faciliti l'enfortiment de la funció patrimonial com a espai de representació col·lectiva i construcció d'identitat.					
	2.2.	Reequilibrar les polítiques de foment i de servei per facilitar l'evolució i consolidació del teixit cultural de la ciutat des de la perspectiva de l'exercici del dret a participar a la vida cultural.	2.2.1	Oferir una cobertura més equilibrada en les polítiques de servei en l'àmbit de la formació artística, tot atenent aquelles menys presents, com les arts visuals, al mateix temps que optimitzant les ja existents.					
			2.2.2	Aplicar polítiques de foment en l'àmbit de la creació i la producció mitjançant la creació d'una finestra única del suport municipal a la iniciativa cultural que aplegui els ajuts i mecanismes de suport públics, tot simplificant al màxim els procediments.					
			2.2.3	Posar a disposició dels agents culturals espais de trobada i intercanvi que facilitin la cooperació mútua i la seva vertebració (mancomunant serveis instrumentals o de capacitació) amb voluntat d'autogestió.					
	2.3.	Promoure l'aplicació progressiva d'un model de governança participativa impulsat des de l'acció cultural que pugui inspirar i influir, amb el temps, la resta del sistema municipal.	2.3.1	Constitució d'una Taula de Cultura que permeti la deliberació i presa de decisions sobre el sistema cultural local (entre altres coses, fent el seguiment de l'aplicació del PEC) i faciliti la vertebració dels agents culturals locals.					
			2.3.3	Realitzar la revisió dels llocs de treball, competències i funcions dels tècnics i tècniques amb responsabilitats d'àmbit cultural, per tal de fer una distribució de la força de treball coherent amb l'equip humà disponible i el canvi de model.					

8. Implementació, seguiment i avaluació del PEC

Un pla estratègic contempla 3 fases: elaboració, aprovació i implementació.

8.1. Implementació

La implementació s'ha de concretar a 2 nivells:

- a. **Elaborar un cronograma global d'implementació de les mesures**⁵ desglossant les fases de programació, preparació i execució.
- b. **Preveure com es farà el desplegament operatiu de cada mesura:**
 - Definició de les **tasques** que cal realitzar per dur a terme cada mesura.
 - **Seqüència operativa i cronograma** de desplegament⁶.

8.2. Seguiment

Cal definir també com es farà el **seguiment del procés d'implementació de les mesures**.

- a. El seguiment comporta:
 - Tenir **informació** precisa del seu grau d'execució. La millor manera és establir una **bateria d'indicadors**⁷. La informació que han de proporcionar és la següent:
 - **Grau d'execució:** Mesuren el desplegament de les mesures associades:
 - Nombre de mesures associades.
 - Grau de desplegament de les mesures associades en fase de prova pilot.
 - Grau de consolidació de les mesures associades desplegades en fase definitiva.
 - **Participació:** Mesuren al grau de participació en les accions per part d'agents i ciutadania esperats:
 - Ciutadania implicada
 - Agents culturals implicats

⁵ Un instrument útil és el diagrama de Gantt, una eina que permet exposar mitjançant un gràfic el temps de dedicació previst per assolir una fita determinada (en aquest cas cada mesura) concretant les fases que s'hauran de dur a terme fins donar-la per assolida (al menys en termes de programació, preparació i execució). Es tractaria d'una versió més detallada del cronograma global inclòs en aquest document. A les pautes de desenvolupament operatiu orientatiu elaborat al llarg del procés, ja es proposen algunes d'aquestes fases generals per a cada mesura.

⁶ Una instrument útil és el diagrama de PERT, una eina de gestió de projectes que condueix a la divisió d'una fita (una mesura en aquest cas i cada fase prevista) en les tasques i activitats que requereix per ser assolida. Implica temporalitzar la durada de cada tasca o activitat (en el marc global de durada prevista per l'assoliment de la fase de cada mesura) i el càlcul dels requisits necessaris. Es pot fer per anualitats.

⁷ La bateria d'indicadors serà elaborada un cop s'hagi aprovat el Pla.

- **Eficàcia:** Mesuren el grau d'acompliment de les mesures desplegades a partir de criteris com:
 - Satisfacció de les parts implicades (agents i/o ciutadania).
 - Milliores objectives observades com a fruit del desplegament d'una mesura.
 - Altres resultats previstos (segons línies de desenvolupament)
 - **Eficiència:** Mesuren la capacitat per invertir de forma òptima els recursos.
 - Pressupost total i desviació sobre el previst.
 - % recursos propis, de tercers i d'explotació
 - Poder **corregir**, si s'escau, les mesures quan no es poden executar o la seva execució no és satisfactòria.
- b. El seguiment l'ha de fer l'òrgan executiu responsable de l'aplicació del pla: en aquest cas, **l'Ajuntament de Banyoles**.

8.3. Avaluació

Cal definir també com es farà **l'avaluació dels resultats** obtinguts amb les mesures implementades. Cal diferenciar:

- Els **resultats** de les mesures aplicades (*output*), que poden ser satisfactoris o no.
- Els **impactes** de l'acció realitzada (*outcome*) en relació a la consecució dels objectius, que poden ser assolits en un grau determinat

És convenient que l'avaluació la faci una instància diferent del responsable de l'execució del pla, per assegurar una major objectivitat.

La proposta del PEC de la ciutat de Banyoles considera:

- a. Que **l'Ajuntament** és el responsable de la implementació del pla i del seu seguiment.
- b. Que, en coherència amb el propòsit del pla⁸, es constitueixi una **Taula de Cultura** formada per les parts interessades en el seu bon desenvolupament (mesura 2.1.1) per implementar un model de governança participativa de l'acció cultural local.

Per tant, les responsabilitats poden ser les següents:

- **L'Ajuntament elabora i aplica una bateria d'indicadors** per fer el seguiment de l'aplicació de les mesures, i els recull i explota en un **informe periòdic**. Després lliura aquest informe als membres de la **Taula de Cultura** per tal que tinguin informació precisa del grau d'aplicació de les mesures.
- La **Taula de Cultura** té la responsabilitat d'**avaluar** periòdicament **el grau d'assoliment dels objectius**. Es poden establir **tres nivells temporals** d'avaluació:

⁸ Contribuir a fer de la ciutat de Banyoles un territori cívic, creatiu i que afavoreixi la satisfacció de les aspiracions personals i col·lectives, mitjançant l'impuls del talent artístic i l'enfortiment d'un sistema cultural inclusiu, democràtic i sostenible.

- **Avaluació anual:** És l'avaluació bàsica que permet, si s'escau, **fer correccions** a les mesures que no poden ser executades o que la seva execució no és satisfactòria, **re-calendaritzar-les** i **proposant noves mesures**.
- **Avaluació intermèdia:** Es pot establir a la tercera anualitat i permet fer un ajust important al conjunt de les mesures previstes per a la segona fase.
- **Avaluació final:** Implica fer una valoració consensuada de **l'impacte** del pla (*outcome*) i plantejar els **reptes** que haurà d'abordar un nou pla estratègic.